

## أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة

“دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان”

### The Impact of corporate entrepreneurship dimensions on achieving sustainable competitiveness

“A field study on small and medium size enterprises in Amman Capital City”

إعداد

لميس يوسف احمد القرنة

بإشراف الأستاذ المشارك

الدكتور كامل محمد الحواجرة

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

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال


جامعة الشرق الأوسط

تموز 2014

## تفويض

أنا الموقع أدناه "لميس يوسف احمد القرنة" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعنونة "أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة" دراسة دراسة ميدانية في المشروعات لصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان". للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: لميس يوسف احمد القرنة

التوقيع:   
التاريخ: 19 / 7 / 2014 م

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة  
«دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان»

وأجيزت بتاريخ 19 / 7 / 2014 م

التوقيع

الجامعة

الشرق  
الأوسط

رئيساً  
ومشرفاً

الشرق  
الأوسط

عضواً  
داخلياً

جامعة  
الإسراء

عضواً  
خارجياً

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور كامل محمد الحواجرة

الدكتور مراد سليم عطيان

الاستاذ الدكتور زكريا مطلق الدوري

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين  
وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد أن انعم الله عليّ بإنجاز كتابة رسالتي هذه، أتوجه بكل التقدير والأمتنان  
إلى أستاذي المشرف على الرسالة، الدكتور كامل محمد الحواجرة على ما بذله من  
رعاية وتوجيه وجهد. فقد كان للملاحظات القيمة التي ابدائها خلال إعداد هذه الرسالة،  
ودعم وتشجيع وسعة صدره لكل رأي وفكرة، أكبر الأثر وأقصى التحفيز حتى أصبحت  
هذه الرسالة على ما هي عليه اليوم.  
كما أتوجه بخالص الشكر والاحترام إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، على  
ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها.

## والله ولي التوفيق

لميس يوسف احمد القرنة

## الإهداء

الى قدوتي ومثلي الأعلى وصاحب القلب الطيب .....الذي ساندني دوما  
وعلمني الصبر والحب  
أبي الحبيب المعطاء

الى من علمتني الصبر .....اليـد الناعمة الحنونة التي رافقتني في دربي الناجح  
أمي الحبيبة الغالية

الى من شاركني في أفراحي و أحزاني وساندني .....  
زوجي الحبيب

الى كل اخوتي وأخواتي وصديقاتي على دعمهم المستمر لي ومؤازرتي..... شكرا لكم

لميس يوسف احمد القرنة

## 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	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>
2	(1 – 1) المقدمة
4	(2 – 1) مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3 – 1) أهداف الدراسة
5	(4 – 1) أهمية الدراسة
6	(5 – 1) فرضيات الدراسة
7	(6 – 1) إنموذج الدراسة
8	(7 – 1) التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة
11	(8 – 1) حدود الدراسة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
12	<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
13	(2 – 1): الإطار النظري
32	(2 – 2): الدراسات السابقة
39	(2 – 3): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
40	<b>الفصل الثالث</b> <b>الطريقة والإجراءات</b>
41	(3 – 1): المقدمة
41	(3 – 2): منهج الدراسة
42	(3 – 3): مجتمع الدراسة وعينتها
42	(3 – 4): عينة الدراسة
43	(3 – 5): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
45	(3 – 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
47	(3 – 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة
48	(3 – 8): صدق أداة الدراسة وثباتها
50	<b>الفصل الرابع</b> <b>تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات</b>
51	(4 – 1): المقدمة
51	(4 – 2): تحليل البيانات الوصفية للدراسة
65	(4 – 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراسات اختبار فرضيات الدراسة
67	(4 – 4): اختبار فرضيات الدراسة

الصفحة	الموضوع
77	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
78	(5 – 1): النتائج
83	(5 – 2): التوصيات
85	قائمة المراجع
86	أولاً: المراجع العربية
90	ثانياً: المراجع الأجنبية
94	قائمة الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
43	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس	(1 - 3)
44	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر	(2- 3)
44	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي	(3- 3)
45	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الخبرة	(4 - 3)
45	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المركز الوظيفي	(5 - 3)
49	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة(مقياس كرونباخ ألفا)	(6-3)
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإختبار t لمستوى الابداع الوظيفي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة	(1- 4)
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى الموظف الريادي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة	(2 - 4)
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى الثقافة الريادية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة	(3 - 4)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى المرونة الهيكلية في المشروعات	(4 - 4)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى القيادة الريادية في المشروعات	(5 - 4)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى ابداع المنتج في المشروعات الصغيرة والمتوسطة	(6 - 4)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى الجودة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة	(7 - 4)

63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى المرونة التشغيلية في المشروعات	(8 - 4)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى التميز في المشروعات	(9 - 4)
66	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	(10 - 4)
68	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة	(11 - 4)
70	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الابداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة	(12 - 4)
71	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير المنظمة الريادية بأبعادها في تحقيق الجودة في المشروعات	(13 - 4)
73	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان تأثير المنظمة الريادية بأبعادها في المرونة التشغيلية	(14 - 4)
75	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان تأثير المنظمة الريادية بأبعادها في التميز في المشروعات الصغيرة والمتوسطة	(15 - 4)

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل _ الشكل
7	إنموذج الدراسة	1 - 1
15	إنموذج انواع الريادة	1.2
22	إنموذج علاقة القيادة بالافراد	1.3

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
95	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	1
96	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

## المخلص باللغة العربية

# أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة

“دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان”

إعداد

لميس يوسف احمد القرنة

إشراف الاستاذ المشارك

الدكتور كامل محمد الحواجرة

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة . وتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم والواقعة في مدينة عمان. أمّا عيّنة الدراسة فقد كانت عينة ملائمة من العاملين البالغ عددهم (156) مبحوثاً. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي، وطوّرت استبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من (42) فقرة. واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية أبرزها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة مستقلة، وتحليل الانحدار المتعدد.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الريادية في تحقيق الابداع في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وجود

تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الريادية في تحقيق الجودة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الريادية في تحقيق المرونة الهيكلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التميز في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ،

ومن اهم توصيات الدراسة ما يلي: العمل على زيادة تمكين العاملين في عملهم وذلك من خلال منح الحرية لهم لتحديد اساليب انجازهم للأعمال ومناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل بحرية وصراحة فيما بينهم وعدم الخوف والتردد من طرح تلك المشاكل، عقد حلقات نقاشية مستمرة ودورية بين العاملين وبمشاركة الإدارة بخصوص مشاكل معينة تواجه المنظمة والإستفادة من عصف الأفكار فيما بينهم وبما يسمح او يهيئ المجال لطرح المعارف الضمنية التي يمتلكها العاملون الى زملائهم ومكافئتهم عليها.

**المصطلحات الأساسية:** المنظمة الريادية؛ التنافسية المستدامة؛ الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان.

## ABSTRACT

### **The Impact of corporate entrepreneurship dimensions on achieving sustainable competitiveness**

**"A field study on small and medium size enterprises in Amman Capital City"**

Prepared by

**Lamees yousef Al-Qurneh**  
Supervisor

**Associate Prof.**

**Dr. Kamel M. Al-hawajreh**

The study aimed at measuring and analyzing the impact of the dimensions of entrepreneurial corporation to achieve sustainable competitiveness in Amman city. The study population consists of small and medium-sized enterprises in Jordan's capital Amman. The study sample was adequate sample of total (156) respondents. To achieve the objectives of the study and testing the hypotheses used descriptive analytical method, and developed a questionnaire as a tool for data collection consisted of (42) item, and using a number of statistical methods, averages, standard deviations, and t-test for independent sample, and multiple regression analysis.

After the process of analysing the study data and test hypotheses, a number of results were found: That the level of the dimensions of entrepreneurial corporation was average and that the level of quality and excellence, creativity and flexibility were medium which helps small and medium enterprises to achieve sustainable competitiveness, The existence of the effect of a statistically significant to Organization entrepreneurial in achieving sustainable competitiveness in small and medium enterprises in amman city at the level of significance ( 0.05), the presence of the effect of a statistically significant entrepreneurial corporation dimensions on achieving innovation in small and medium enterprises in the city of Amman at the level of significance ( 0.05 ). The presence of the effect of a statistically significant to entrepreneurial corporation dimensions on achieving quality in small and medium enterprises in the city of Amman at the level of significance ( 0.05). The presence of the effect of a statistically significant to entrepreneurial corporation dimension to achieve structural flexibility in the small and medium enterprises in amman at the level of significance ( 0.05), The presence of the effect of a statistically significant to entrepreneurial corporation dimensions on the pursuit of excellence in small and medium enterprises in amman at the level of significance (0.05).

The most important recommendations that came out by the researcher as follows: working to increase the empowerment of employees in their work by giving them freedom to determine methods of their achievement of the business and discuss the problems they face in the work freely and openly with each other and not to fear and hesitation of putting those problems, holding seminars and continuous patrol between workers and the participation of management regarding the specific problems facing the organization and benefit from brainstorming ideas with each other and to allow or create the field to ask tacit knowledge possessed by workers to their colleagues and reward them.

**Keywords:**Corporate entrepreneurship, Sustainable competitiveness, Small and medium size enterprises in amman.



## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

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

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### (1-1) مقدمة:

تعرف الإدارة الاستراتيجية على انها الميزة التنافسية و قلب المؤسسة في السوق لكي تصبح ناجحة على المدى البعيد، ولكي تصبح الميزة مستدامة بالنسبة الى المنظمة فيجب توافر عدة خصائص فريدة لكي تتميز أعمالها ومن أهمها تحقيق أعلى العوائد، والحصول على الموارد النادرة، التكامل بين اللمسة الانسانية وتكنولوجيا المعلومات ، ودرجة استمرارية خدمة المنتج للمدى الطويل(الدوري، و بو سالم،2011)، ومن أبرز الخصائص التي قد تجعل أي منظمة تتنافس للامد الطويل أن تكون منتجاتها ذات قيمة، أن تكون نادرة الوجود بين منافسيها، وأن تكون موازية استراتيجيا بالقدرة والموارد لأي من منافسيها (Bharadwaj,Fahy,and Varadragan,1993)

تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة إحدى القطاعات الاقتصادية التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل دول العالم كافة والمنظمات والهيئات الدولية والإقليمية، والباحثين في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية العالمية، وذلك بسبب دورها المحوري في الإنتاج والتشغيل وتوليد الدخل وتحقيق الابتكار والتقدم التكنولوجي علاوة على دورها في تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية لجميع الدول.

تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة اليوم محور اهتمام السياسات الصناعية الهادفة إلى تخفيض معدلات البطالة في الدول النامية والدول المتقدمة صناعيا بصرف النظر عن فلسفتها الاقتصادية وأسلوب إدارة اقتصادها الوطني وتكتسب المشروعات الصغيرة أهميتها في الدول العربية من مجموعة اعتبارات تتعلق بخصائص هيكلها الاقتصادية والاجتماعية، ونسب توفر عوامل الإنتاج، والتوزيع المكاني للسكان والنشاط(السكرانه،2006)

تعتمد طبيعة المشروعات الريادية على مجموعة الأفراد الذين يستخدمون جهودا منظمة لنمو مشاريع تتجاوز مع حاجات العصر من الإبداع وتنظيم هيكل مناسب متعدد الوظائف يأخذ روح المبادرة و يساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما يتناسب مع حاجات المجتمع وبما ان النجاح ليس سهلا لذا يتطلب تفوقا ورغبة بشكل يعتمد على الإبداع وقد يأتي مفهوم هذا النجاح أو الإبداع لأصحاب المشروعات الصغيرة المدركين للتفاصيل والمتغيرات البيئية بأبعاد اقتصادية واجتماعية تسهم بشكل بارز في إعطاء القيمة التنافسية لتلك المشروعات في عالم يتسم بالانفتاح الاقتصادي على المستوى القومي بأسلوب ذا قيمة وفعالية.

مصطلحات الريادة متعددة تختلف مع اختلاف أهميتها بالنسبة الى الدول النامية والمتطورة التي تتضمن المخاطرة بالمشروعات النامية في المجتمعات وهي اللبنة الأولى في تأسيس منظمات الأعمال على مختلف مستوياتها حيث تصبح تلك المشروعات نواة لمشاريع كبيرة وأهميتها في حد البطالة وزيادة الانتاج .(النجار،والعلي،2010)

يكمن مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمحدودية رأس المال المستثمر بها،حجم العمالة، والتكنولوجيا المستخدمة وتختلف هذه المحدودية من دولة الى اخرى بحسب سياساتها الاقتصادية (العربي،2006) ، تظهر أهمية الريادة في إعادة تجديد اقتصاد الدولة وابتكار فرص الابداع واستغلال الفرص السوقية (Najim,Elrefea and Alnaji,2013). ومن وجهة نظر الباحثة فإن كلا من المشاريع الصغيرة والريادة يشكلان فرصا ابداعية جديدة للاقتصاد مما لها من أثرعلى التجديد والابتكار ، مما يتكامل ويتربط مع اعمال المنظمات الكبيرة.

## (2-1) مشكلة الدراسة :

تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة دعامة قوية لتطوير الأداء وتحقيق نمو اقتصادي في الأردن مع تزايد المنافسة الا ان تلك المشاريع لم تجد البيئة الاجتماعية والاقتصادية المناسبة لها, وضعف توجيه الطاقات والافكار الابداعية حتى تكون ريادة لتصبح نواة لمشاريع كبيرة ومتطورة, مما يعزز وجود المنظمات الريادية التي تمنح فرصا للعمل في الأسواق, لذا تحاول هذه الدراسة بحث أثر المنظمات الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان.

وقد لاحظت الباحثة استعدادها الى طرق تلك المشكلة خلال الاجابة عن الاسئلة التالية :

1- ما مستوى تصورات المبحوثين حول أبعاد المنظمة الريادية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان؟

2- ما مستوى تصورات المبحوثين حول أبعاد التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان؟

3- ما أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

أ- ما أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق ابداع المنتج في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان؟

ب- ما أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الجودة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان؟

ج- ما أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق المرونة التشغيلية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان؟

د- ما أثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التميز في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان؟

### (3-1) أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى تحديد وتحليل مدى امكانية ممارسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة لأبعاد المنظمة الريادية وتحقيق التنافسية المستدامة وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1- قياس مدى ممارسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة لأبعاد المنظمة الريادية في مدينة عمان.

2- تقديم توصيات من شأنها تعزيز مستوى ممارسة مشروعات المنظمة الريادية لأبعاد التنافسية المستدامة مما يعكس تحقيق التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان.

### (4-1) أهمية الدراسة:

انطلاقاً من غرض الدراسة المحدد بقياس أثر أبعاد المنظمة الريادية وتحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة فإن أهمية هذه الدراسة يمكن ابرازها في صعيدين:

### فعلى الصعيد التطبيقي تحاول الدراسة :

- تقديم أليات عمل تعزز من قدرة العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة على ايجاد بيئة ثقافية قادرة على احداث التنافس.

- ربط واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمتغيراتها البيئية الداخلية في تعزيز نقاط قوتها وتحديد نقاط ضعفها.

أما على الصعيد النظري فتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:

- وجود منظور جديد لمتغيرات التنافسية على الصعيد النظري والتنظيمي.
- وضع تصور لدى المديرين العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة حول أبعاد المنظمة الريادية كمفاهيم حديثة في الفكر الإداري على المستوى العربي .
- بيان أثر ممارسات المنظمة الريادية على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

#### (5-1) فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية :** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، والقيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، والموظف الريادي) في تحقيق التنافسية المستدامة بابعادها (ابداع المنتج، والجودة، والمرونة التشغيلية، والتميز) في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى :** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، والموظف الريادي) في تحقيق ابداع المنتج في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$

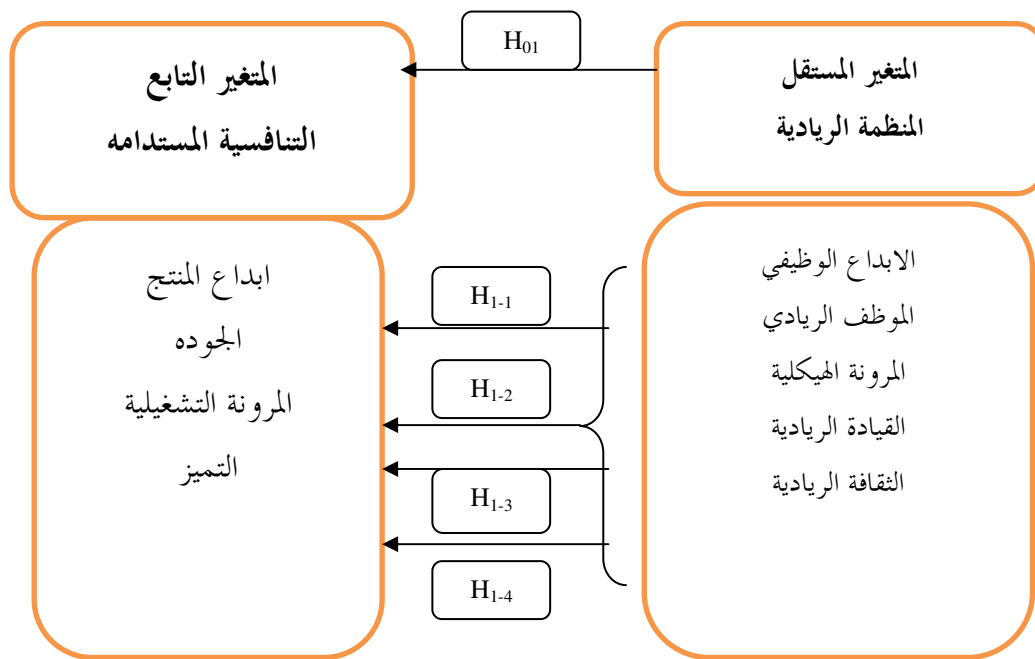
**الفرضية الفرعية الثانية :** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، المرونة الهيكلية ، الثقافة الريادية، والموظف الريادي) في تحقيق الجودة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، المرونة الهيكلية ، الثقافة الريادية، والموظف الريادي) في تحقيق المرونة التشغيلية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، المرونة الهيكلية ، الثقافة الريادية، والموظف الريادي) في تحقيق التميز في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

### (6-1) نموذج الدراسة :

يبين الشكل التالي إنموذج الدراسة الافتراضي الذي يعكس أبعاد المنظمة الريادية كمتغير مستقل ومؤشرات التنافسية المستدامة كمتغير تابع:



شكل رقم (1-1) انموذج الدراسة الافتراضي

اعداد الباحثة: بالاعتماد على المصادر التالية :

(kuratko,2007,nystrom,2012,klmer,2011,kirikova,2010, Graeme,2011,toner,2011, Prasetiyo,Troena and Djumahim,2013, نصير ،العزاوي،2011،الضامن،2011،الأغا،2008،البكري،2008)

### (7-1) مصطلحات وتعريفات الدراسة الاجرائية:

**المنظمة الريادية (Entrepreneurial Corporation):** تتضمن اطلاقا لمنتجات حديثة او تطويرا لمنتجات حالية، والانتقال الى السوق بحدث رئيسي لتطبيق احتمالات التنافس ضمن المتغيرات التكنولوجية الحديثة لتعزيز منتجات جديدة ونادرة بين المتنافسين (Klamer,2011)

**التعريف الاجرائي:** العملية التي ينشأ بموجبها الفرد والمنظمة ابتكارات جديدة ذات قيمة جديدة عن طريق استثمارات بموارد متفردة.

**الابداع الوظيفي (Job Innovation):** أفكار جديدة ومفيدة متصلة بحل المشكلات تتطلب القدرة على الاحساس بوجود مشكلة والقيام على حل تلك المشكلة من خلال التفكير بشكل مختلف ويعبر عن رؤية الفرد لتلك المشاكل (نصير، والعزاري، 2011)

**ويعرف اجرائيا:** وجود خبرات مميزة مثل التعرف على وجود مشكلة ما من خلال الاحساس بها والتطرق الى ايجاد حلول منفردة لها، ويقاس اجرائيا بالفقرات من (1-5)

**الموظف الريادي (Entrepreneurial Employee):** هو الشخص الذي لديه القدرة على ابتكار اعمال جديدة ولديه الخبرة، والمعرفة، والاستقلالية بالتعبير عن أفكاره الجديدة ضمن تحفيز من المنظمة لتعزيز تلك الافكار (Nystrom,2012)

**التعريف الاجرائي:** الموظف الذي يتمتع بإرادة وقدرة على التغيير والمبادرة بتقديم افكار جديدة والعمل على القيام بها ضمن منظور ورسالة المؤسسة، ويقاس اجرائيا بالفقرات من (6-9)

**المرونة الهيكلية (Structural Flexibility):** يقصد به التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بسبب تغييرات خارجية وأصبح للأقسام عدم القدرة على العمل بالطريقة القديمة ، وتعتمد هذه



المرونة على اعتمادية الدوائر، ودمجهم والتنسيق بين الوحدات وأداءهم مع بعضهم البعض (kirikova,2010)

ويعرف اجرائيا: ايجاد طرق حديثة تتناسب مع التكنولوجيا الحديثة للعصر يمكن تطبيقها على هيكل المؤسسة بسهولة، ويقاس اجرائيا بالفقرات من(10-14)

القيادة الريادية(Entrepreneurial Leadership):التأثير على مجموعات العمل بطريقة تسهل اكتسابهم باتجاه مخطط له لتحقيق أهداف محددة (الضامن،2011)، ومن وجهة نظر أخرى فهي تعبر عن علاقة متماسكة بين الريادة للموظف القيادي ووظائف المؤسسة (Kuratko,2007)

ويعرف اجرائيا:ما يمكن شخص ما بالتأثير على مجموعه من الأشخاص واكتسابهم بطريقة غير رسمية بعيدا عن القوانين لتحقيق أهداف المؤسسة وليس بالضرورة ان يكون مديرا، ويقاس اجرائيا بالفقرات من (15-19)

الثقافة الريادية(Entrepreneurial Culture):معتقدات وتوقعات وقيم يتقاسمها أفراد المنظمة وتحدد مواقف وقرارات جريئة عن طريق التجارب وتحمل المخاطر يتم تداولها بين أعضاء المنظمة وبين المنظمة بتقديم مساهمات غير عادية , والاحساس بالعمل نحو هدف عال القيمة بابداع وتميز.(الأغا,2008)

وتعرف اجرائيا: هي مفاهيم المؤسسة التي تعمل على انتاج سلع جديدة وقيم غير مألوفة عن المعمول بها بين المنافسين ضمن الثقافة السائدة فيها، ويقاس اجرائيا بالفقرات من (20-23)

التنافسية المستدامة(sustainable Competitiveness): قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء الثقة وبناء المركز التنافسي لها ولمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم باستمرار(البكري،2008)

وتعرف اجرائيا: ما يمكن ان تقدمه المنظمة بشكل يفوق المنافسين مما يزيد رضا الزبائن ويعزز ديمومة المنتج وعدم قدرة الاخرين على تقليده.

إبداع المنتج (**product Innovation**): القيام بالأعمال بطريقة ابتكارية تختلف بجمع المهارات والتدريب والتعليم لتصنيع منتجات غير مألوفة باستخدام تكنولوجيا حديثة للحصول على منتجات عالية الجودة. (Toner,2011)

يعرف إجرائيا: القدرة على العمل بشكل متفرد بطرق جديدة وتكنولوجيا حديثة تتميز عن الموجودة في الأسواق، ويقاس إجرائيا بالفقرات من (24-27)

الجودة (**Quality**): يرتبط تعريف الجودة بالزبائن، وقيمة المنتج المتوقعة بالنسبة للزبون وقد تختلف من وجهة نظر الزبون، المنظمة، والعاملين لكن مفهوم الجودة يصب في قدرة المنظمة على جمع الجهود معا. (Graeme,2011)

يعرف إجرائيا: قيمة المنتج الذي تقدمه المنظمة على المستهلك والمجتمع، ويقاس إجرائيا بالفقرات من (28-32)

المرونة التشغيلية (**Flexibility**): القدرة على التكيف مع المتغيرات المستجده (نصير، والعزاوي 2011) تعرف إجرائيا:مدى تكيف المنظمة مع مستجدات العصر وقدرتها على الاستجابة لها ضمن احتياجات الزبائن الحديثة والمستمرة، وتقاس إجرائيا بالفقرات من (33-37)

التميز (**Uniqueness**):القدرة على اعطاء قيمة متميزة يصعب تقليدها أو وغير قابلة للتطوير والقدرة على الحصول على موارد من الصعب الحصول عليها من قبل المنافسين مما يجعل الشركة ذات قوة في سوقها. (Prasetyo,Troena and Djumahim,2013)

يعرف إجرائيا: هو التفرد بتقديم منتجات جديدة تختلف عما يقدمها المنافسون مما يجعل تطويره وتقليده صعبا، ويقاس إجرائيا بالفقرات من (38-42)

تتلخص حدود الدراسة الحالية بما يلي:

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية من حيث التطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان .

**الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان .

**الحدود الزمنية:** استغرقت الفترة الزمنية لهذه الدراسة في فصلين دراسيين ابتداء من بداية الفصل الدراسي الثاني لعام 2013/2014 وحتى الفصل الصيفي من ذات العام.

**الحدود العلمية:** اعتمدت الدراسة على المصادر التالية:

kuratko,2007,nystrom,2012,klmer,2011,kirikova,2010,toner,2011, , Prasetiyo,Troena) and  
(2008،البكري،2008،الأغا،2011،الضامن،2011،العزاوي،نصير ،Djumahim,2013،

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 – 1): الإطار النظري

(2 – 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

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

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

(1.2) الإطار النظري

المنظمة الريادية

الأعمال الريادية يجب أن ينشأ قبل تطبيق أي إستراتيجية تسعى لإيجاد هذه الثقافة في النظام الاقتصادي والإداري ونشر مثل هذا النوع من الثقافة يتطلب جهداً كبيراً وعمليات متواصلة تشارك فيها المنظمات المهنية والجامعات لإنتاج رجال أعمال مهرة ذوي قدرات إبداعية تحقق لهم النجاح في بيئة متغيرة، لذلك فإن الريادي أو المبادر يأخذ مكاناً بين الموردين والزبائن أو المنتجين والزبائن، وفي نفس الوقت يأخذ المخاطر لتحقيق النجاح.(اسماعيل،2010) وبحسب رأي (Gandotra,2010) فإن المنظمة الريادية هي التي تقوم على الابداع الحقيقي والابتكار بالعمل على تفعيل موظفيها بعملية التنمية والابداع من الداخل لزيادة النمو بالداخل ثم التوسع بالنمو الى الاسواق التنافسية الخارجية .

تختلف ريادة أعمال الشركات على المستوى الإداري وعلى وجه التعبير المديرين بالانخراط في السلوكيات الريادية التي هي أساس التفاعل مع المستويات المتوسطة عن طريق ضبط التكيف والانخراط في سلوكيات المشاريع.

هنالك أنواع مختلفة للريادة تختلف داخل المنظمة وهي: (Kuratko,2010)

- ريادة الأعمال (Business Entrepreneurship) التي تحرك المشاريع التجارية من أجل الربح ، وتحقيق النمو والتي تكون بالأغلب لدافع الربح ، والمساعدة على الخلق المستمر للإبتكار.

- الريادة الإجتماعية (Social Entrepreneurship) التي تتحقق بخصائص موجود داخل أصحاب المشاريع التجارية لايجاد طرق مبتكرة لحل المشاكل التي لا توجد بالعادة في الأسواق أو القطاعات العامة.

لمفهوم الريادة أبعاد اجتماعية واقتصادية مختلفة، و عدة تعريفات حسب وجهات نظر مختلفة ،منها: الجهد المنظم نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع(النجار،والعلي،2010)، ومن أهم خصائص الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة : الاستعداد والميل نحو المخاطرة، والرغبة في النجاح، والثقة بالنفس، والاندفاع للعمل، والاستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة التفاوض، والالتزام (النجار، والعلي،2010). كما ان الرياديين يمتازون بصفات القادة الذين يسعون الى خلق فرص جديدة(اسماعيل،2010).

ولابد من الإشارة الى وجود اختلافات بين الريادة الفردية ، الريادة في المنظمة، والريادة الداخلية التي وضحها (Luke,Verreynne,Kearins,2007) في الشكل التالي التي يتم فيها توضيح الفرق بين أنواع الريادة المختلفة للاستفادة من فوائد الريادة بأشكالها المختلفة وكيفية التعرف اليها واستغلالها بشكلها الصحيح.

جدول رقم(1.2) انواع الريادة

مستوى التحليل	القياسات المحتملة للنشاط(الربح)	القياسات المحتملة	الريادية بالاعتماد على

النشاط	للنشاط(الخسارة)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف يتم تعريف الفرص؟</li> <li>• ما هي العناصر التي يتم من خلالها التعرف واستغلال الفرص؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد المشاريع التي فشلت ماليا</li> <li>• تكلفة متابعة الفرص</li> <li>• أنشطة الريادية المتعلقة بالضغوط و جودة الحياة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الفرص</li> <li>• عدد الأنشطة الريادية الموجودة</li> <li>• عدد الفرص المستغلة</li> </ul>	الفرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي العناصر التي يتم من خلالها تحديد المشاريع الريادية؟</li> <li>• ما هو مستوى الرضى الإداري من تلك المشاريع الريادية؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الخسائر المالية من المشاريع الغير ناجحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الكفاءات الجديدة</li> <li>• العائد على المنتج الاساسي</li> </ul>	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي الثقافات و البيئة التي ساعدت في تعزيز المشاريع الريادية؟</li> <li>• ما هي العوائد المالية من المشاريع الريادية؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الخسائر المالية من المنتجات/الخدمات</li> <li>• الخسائر المالية من المشاريع الغير ناجحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الخدمات/المنتجات الجديدة</li> <li>• تدفق الإيرادات من الخدمات</li> <li>• المنتجات الريادية الجديدة</li> <li>• العائد على الاستثمار من المشاريع الريادية</li> </ul>	الريادة

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي العوامل الايجابية التي تدعم العلاقات الداخلية للمشاريع الريادية؟</li> <li>• ما هي أهمية العوائد المالية من المشاريع الريادية، وما هي الاهداف الرئيسية المتوقعة منها؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خسائر السمعه الناتجة من المشاريع الغير ناجحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد العلاقات الريادية الناجحة</li> <li>• قيمة العائد على العلاقات الناجحة</li> </ul>	<p>التنظيم الداخلي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي الدول التي تحتل اعلى نسب في تحقيق الريادية؟</li> <li>• ما هي العوائد الاقتصادية من تلك النشاطات الريادية؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد العاملين النازحين جراء المشاريع الريادية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الوظائف الجديدة من المشاريع الريادية</li> </ul>	<p>الكلبي (اجتماعي، وطني)</p>

Source: Luke, B., Verreynne, M., Kearins, K. (2007). Measuring the benefits of entrepreneurship at different levels of analysis : *Journal of management and organization*, 2007(13), p 312-330

إن طريقة انتقاء المنظمة لاستراتيجياتها لتستخدم في كافة مستوياتها تؤثر على بيئتها الخارجية، وعلى مدى التفاعل الداخلي لموظفيها وكيفية التأقلم مع التغير لتحقيق التحول الذي يخدم المنظمة بأفكارهم ومهامهم في مختلف مراحل نموها ، وقد قام (Shepherd, Katz, 2004) بتوضيح أبعاد مهمة للمنظمة لفهم مسارات تطور التصرف الريادي فيها لكي تستغلها وتصبح ريادية منها اولاً:



الاستخدام الجيد للتحفيز بالأخص لدعم الأداء الريادي والمبتكر، **ثانيا** : الدعم الإداري الذي يحفز رغبة الموظفين وبالأخص المستوى الإداري، **ثالثا**: توفر الموارد في المنظمة خاصة التي تحفز وجود التصرف الريادي، **رابعا**: وجود ثقافة في المنظمة تدعم وجود الريادة عفوية وغير ميكانيكية ، **خامسا** : حرية أداء العمل والتي تحفز الموظف على الإبداع وأداء العمل بطريقة تحول ابداعاتهم ضمن الوصف الوظيفي لمنعهم من الفشل.

أما بالنسبة الى خصائص الموظف الريادي الاخرى فتمثل في: شغف الموظف للوظيفه، والثقة والتشبث بعدم الفشل، وأن الريادي هو الذي يقوم بتحديث وسائل الانتاج من اجل تقديم قيمة جديدة والميل نحو المخاطرة، والرغبة في النجاح، والاندفاع للعمل، والثقة بالنفس، مما يعني ان الريادي ذو منهج محدد ويتبع اطار نظامي متكامل(النجار، والعلي،2010).

وأشار (Lambing and Kuehl,2003) الى ان هناك ايجابيات وايجابيات ضاغطة للريادة ومن هذه الايجابيات: الثقة واعطاء الحرية للموظفين ،التحدي والشعور بالانجاز، والتحكم المالي .أما بالنسبة الى الايجابيات الضاغطة فتكمن في التضحية بالنفس، تحمل عبء المسؤولية ، ووجود هامش من الأخطاء.

ومن الجدير بالذكر بأن الريادة الداخلية تبدأ بالموظفين أنفسهم وترابطهم مع استراتيجيات المنظمة لأنه سيمنع اي شخص من اضاءة الوقت خلال العمل (Lazenby,1999)، ومن هنا تأتي اهمية الريادة الداخلية التي تعد نقطة انطلاق المؤسسة نحو الابداع والريادة وتأتي اهمية التخطيط واستخدام التكنولوجيا بشكلها الصحيحة وابداع الموظفين والاختراع ليس بالصدفة وانما بتلك العوامل الداخلية المخطط لها (McCaffry,2009) ولكي تتواجد الريادة الداخلية ، والابداع ، والاختراع في المنظمة لتدعيم روح الريادة فيها لابد من توفر ما يلي(lazenby,1999):

تقليل الوقت اللازم لتحصيل رؤية واهداف المؤسسة ,والتركيز على التفكير الاستراتيجي لمنع الأسئلة المتعمقه بالريادة , فهم واستيعاب الدروس من الماضي,امضاء وقت مناسب للاستماع والتواصل مع الموظفين , وأخيرا التوعية حول اهمية الوقت.

يربط الاقتصاديون في الغالب الأعمال الريادية بالابداع، والمخاطر، والقدرة على حسن استخدام التكنولوجيا كعنصر اساسية في تكوين شخصية الرياديين بشكل يحقق الانجاز من خلال هذه السمات التي يمكن ذكر بعض منها كصفات في شخصية الريادي: (حامد، وارشيد،2007)

- القدرة على تحمل المخاطر وتقبل التحدي، واتخاذ الاجراءات اللازمة للحد من المخاطر.
- المبادرة وانجاز الأعمال لتوسيع العمل ليغطي منتجات جديدة.
- الانتباه للفرص واقتناصها
- البحث عن المعلومات اللازمة للعمل باستخدام وسائل الاتصال المناسبة والبحث والتحقق من نفسه من النتائج.
- الاهتمام بالجودة والنوعية لمواصفات المنتجات.

قد تنشأ الريادة الداخلية نتيجة ظهور بعض الثقافات الخاصة بين العاملين أدت الى ظهور ثورة في التفكير المختلف بينهم ، والتي تمثل خلق الروح الريادية داخل التنظيم ومن اسباب الاهتمام بالريادة الداخلية ظهور ثقافة اجتماعية جديدة، اشتداد المنافسة الحادة والحاجة الى تطوير التكنولوجيا ، العمل على عدم خسارة العمال الخلاقين ، تأمين المرونة في العمل ، وتأمين اشياء جديدة بواسطة العمال الموجودين داخل التنظيم عن طريق الانشطة المختلفة.(النجار ، والعلي،2010)

ومن هذا المنطلق سيتم تناول اهم أبعاد المنظمة الريادية بالاستعانة بالمراجع

التالية(ر) (kuratko,2007,nystrom,2012,klmer,2011,kirikova,2010, Graeme,2011,toner,2011, Prasetiyo,Troena and Djumahim,2013, نصير ،العزاوي،2011،الضامن،2011،الأغا،2008،البكري،2008)

التي يمكن تعزيزها ضمن الريادة :

## أولاً: الإبداع الوظيفي

إيجاد أفكار جديدة تتطلب الاحساس بها والقدرة على إيجاد حلول بطريقة منفردة عن الآخرين، الإبداع يتضمن الابتكار الذي بدوره يقوم بتحويل الأفكار الى واقع ملموس يحدث تغييرا في للأحداث في المنظمة سواء اكانت سياسات ام منتجات ، لذا من الضروري على المؤسسة التحضير لعدة خطط اجتماعية،اقتصادية وبيئية لمواجهة الصعوبات التي تعيق الإبداع للموظفين منها:

(Gandotra,2010)

- إزالة العوائق التي تحد المجموعات من تشارك المعرفة داخل المنظمة وعمليات اتخاذ القرارات.
- العمل على التوسعة الافقية داخل المنظمة وليس العمودية التي تساعد على التجانس بين الأقسام.
- المساعدة على خلق بيئة ابداعية وتحديد الأشخاص المطابقين وغير المطابقين داخل المجموعات.
- تحديد هدف للوصول اليه للأداء وتحسين الأداء المستمر.

## ثانياً: الموظف الريادي

تكمن اهميته في الاداء الريادي من حيث أفكاره وثقته بنفسه بوجود خصائص له تميزه عن غيره من الموظفين ويعتبر الشخص المجدد الذي يقدم منتجات جديدة ولا يفوت فرص السوق.(النجار، والعلي،2010) ، وبالنسبة الى(Adair,2006) فإن هنالك خصائص تجعل الموظف مبدعا او مفكرا وهي: قبول التحدي،تعريف المشكلة بشكل صحيح،افتراض عدم وجود اجراءات او نظريات صحيحة بشكل مطلق، والتفكير كيف يمكن ان تتصرف منظمة مماثلة لحل هذه المشكلة.

يمكن تحويل الابتكارات الى ان تكون ناجحة اذا تم دعمها من الادارة العليا ، وينبغي ان يكون فريق مبتكر من الموظفين الرئيسيين في المنظمة التي تخلق نواه من الابتكارات مما يدعم ثقافة مبتكرة للمنظمة وتطبيق الابتكار مع الموظفين الآخرين من اجل تعليمهم ، وللحصول على ابتكارات الموظفين الرياديين داخل المنظمة يجب توافر عدة شروط لكي يتمكنو من التعبير عنها: (Hana,2013)

- الاستخدام الفعال لامكانيات العاملين في مجال المعرفة عن طريق التحقق العملي من افكارهم

لتحفيز الأفكار الفردية والتحفيز على الثقة بالقيادة للخروج مع الجديد في افكارهم.

- دعم مديري المجموعات والمتخصصين لخلق بيئة داخلية وخارجية من اجل توليد افكار جيدة.

ثالثا: المرونة الهيكلية والتي تعني قدرة نظام العمل المؤسسي على التغيير مع التطورات العصرية المصاحبة، والذي يمكن ايضا تحقيقه من خلال دمج اقسام داخلية للعمل بشكل فرق قد تؤدي جلسات للعمل على وضع خطط عمل جماعية جديدة.(Kirikova,2006) .

المنظمات اللامركزية تظهر تطورات السوق من خلال عملية "عقلانية الفانونية" التي تتداخل على جميع مستويات المؤسسة ومختلف الاقسام ووظائف فيها ، لذا فإن التوسع باللامركزية اعطى سلطة اتخاذ قرار وانواع مختلفة من اليات الرقابة لتظهر بشكل تفاعلي الميل الى اعطاء الاشراف المباشر وزيادة الديمقراطية في العملية الهيكلية لاتخاذ القرارات في المنظمة مما يزيد من ابداع وابتكار الموظفين في التعبير عن افكارهم وتطبيقها، وليشهد المدراء والموظفين على افكارهم دون المرور من خلال المستويات الهرمية وبالتالي خلق الشعور بالانتماء للمنظمة.(Altinay,2004)

رابعا: القيادة الريادية والتي تعني وجود قدرة على التنبؤ بحل للمشكلة ، ووجود نمط معين متبع لجعل الأفراد بثقون بشكل شخصي بتقنيات ذلك الشخص الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر

حسب الانظمة.(Kumar and Kapta,2007).

النظم التنظيمية لشركات ريادة الأعمال هو العامل الأكثر أهمية في انشاء المنظمة الريادية هو التأكد من وضع العاملين في بيئة العمل المبتكرة ، وبالتالي تعزيز روح المبادرة لتزدهر في المؤسسة ويجب على الادارة الاستماع الى والاعتراف بالأفكار الجيدة لخلق ثقافة الريادة وتشمل خفض الروتين الحكومي، تبادل الائتمان عبر المجلس الاداري الذي يسمح للموظفين تطبيق ابداعاتهم لخلق منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة.(Mokaya,2012)

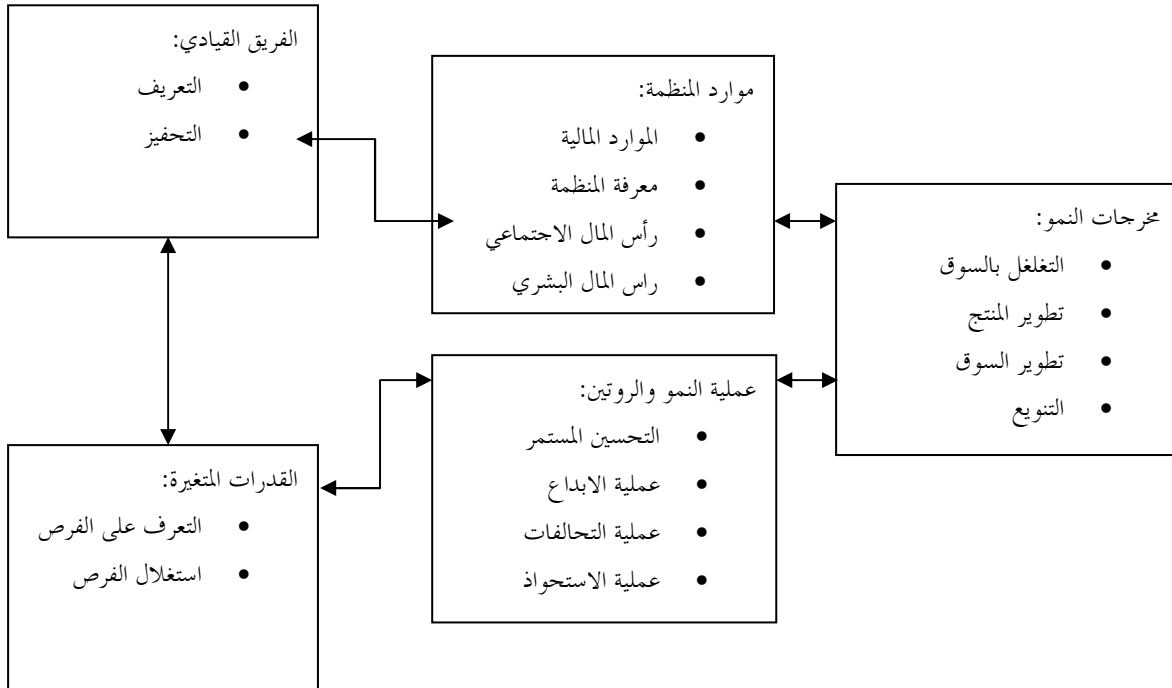
بحكم التعريف القيادة الريادية هي عملية خلق رؤية ريادة الأعمال الملهمة لفريق العمل ولها ثلاث مكونات مهمة منها (Bagheri,Pihie,2009)

- المبادرة: القدرة على التأثير على الاخرين بالابداعات بدلا من الانتظار من الفرصة الجيدة من القدوم.
  - الابتكار: القدرة على التفكير بابتكار وتطوير الأفكار المفيدة للمنظمة وزيادة الاستفادة بشكل أفضل للموارد
  - تحمل المخاطر: هو الاستعداد لتحمل عدم اليقين واتخاذ عبء المسؤولية عن المستقبل.
- على الرغم من الأسئلة التي تواجه الباحثين في خلق ثقافة ريادية حقيقية فقد كان مفهوم الزعامه أو السيطرة غير اخلاقي ، إلا ان هنالك أربع جوانب أو سلوكيات لجعل الريادة قيادية وهي (Furmanczyk,2010):
- تأثير **Idealized influence** الذي يحدث بوجود مشاعر قوية وتطويرها بوضع أهداف تستثمر فيها الكثير من الثقة وهكذا يحصل القائد على الحب والثقة ويكسب سلطة ونفوذ من اتباعه.
  - النظر الى كل فرد على أنه فريد يوفر فرص للقيادة الرياديين والذي يعني فهم مخاوف الاخرين وتوفير فرص داعمة لنمو الفرد.

• الدوافع الملهمة: والتي تعني توضيح الأهداف المشتركة والمتبادلة ببساطة بتشجيع الأتباع بتوقعات ايجابية على الأشياء التي ينبغي القيام بها.

• التحفيز الفكري: والذي يعني تعزيز الاعتراف بالمشاكل بطرق جديدة تحفز الافراد على الاعتراف بالاحتياجات والقيم واجاد طرق لتحسنها واستخدامها كوسيلة جيدة لحل المسائل في المستقبل، يربط النموذج التالي قدرات الافراد والمنظمة في خلق الفرص الجديدة الذي يبين علاقة القيادة الريادية بالقدرات والنمو

(Lockett,Hayton,Ucbasaran,Mole,andHodgkinson,2013)



شكل (1-3) علاقة القيادة بالأفراد

source:Lockett,A.,Hayton,J.,Ucbasaran,D.,Mole,K.,Hodgkinson,G.,(2013 *capabilities and growth* ,Enterprise research center ,University of Warwick, united kingdom.

خامسا: **الثقافة الريادية** يختلف مفهومها من بلد الى آخر حسب التعليم، وأهمية دور المرأه فيه ومدى التطور الاقتصادي فيها يلعب دورا مهما في تحقيق هذه الثقافة مما يساعد على التقليل من الهجرة الى الخارج للعمل على تحقيق الأفكار التي لم تلقى اهتماما في الشركة لذا على المنظمات العمل على تطوير تلك المهارات لدى الأفراد والتي بالتالي تعزز اداءها مع المنافسين (Darity,2007) وقد طور (Hayton,George,Zahra,2002) نموذج يربط علاقة الثقافة بالريادة ، حيث قام بربط المجتمع مع القيم التي تجعل الفرد يعمل ضمن مجموعات أو فرديا،أو الذكور و الاناث، وتم ربط النمو الاقتصادي والظروف الصناعية في بلد ما اذا كان متطورا او ناميا مع الحاجات والطموحات المرتبطة بحاجة الانسان للتطور والحاجات الاجتماعية.

وفي النهاية قام الباحثون بربط هذه العلاقات بالمعتقدات والتصرفات التي تؤدي الى ابتكار الريادة والتوظيف الذاتي مما يؤدي الى الابداع وتوظيف تلك الثقافات والمعتقدات في المنظمة .

#### **التنافسية المستدامة:**

قدمت عدة تعاريف للتنافسية ومنها توصل المنشأة الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين (بشير،وعمار،2003) اما التنافسية بالنسبة ل(Haizer) فتعني ايجاد ميزة تنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن الاخرين كما تعرف التنافسية على انها المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون (لويزه، وحببية 2012).

من هنا فإنه من الجدير بالذكر بان هنالك فرق بين مفهومي التنافسية المستدامة والتفوق التنافسي وحيث ان التنافسية المستدامة هي عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس المستمر (لويزه، وكشيدة،2012)، والتي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى طرق واساليب أكثر فعالية من تلك المستعملة (بشير،وعمار،2003)،اما التفوق التنافسي فإنه يمثل مصدر المعرفة والتجديد والابتكار لإظهار قيمة المنظمة التي تقدم مخرجات مميزة مقارنة بمنافسيها.(العالمي،2012)

وأن مفهومي الميزة والتفوق يرتبطان ببعضهما البعض من خلال انشاء عناصر منها العنصر البشري الذي يعتبر رأس المال الفكري للمنظمة والعوامل البيئية الخارجية وتحديد استراتيجيات تساعد على تحقيق تلك الميزة للتفوق على المنافسين .

#### مصادر التنافسية المستدامة :

يعد الاهتمام برصد المتغيرات البيئية وتحديد أساليب للتعامل معها التحدي الأكبر أمام منظمات الأعمال , فمهما كان حجم المنظمة فإنها تسعى لايجاد الوسائل والمصادر التي تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها المتغيرة ومن خلال سعيها الى تحويل الميزة النسبية الى ميزة تنافسية وباستدامتها وتعزيزها تتمكن من دعم موقعها في السوق على حساب المنافسين .

#### مصادر التنافسية المستدامة في المنظمات تنحصر في (العامري،2012)

**مصادر داخلية** تنبع من داخل المنظمة بقدراتها الاستراتيجية ومواردها وتمثل مصدر قوة لها ومنها: الامكانيات المادية والبشرية والقدرات المميزة , طرق وأساليب العمل ،وتحليل سلسلة القيمة للأنشطة التي تؤديها بكفاءة عالية.

**أما المصادر الخارجية** فتتمثل بالبيئة الخارجية وما يوجد فيها من فرص تمثل مصدرا للتفوق التنافسي تتضمن: التكنولوجيا , وبراءة الاختراع, والمنافسة , والتحالفات والتشريعات.



## أبعاد التنافسية المستدامة:

هنالك عدة ابعاد للتنافسية المستدامة بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق حديثة أكثر فعالية من تلك المستعملة من المنافسين ومن تلك الأبعاد:

1- ابداع المنتج: القيام بالأعمال بطرق مبتكرة ,بصورة غير المعمول بها بين المتنافسين بصورة صحيحة ومن اول مرة (بشير، وعمار،2003) وهو عبارة عن أفكار جديدة ومتصلة بحل مشكلات معينه، واعادة تركيب الانماط المعروفة الى أشكال فريدة والا يقتصر على تطوير السلع ، ومن هنا يأتي التركيز على عدة انواع للابداع منها : **الابداع التكنولوجي** والذي يعنى بتحويل فكرة معينه الى منتج قابل للتسويق أو تحسين منتج ما، **الابداع التنظيمي** والمقصود به احلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهمات وتحسين علاقات العمل(بوقوم، وغياط،2009) ،تبيين في بعض الدراسات أن الابداع في بعض المنظمات قد يعاني بعضا من المعوقات منها : (بشير، والعزاوي،2011)

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافات السائدة في المنظمة.

- الرغبة في المحافظة على اساليب وطرق الاداء المعروفة .
- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في السلعة الحالية .
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة ورغبة اصحاب الامتيازات بالحفاظ على تلك الامتيازات لمدة طويلة.

الابداع هو التنمية الناجحة للميزة التنافسية وهو المفتاح لريادة الأعمال وأصحاب المشاريع "الحالمين" ووجود الابداع يميز رجل الأعمال من الآخرين لذا يجب توافر عدة عناصر للابداع

- التحدي: محاولة التغيير والانجاز
- التركيز على العملاء : خلق قيمة خاصة للعملاء
- الابداع: توليد وتقاسم الأفكار
- الاتصالات: تدفق المعلومات والأفكار
- التعاون
- الانجاز: تنفيذ الافكار الجديدة
- التأمل: التعلم وتقاسم الدروس يؤدي الى ارتفاع سلم الكفاءة
- الثقافة: هو الملعب الرئيسي للإبتكار الذي يشمل القيادة، الناس والمجموعات المتنوعه التي تعد مصدر الابتكار، القيم الأساسية (الثقة ، الاحترام)
- السياق : والذي يشكل الابداع من خلال التفاعل مع العالم الخارجي.

2- الجودة:تشير الى أداء المنتجات بصورة صحيحة تتلائم مع إحتياجات الزبائن بخصائص مطلوبة من قبلهم وهي الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجة مستهلك معين في حدود اقتصادية معينة (أحمد، ورايح،2006) ، بما ان ميزة الجودة أصبحت من المتطلبات العالية لكل مراحل وعمليات الانتاج فقد ميز (احمد ، ورايح،2006) أربع مستويات للجودة وهي:

- جودة المطابقة : أي مطابقة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم.
- ارضاء الزبائن
- القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة
- ادارة القيمة للزبون

3- المرونة التشغيلية: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وربما يفيد تغيير أداء العمليات وكذلك وقت وأداء العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة

- مرونة المزيج: هي قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات

- مرونة التسليم: قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات

- مرونة الحجم: قدرة العمليات على التغيير في مستوى الإنتاج أو نشاط الإنتاج.

يوجد أنواع أخرى للمرونة منها: مرونة العمل: والتي تعني قدرة العامل على التأقلم مع مدى أكبر من العمل، وثانيا مرونة السوق: وتعني القدرة على التغيير مع التطورات البيئية بسهولة، وثالثا مرونة العمليات: وتعني قدرة عمليات وتسلسل المواد على التغيير مع متغيرات العمليات الانتاجية، واخيرا مرونة التوسع: وتعني القدرة على القدرة على زيادة امكانات الانتاج بسهولة عند الحاجة اليها

(Awwad,khattab andAnchor,2103)

3- التميز: كل ما يتم تقديمه بشكل متفرد وغير قابل للتقليد وبحسب رأي(جرار،2013) فإن

التميز ينتطلب مقومات عدة اهمها: بناء استراتيجي متكامل يعبر عن رسالة ورؤية

المنظمة،نظام متطور لتكامل الجوده، نظام متطور لتكامل ادارة الموارد البشرية وإدارة

الأداء،وأن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز تقوم باستقطاب الأفراد المبتكرين الذين

يحفزون الابتكار والابداع. —

أما استراتيجية التميز التي تركز فيها المؤسسة على أن يكون عرضها مميزاً عن عروض المنافسين ، فيجب وضع تصميم مميز لمنتجاتها المتمثلة بالخصائص والمميزات المنفردة والمبدعه لكسب ولاء الزبائن ورفع هوامش الربح. (احمد، ورابع، 2006)

### المشروعات المتوسطة والصغيرة:

تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاردن اهمية اقتصادية مما تحققه من جذب للمدخرات، توفير النقد الأجنبي، وتخفيض نسبة البطالة ،مما يؤدي الى انتاج منتجات ذات فرص تصديرية أو بديلة للواردات (فرحان، 2009)

ولم يتم التوصل في الاونة الاخيرة لتعريف موحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث ان كلمة "صغيرة ومتوسطة " هي كلمات تختلف نسبيا من دولة الى اخرى ومن قطاع الى اخر ، ويتم تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة بناء على عدة معايير منها عدد العمال ورأس المال أو خليط بينهما . ويعرف البنك الدولي المشروعات الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار العمال والذي يعتبر معياراً مبدئياً ، ويعتبر المنشأة صغيرة اذا كانت توظف اقل من 50 موظف ، أما في الولايات المتحدة وايطاليا وفرنسا تعتبر المنشأة صغيرة ومتوسطة اذا كانت توظف حتى 500 موظف (مقابلة ، والمحروق 2006)

تعتمد المشاريع الصغيرة والمتوسطة على عدة معايير (السكرانة، 2006):

1- المعيار الكمي: ويشتمل على عدد العاملين، رأس المال وقيمة المبيعات، ويعتبر عدد العاملين أكثرها انتشاراً ويأتي معيار رأس المال في المرتبة الثانية من حيث الأهمية الا أن هذا المعيار أهمل فروق الخبرة والكفاءة الانتاجية ما بين العمال .

2- المعيار النوعي: وهو الذي يعكس الخصائص الوظيفية للمشاريع الصغيرة إذ يتراوح بين مستوى إداري واحد كحد أدنى وثلاث مستويات كحد أعلى، متمثلة بدرجة التخصص في الإدارة، نوع الملكية، الموقع، الكفاءة والتكلفة الإنتاجية .

تختلف أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة من مؤسسة الى أخرى ويعتمد هذا الاختلاف على عدة أسباب منها: اختلاف درجة النمو الاقتصادي، تنوع النشاط الاقتصادي، تعدد النشاط الاقتصادي والعامل التقني (بن عمر، وبالموشي، 2013)، وأن وجود المشاريع الصغيرة والمتوسطة يعتبر آلية لتطبيق سياسات التوظيف، وأهمية تلك المشروعات بإمكانية نجاحها لعدد من العوامل منها توفر الروح الريادية لصاحب المشروع وقدرتها على إحداث التغيير مع التطورات حيث قامت هذه الدراسة بدراسة عدة عوامل في عدة بلدان عربية وأهمها أهمية تلك المشاريع التي تخفف من حدة البطالة وتوفر فرص عمل لا سيما للرياديين والمبادرين مما يدفع للابتكار وتوزيع مكتسبات التنمية والحفاظ على التوازن التجاري.

وتكمن معوقات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في عدة عوامل منها قد تكون من البيئة الخارجية ومنها (التمويل، الإجراءات الإدارية والتنفيذية، ضعف النظام التكنولوجي، المعوقات السوقية وغيرها) ويمكن ان تكون معوقات داخلية مثل (الإدارة، التنظيم، العمالة) (بن عمرو، وبالموشي، 2013) .

أما بالنسبة الى خصائص ومميزات المشاريع الصغيرة والمتوسطة (مقابلة، والمحروق 2006) فهي كما يلي: مالك المنشأة هو مديرها بالأغلب، لذا يسهل عملية توليها إداريا وفنيا وهي صفة غالبية على هذه المشروعات، انخفاض حجم رأس المال اللازم لإنشاء المشروعات الصغيرة وهذا في ظل تدني حجم المدخرات لهؤلاء المستثمرين، الاعتماد على الموارد المحلية الأولية، مما يساهم في خفض الكلفة الإنتاجية، تدني قدراتها الذاتية على التطور والتوسع نظرا لاهمال جوانب البحث والتطوير، المرونة والمقدرة على الانتشار نظرا لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف مما يؤدي الى تحقيق التوازن في العملية التنموية، صناعات مكملة (subcontractor) للصناعات الكبيرة ومغذية له.

ومن وجهة نظر أخرى فإن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائص أخرى فيما يتعلق بالتمويل، الاستثمار والتكنولوجيا المستعملة والارتباط المباشر بالمستهلك (بن عمر، وبالموشي 2013)

وبحسب دراسة نشرت في جريدة المال والأعمال (لازم، 2014) فإن هنالك عشرة عوامل تساهم في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تتنوع معاييرها بين العمالة ، رأس المال، والقيمة المضافة لتساهم في توسيع منتجات الهيكل الإقتصادي وهي:

• تحقيق توازن هيكل النشاط الانتاجي حيث يمثل قاعدة قوية وتحديث تنويعا وترويجا لمعظم الصناعات الكبيرة

• تنويع وتوسيع تشكيلة المنتجات وخدمات الانتاج في الهيكل الاقتصادي

• العمل كصناعات داعمة للانشطة الكبيرة والمتوسطة

• توفير فرص العمل الحقيقية المنتجة ومكافحة مشكلة البطالة

• استثمار وتعظيم المدخرات المحلية وتحرير رؤوس الأموال لمنح الفرص للأفراد والمجتمع واحداث تراكم رأسمالي

• استخدام التكنولوجيا المحلية دون الحاجة الى تكنولوجيا متطورة اذ ان معظم الصناعات فيها غير معقدة

• المساهمة في تحقيق سياسة احلال الواردات بما يطلبه السوق المحلي وقد تتمكن من تنمية الصادرات لتحقيق المنافسة الدولية

• تنمية نشاط اعادة التصدير

• نشر القيم الصناعية الايجابية التي تساهم في تعميق ونشر ادارة الوقت، الجودة ، الانتاجية، الفاعلية ، تقسيم العمل، المبادرة والإبتكار

• المساهمة في تحقيق استراتيجيات التنمية الحضرية أوالمكانية بهدف توزيع السكان على اكبر مساحة وتخفيف الضغط على الاماكن المأهولة .

### عوامل نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

عوامل تتعلق بكفاءة الادارة فيما يتعلق بالعناصر التالية : (النمروطي،صيدم،2012)

- قدرة الادارة على التجارب والتأقلم مع البيئة الخارجية والداخلية.
  - قدرة الادارة على احداث التغيير لصالح المشروع
  - قدرة الادارة على توفير الموارد المناسبة
  - قدرة الادارة على تخطيط وتنظيم سير العمل
  - قدرة الادارة على التنبؤ بمستقبل السوق المنافس
- وأیضا هنالك عوامل أخرى تساعد في نجاح المشروعات الصغيرة منها
- تحديد الهدف بدقة ، والتخطيط والتنبؤ بالمستقبل
  - التنظيم وامكانية العمل مع القوانين والانظمة.

### العلاقة بين ابعاد المنظمة الريادية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة:

إن كلا من الاعمال الصغيرة والريادية تملك اهمية معيارية للأداء الاقتصادي لذلك من المهم رسم العلاقة بينهما ومن اهم تلك الفوارق : الابداع الذي يركز على المشاريع الريادية بتقديم منتجات جديدة ومبتكرة، امكانيات النمو ، الاهداف الاستراتيجية .

يبرز دور الريادة في سد الفجوة بين السوق والعلم التي قد تواجه الكثير من الابداعيين في سد تلك الفجوة وانشاء مشاريع جديدة ، حيث يفتقد البعض الى المهارات الادراية، التمويل لانجاح تلك المشاريع ومع كل هذه الصعوبات تمثل المشاريع الريادية الوسيلة الاكثر فعالية لايجاد مشاريع جديدة وفرص في السوق كما هو الحال في العديد من الشركات العربية الصغيرة.(الأغا،2009)،لذا من الجدير بالذكر أن المنظمة الريادية تحتاج الى سوق تتميز فيه ايجابيا بمنتجاته ويحقق التفوق التنافسي من خلال البدء بتحديد الأهداف والمشروع المناسب ، ومعرفة سابقة ، وتدريب مناسب

لاختيار المشروع المناسب ، ومن الصعب تحقيق ذلك اذا كان المشروع كبيرا حيث أن الاعمال الصغيرة هي نواة للافكار المبدعة .(السكرانه،2006)، كما ان الريادة لها علاقة قوية في تحسين علاقة المدراء في كافة طبقات المنظمة مع الرياديين المبدعين والاعتماد على اعتبار المقترحات المعروضة منهم عن طريق التواصل الداخلي بينهم مما يعزز ثقة الاداريين ، والموظفين بالمؤسسة.

### العلاقة بين التنافسية المستدامة والريادة في المنظمات:

الشركة التي ليس لديها ثقافات مطلوبة في السوق لا يمكنها الانخراط أو تعديل ثقافتها لكي تكون نادرة او لا يستطيع ان يقلدها أحد ، لذا فإن المنظمة التي تشجع الابتكار التعاوني هي التي تولد تفوقا مستداما وتستطيع البقاء في السوق لمدة أطول، وأن مساهمة التنافسية في المنظمات تحافظ على الدفاع عن مزايا كل نشاط من أنشطة المنظمة اذا كانت ريادية وفريدة في سوقها فان عناصر كثيرة تلعب دورا مهما في الحفاظ على الريادة وبالتالي ابقاء التنافسية مسيطرة منها : معرفة مدى نفوذ الشركة في السوق اللازمة للنمو المستمر، تراكم المعرفة لضمان هذا النمو، وحماية المعرفة للحفاظ على هذا النمو، وعلى الشركة التعرف على طبيعة البيئة التي تسعى المنظمة التعامل معها ، ورعاية ثقافة ريادية الأعمال وتطويرها، وتنمية مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تاتر في عمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جعل الأفراد رياديين ام لا، لتدعيم منتجات أو امكانيات المنظمة في السوق وبالتالي الحفاظ على مزاياها بشكل مستدام.

وبالتالي فإن هنالك علاقة قوية بين التفوق التنافسي والاقتصادي للمنظمة الذي يتنامى مع ريادية الأفراد فيها والتي تؤثر بقوة على أن تكون ناجحة في إدارة المعرفة وبالتالي تحقق التنافسية والريادة

لمواصلة تأثيرها في السوق . (Nguyen,Neck,and Nguym,2008)



## (2 – 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

### الدراسات السابقة العربية:

أشارت دراسة المحروق، مقابلة، (2006)، بعنوان: "المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتها" هدفت هذه الدراسة الى تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة من حيث رأسالمها، عدد عمالتها، وعوامل أخرى ، ومن اهم نتائج الدراسة بيان اهمية التجربة الأردنية في مجال ضمان مخاطر قروض المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتشجيع الانتاج المحلي، تنمية المناطق النائية والعمل على زيادة دور المرأة في تلك المشاريع وأوصت بتحديد دور تلك المشاريع من الناحية الاقتصادية والاجتماعية .

أما دراسة العربي، (2007)، بعنوان: "واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" هدفت الدراسة الى تحديد دور المؤسسات الصناعية كنموذج لدى شركات المحروقات في الجزائر وأهمية مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من التقلبات الاقتصادية، والمرونة من حيث وجود اختلافات حول واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع القطاع الخارجي للمحروقات ، ومن أهم نتائج الدراسة وجود درجات من المرونة عالية جدا التي تفسر وجود وعي كبير من أفراد العينة على اهمية التأقلم مع مستجدات التكنولوجيا والسعي على تطبيق معايير الجودة العالمية.

دراسة المنتدى العربي للتشغيل ، (2009)، بعنوان: "دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تخفيف البطالة" أشارت هذه الدراسة الى أهمية وجود المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر كألية لتطبيق سياسات التوظيف، وأهمية تلك المشروعات بإمكانية نجاحها لعدد من العوامل منها توفر الروح الريادية لصاحب المشروع وقدرتها على إحداث التغيير معاً لتطورات حيث قامت هذه الدراسة بدراسة عدة عوامل في عدة بلدان عربية وأهمية تلك المشاريع التي تخفف من حدة البطالة كانت من اهم

نتائج تلك الدراسة باخذ عينة لكل دولة على حدة لبيان اهمية وجود تلك المشاريع كتحفيز وبالاخص لدى الشباب .

**دراسة العجلة (2009) ,بعنوان:"الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع**

**العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"**هدفت هذه الدراسة قياس القدرات المميزة للشخصية المبدعه بدرجة عالية, واقع الابداع الاداري , وواقع الابداع الوظيفي بوزارات قطاع غزة, واهم ماتوصي الدراسة هو انشاء حاضنه للابداع أو مايسمى (بنك الافكار),موضع استراتيجيه دقيقه للكشف عن المبدعين والموهوبين من المديرين , والعمل على تبسيط أنظمة وقواعد العمل ووصى ايضا بدراسة معوقات الابداع, دراسة اجراءات تنمية الابداع الاداري,انشاء برامج تدريبية مما لها من اثر على المؤسسة وأهمية التنشئة الاجتماعية على الابداع .

**دراسة اسماعيل,(2010), بعنوان: "خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على**

**الابداع التقني"**هدفت هذه الدراسة الى تحديدأهمية الريادي والريادة لما لها من اثر كبير على المشاريع الصغيرة لتحسين الموقف التنافسي حيث قامت بدراسة الخصائص الشخصية, الادارية والسلوكية للأفراد كخصائص ريادية في صناعة الاثاث , حيث تبين في الدراسة ان الريادة تتمحور حول الإبداع والمخاطرة وأن هنالك علاقة قوية بين خصائص الريادي والابداع التقني وبالتالي التأكيد على خصائص الريادي وتهيئة البيئة الاجتماعية والثقافية والفنية من اجل ايجاد روح الابداع .

**دراسة عواطف,(2010),بعنوان،" المنظمات الريادية وطريقها نحو تحقيق جدارة**

**ديناميكية تنافسية "** هدفت الدراسة الى توضيح اهمية وجود حاضنات الأعمال في تطوير أفكار المشاريع لتصبح ناجحة وتأخذ أبعادا وقدرات ، حيث قام الباحث بدراسة المؤسسات الصناعية في الجزائر، وأهم ما توصلت اليه الدراسة نشر الثقافة المعلوماتية للوصول الى أداء متميز ، وتطوير الأساليب المستخدمة ، زيادة الكفاءات ، تعميم الأفكار ، وتشجيع الابداع .

دراسة الدوري, و بوسالم(2011), بعنوان: "رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" هدفت هذه الدراسة الى قياس رأس المال البشري, والهيكلية, والزبائني في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات في الجزائر وأهمية وجود بيئة تنظيمية في الشركة تشجع على الالتزام التنظيمي, وتوصلت الدراسة الى ضرورة ان يكون للشركة دراية كاملة في كيفية ادارة رأس المال الفكري وتنميته, وضرورة اعطاء رأس المال البشري والزبائن اهتمام أكبر لما لهم أهمية ووجود علاقة قوية تساعد الشركة على الحفاظ على الميزة المستدامة.

دراسة حسين, (2013), بعنوان: "الريادة في منظمات الأعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول" هدفت هذه الدراسة الى الاستطلاع على منافع الريادة وهي فرصة التفرد, الفرصة لتحقيق أقصى الامكانيات, التي تلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني حيث تسهم في اعادة تقويم وهيكلية الانتاج, واستعراض عدة تجارب منها تجربة الهند, اميركا, وتركيا, وأهم ما توصلت اليه الدراسة الى انه مهما تعددت تعريفات الريادية فإنها تهدف الى تقديم الابتكارات والمبادرات, لها أثر ايجابي على الاقتصاد والمجتمع وزيادة نموها, تستعمل كاستراتيجية للنمو والميزة التنافسية.

الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة Richard, Defillppi (1990), بعنوان " Causal ambiguity ,barriers to imitation, and sustainable competitive advantage" هدفت الدراسة الى توضيح أهمية المنافسة المستدامة وكيفية المحافظة على المنتجات من قدرة المنافسين على تقليدها من خلال التنبؤ بالغموض بالسوق التنافسي بقدرة الآخرين على محاولة تقليد المنتج بالمحافظة على القيمة المضافة من تطوير المنتجات التي عمرها اكثر من سنة, واهم ما توصلت اليه الدراسة ان الغموض في الاعمال تؤدي الى زيادة معيقات التنافس وتؤدي الى محاولة التقليد بسبب عدم مشاركة البعض للمعلومات المهمة في السوق وانعدام قدرة التحالفات, وبالتالي تمنع بعض المنظمات بالمحافظة على ديمومة منتجاتها.

دراسة Hoffman (2000)، بعنوان: "An examination of the sustainable competitive advantage concept past, present, and future"

التي هدفت الدراسة الى تحدي اهمية الموارد والاسراتيجيات بمختلف انواعها وان الميزة التنافسية المستدامة هي التي تحافظ على تطبيق قيم واستراتيجيات غير مطبقة من قبل المنافسين ولا يستطيعون تقليدها ، واهم ما توصلت اليه الدراسة أن وجود شبكة اتصالية لهيكل المؤسسة التنظيمي يعزز الثقة بها، وأهمية التعلم في المنظمة يؤدي الى تحقيق استراتيجياتها بشكل أعمق.

دراسة Ferreira (2002)، بعنوان: "Corporate entrepreneurship a strategic and structural perspective"

التي هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين ريادة الاعمال والادارة الاستراتيجية للشركات في نموذج دمج شركات المقاولات وانواع شركات السياق التنظيمي، وأن أنشطة ريادة الاعمال هي الموصلة الى الأداء المتفوق في بيئات مختلفة، واهم ما توصلت اليه الدراسة أن العلاقة بين أنشطة البيئة والمشاريع هو اجماع الريادة في الاعمال وروح المبادرة التي تعزز استغلال الفرص لتلك المشاريع والذي يعتبر صمام الامان للتوترات الداخلية الناجمة عن الضغوط لخلق فرص النمو والابداع.

دراسة Hayton, George, Zahra (2002)، بعنوان "National culture and Entrepreneurship a review of behavioral research"

التي هدفت الدراسة الى اختبار الصفات الفردية التي تربط ثقافة الفرد بالريادة وكيف ان بعض الصفات الابدائية تعزز الارتباط بالريادة ومن الصعب تحديد تلك الصفات اذ تختلف من قيم وثقافة شخص الى آخر،

وأهم ما توصلت اليه الدراسة انه يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الاختلاف بين الثقافات ونوع الصناعة ، والقوانين في تلك الدولة، يجب الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين التفاعل بين ثقافة المنظمة وثقافة الأشخاص الرياديين.

#### دراسة Schaffer (2006)، بعنوان: "Entrepreneurship and Small

**business**" وضحت أهمية المشاريع الصغيرة في تحقيق الرضا الوظيفي، منح الفرص الريادية لكبار السن صغار السن في الولايات المتحدة الأمريكية وكوجودها كنقطة فعالة ومهمة جدا في اقتصادها، وتحدث عن الأخطاء التي يرتكبها الأشخاص الذين يبدؤون بتلك المشاريع الصغيرة بتفادي عدة عوامل منها: عدم اختيار المشروع الصحيح من البداية، عدم الاعتماد بشكل كبير على المصادر الخارجية، وعدم اخذ النصائح من الآخرين لتفادي الوقوع بالخطأ.

#### دراسة Darity (2007)، بعنوان: "Culture and Entrepreneurship" هدفت هذه

الدراسة الى المقارنة بين الريادة والعوامل الثقافية في ثقافة الشعب الافريقي كأمرمحد لتطور الموظفين من حيث دراسة العوامل الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية فيها، التي ادت في عديد من المناطق الى هجرة أعداد كبيرة من السكان في تلك المناطق، واختبرت مجموعه من العوامل بالمقارنة مع الأمريكيين منها اخلاق العمل، الصحة الجيدة والثقة بالنفس واستخلص من الدراسة ان للشعب الافريقي اجمالا عدد من الصفات منها: الصحة غير الجيدة والدخول المنخفضة التي لاتحفز على الأداء الجيد اجمالا في تلك المناطق .

#### دراسة Kuratko (2007)، بعنوان: "Entrepreneurial leadership" وهدفت هذه الدراسة الى

توضيح أهمية القيادة الريادية كمفهوم عالمي مهم لفهم عناصر التطور الحديثة من وجهة نظر الباحث من ناحية المنظمة هي مخرجات هؤلاء القادة الرياديين وأهمية ان تقوم المنظمة بتبني موهبتهم والسماح لهم بالتعبير عن مواهبهم بشكل فعلي من خلال التغيير والابداع في تغيير وظائفية العمليات مما لديهم من مهارات عالية منفصلة عن الآخرين ومنحهم تدريبا مكثفا.

### دراسة Ligthlem (2010)، بعنوان، "Entrepreneurship and small business"

"sustainability" ،هدفت هذه الدراسة الى توضيح مفهوم الريادة وكيفية تطويره كعلم في المنظمات يمكن تحقيقه من خلال تطبيق استراتيجيات تساعد على تطوير الابداع لدى الموظفين، وأهم ما توصلت اليه الدراسة الى وجود علاقة قوية بين ديمومة بقاء الاعمال الصغيرة التي تترافق مع توجيه الابداع بشكل دائم .

### دراسة Kirikova (2010)، بعنوان: "Flexibility of organizational structure for flexible business process"

هدفت هذه الدراسة الى التطرق الى موضوعين رئيسيين أولها هيكل المؤسسة وكيفية تغييره حسب التطورات البيئية الداخلية والخارجية، والثانية وعمليات المؤسسة المصاحبة لهذا التغيير ، و خلاصة الدراسة هي استخدام طرق حديثه في تطوير الهيكل الاداري كاستعمال D3 وأدوات حديثة للتماشي مع التطورات .

### دراسة Toner (2011)، بعنوان: "Workforce skills and innovation" أهم

ماستخلص من هذه الدراسة هو الدليل الواضح على وجود علاقة قوية داخلية بين الطلب العالي على وجود قدر كافي من التعليم، المهارات بما يتماشى مع أهمية الابداع في المنظمة ومنافع تلك المهارات لعملية الابداع واهمها: التسريع في عملية التغيير التقني في المؤسسة، التأقلم السريع مع التغييرات الحاصلة في المنظمة ما اذا كان الموظف مبدع ،يعتبر أمر تكميلي للاستثمار البشري وأخيرا انه يمكن تطبيق مهارات دراسات المنظمة ، واهم خلاصة تطرق اليها الباحث هي :انه كلما زادت مهارات والاستثمار فيها تزيد المرونة الوظيفية في المؤسسة ، وأن المؤسسات التي تستثمر بالابداع لها عائد أعلى في الاستثمار البشري، التطور في التوعية المنتجة نتيجة لتلك الابداعات .

دراسة Awwad, khattab, Anchor (2013), بعنوان: "Competitive priorities

and competitive advantage in Jordanian manufacturing" هدفت هذه الدراسة الى الاستطلاع على مؤشرات التفوق التنافسي (التكلفة , المرونة, الجودة والتوصيل) مع الصناعات الأردنية, وأهم ماتوصلت اليه هذه الدراسة هو ان هذه المؤشرات سهلت العمليات الاستراتيجية التصنيعية وبأن الجودة, المرونة, التكلفة والتوصيل تأثر ايجابيا بالتفوق التنافسي في الصناعات الاردنية.

ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية في قياس أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان من خلال متغيرات قريبة في الجاني التطبيقي والنظري الأمر الصعب التطبيق على المنظمات حيث أنها متغيرات قريبة المفهوم من بعضها البعض، وتم التفرد بمفاهيم وارتباطها ببعضها البعض لم يتم ربطها بدراسات سابقة بشكل متعمق بين مفهومي التنافسية المستدامة والمنظمة الريادية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمة

(3 - 2): منهج الدراسة

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

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

(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### (3 – 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد وتحليل مدى امكانية ممارسة المشروعات المتوسطة والصغيرة لأبعاد المنظمة الريادية واثر هذه الابعاد في تحقيق التنافسية المستدامة. ولذا، فإن الفصل الحالي يتضمن منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

#### (3 – 2): منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم إجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية؛ لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة، أما على صعيد البحث التحليلي؛ لتحليل البيانات كافة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها بالاعتماد على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة)، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، حيث أُشير إلى ان المنهج الوصفي"يفيد في الحصول على حقائق دقيقة في ظل ظروف الظاهرة المراد دراستها، والكشف عن الواقع، فيصف ما هو كائن ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد في الواقع، كما يهتم أيضاً بالممارسات السائدة، وتعرف المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً من خلال وصف خصائص وسمات الظاهرة، كما يعبر تعبيراً كمياً من خلال بيان مقدار الظاهرة كمياً.

### (3 – 3): مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة ، المتواجده في مدينة عمان في الأردن.

### (3 – 4): عينة الدراسة

نتيجة عدم قدرة الباحثة على توفير قائمة باسماء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة العاملة ضمن حدود العاصمة عمان، اعتمدت الباحثة عينة ملائمة بلغ تعدادها (250) مبحوثا. وحدد عدد أفراد العينة بالاعتماد على تحليل عينة استطلاعية عشوائية تكونت من (30) مبحوثا، حيث تم تحديد متوسط الانحراف المعياري لمستواهم التعليمي، والبالغ (0.4807). ثم تم احتساب حجم العينة على أساس مستوى ثقة 95% وخطأ مسموح به 0.05 وكما يأتي:

$$N = \frac{z^2 s^2}{e^2}$$

حيث تشير e: الخطأ المسموح به، S: الانحراف المعياري للعينة، N: حجم العينة المطلوب

$$\begin{aligned} \text{حجم العينة المطلوب} \\ &= \frac{(1.645)^2 \times (0.4807)^2}{(0.05)^2} \\ &= N \end{aligned}$$

= 250 فردا تقريبا.

وقد تم توزيع (250) استبانة على الموظفين العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة الواقعة في حدود العاصمة عمان، استرجع منها (173) بنسبة (69.2%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (17) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد

الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (156) استبانة بنسبة (90%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

### (3- 5): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (1- 3)، (2- 3)، (3- 3)، (4- 3)، (5- 3)، (6- 3)

المتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي).

1- متغير الجنس: بينت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس والمعروضة في الجدول (3- 1) أن

79% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذكور، وما نسبته 21% هم من الإناث.

الجدول (3- 1)

#### يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	123	79
	إناث	33	21
المجموع		156	100

2- متغير العمر : إذ يوضح الجدول (3- 2) أن 19% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم

ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة فأقل، وأن 31% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن

تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 34 سنة، كما أظهرت النتائج أن 28% من أفراد وحدة

المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 39 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة

أفراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر ما مجمله 22%.

## الجدول (3 - 2)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	29	19
	من 30-34 سنة	48	31
	من 35-39 سنة	43	28
	40 سنة فأكثر	36	22
المجموع		156	100

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 - 3) فقد تبين أن 11% من حملة شهادة الدبلوم المتوسط، وأن 66% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس ، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة الشهادة العليا (ماجستير ، ودكتوراه) ما مجمله 23%.

## الجدول (3 - 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فاقل	18	11
	بكالوريوس	101	66
	دراسات عليا(ماجستير، دكتوراه)	37	23
المجموع		156	100

وما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة، وكما هو موضح بالجدول (3 - 4) فقد تبين أن ما نسبته 7% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 سنوات فأقل. كما بينت النتائج أن ما نسبته 47% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 - 10 سنوات؛ وأن 30% هم ممن لديهم خبرة عملية تتراوح بين 11 - 15 سنة واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبجوثين من وحدة المعاينة والتحليل هم ممن لديهم خبرة أكثر من 16 سنوات بلغت 16%.

الجدول (3 - 4)

## يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	11	7
	من 6 - 10 سنوات	73	47
	من 11 - 15 سنة	47	30
	أكثر من 16 سنوات	25	16
المجموع		156	100

وأخيراً، بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي لأفراد وحدة المعاينة والتحليل، يظهر الجدول (3 - 5) أن 27% هم من مستوى المديرين، وأن 29% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من رؤساء الأقسام، وأن 44% هم من الموظفين العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة .

الجدول (3 - 5)

## يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المركز الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المركز الوظيفي	مدير	42	27
	رئيس قسم	45	29
	موظف	69	44
المجموع		156	100

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

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات،

وهما:

1. المصادر الثانوية: توجت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات

الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات

والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في

مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، تعرف

الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

**2. المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بتطويرها كأداة رئيسة للدراسة، وشملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأستلثها، التي قام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20، وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

**الجزء الأول:** الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

**الجزء الثاني:** تضمن مقياس ابعاد المنظمة الريادية خمسة أبعاد رئيسة، وهي (الابداع الوظيفي، والقيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونه الهيكلية، والموظف الريادي) وقيست من خلال (23) فقرة، مقسمة على النحو الآتي:

أبعاد المنظمة الريادية	الابداع الوظيفي	الموظف الريادي	الثقافة الريادية	المرونه الهيكلية	القيادة الريادية
عدد الفقرات	5	4	5	5	4
ترتيب الفقرات	5 – 1	9 – 6	14 – 10	19 – 15	23 – 20

**الجزء الثالث:** تضمن مقياس التنافسية المستدامة أربعة أبعاد رئيسة هي (الابداع، والجودة، والمرونة التشغيلية، والتميز) وخصص لها (20) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

ممارسات الجودة الشاملة	الابداع	الجودة	المرونة التشغيلية	التميز
عدد الفقرات	4	5	5	5
ترتيب الفقرات	27 – 24	32 – 28	37 – 33	42 – 38

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالآتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (42) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

### (3 – 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون – SPSS V.20. وقامت الباحثة من

خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تشتت إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.34

الأهمية المتوسطة من 2.34 – أقل من 3.67

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

▪ معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق

الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.

▪ إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة

مقارنة بالوسط الفرضي.

▪ معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor(VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance

للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.

▪ تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة ابعاد

المتغير المستقلة في متغير تابع واحد.

### (3 – 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

#### أ) الصدق الظاهري

▪ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية

متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء

المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت

الاستبانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

#### ب) ثبات أداة الدراسة



■ تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التماسق في إجابات المبحوثين عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات. إذ أن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran, 2003). وقد قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجدول (3 - 6) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 - 6)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	ابعاد المنظمة الريادية	23	0.824
1 - 1	الابداع الوظيفي	5	0.817
2 - 1	الموظف الريادي	4	0.846
3 - 1	الثقافة الريادية	5	0.893
4 - 1	المرونه الهيكلية	5	0.793
5 - 1	القيادة الريادية	4	0.772
2	التنافسية المستدامة	19	0.849
1 - 2	ابداع المنتج	4	0.819
2 - 2	الجودة	5	0.823
3 - 2	المرونة التشغيلية	5	0.833
4 - 2	التميز	5	0.847

إذ يوضح الجدول (3 - 6) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين (0.849) للتنافسية المستدامة كحد أعلى، و(0.824) لابعاد المنظمة الريادية كحد أدنى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

## الفصل الرابع

### النتائج واختبار الفرضيات

(4 – 1): المقدمة

(4 – 2): تحليل بيانات الدراسة الوصفية

(4 – 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراسات اختبار فرضيات الدراسة

(4 – 4): اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### النتائج واختبار الفرضيات

#### (4 – 1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية المتوسطة بكل منها.

#### (4 – 2): تحليل بيانات الدراسة

أولاً: ابعاد المنظمة الريادية في المشروعات المتوسطة والصغيرة لوصف وتحليل ابعاد المنظمة الريادية في المشروعات المتوسطة والصغيرة (الابداع الوظيفي، والموظف الريادي، الثقافة الريادية، المرونه الهيكلية، والقيادة الريادية)، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 – 1) ؛ (4 – 2) ؛ (4 – 3) ؛ (4 – 4) ؛ (4 – 5).

## جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى الابداع الوظيفي في المشروعات المتوسطة والصغيرة

ت	الابداع الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تعزز ادارة الشركة الأفكار المطروحة من الموظف لاثراء المهام الوظيفية	3.682	0.887	17.055	0.000	2	مرتفعة
2	تجتهد ادارة الشركة في تقديم نماذج ابداعية عن موظفين سابقين	3.416	0.909	14.701	0.000	5	متوسطة
3	تشجع ادارة الشركة الاراء المقدمة من موظفيها لتحسين اساليب العمل الجديدة	3.552	0.956	14.141	0.000	4	متوسطة
4	تسعى ادارة الشركة الى تكوين فرق عمل ابداعية لتطوير منتجاتها	3.628	0.874	15.110	0.000	3	متوسطة
5	تعزز ادارة الشركة محاولات موظفيها الابداعية لحل مشكلات العمل	3.782	0.789	19.270	0.000	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداع الوظيفي		3.612	0.724				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 - 1) إجابات وحدة الباحثين عن الفقرات المتعلقة بالابداع الوظيفي عند

المبوحين في المشروعات المتوسطة والصغيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين

(3.416 - 3.782) بمتوسط كلي مقداره (3.612) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى

المرتفع للإبداع الوظيفي عند الباحثين في المشروعات المتوسطة والصغيرة . إذ جاءت في المرتبة

الأولى فقرة " تعزز ادارة الشركة محاولات موظفيها الابداعية لحل مشكلات العمل " بمتوسط حسابي بلغ

(3.782) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.612)، وانحراف معياري بلغ (0.789)، فيما

حصلت الفقرة " تجتهد ادارة الشركة في تقديم نماذج ابداعية عن موظفين سابقين " على المرتبة الخامسة

والأخيرة بمتوسط حسابي (3.416) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.133) وانحراف

معياري (0.909).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد الباحثين حول الابداع الوظيفي عند

المبوحين في المشروعات المتوسطة والصغيرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد

وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الابداع الوظيفي عند المبحوثين في المشروعات المتوسطة والصغيرة . ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للابداع الوظيفي عند المبحوثين في المشروعات المتوسطة والصغيرة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الابداع الوظيفي عند المبحوثين في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

#### جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى الموظف الريادي في المشروعات المتوسطة والصغيرة

ت	الموظف الريادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	تعزز ادارة الشركة السمات القيادية لدى موظفيها	3.442	0.911	15.377	0.000	1	متوسطة
7	تدعم ادارة الشركة حب الاستطلاع في تحسين أداء مهام الموظف	3.318	0.831	16.659	0.000	2	متوسطة
8	تتجاوز ادارة الشركة عن الفشل الناتج عن التجارب الجديدة لدى موظفيها	3.118	0.966	13.335	0.000	4	متوسطة
9	تساند ادارة الشركة سمة التحدي عند موظفيها لتعزيز الاداء	3.271	0.888	15.499	0.000	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للموظف الريادي	3.287	0.731				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويشير الجدول (4 - 2) إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالموظف الريادي عند العاملين

في المشروعات المتوسطة والصغيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.118 - 3.442) بمتوسط كلي مقداره (3.287) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للموظف الريادي عند العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة . إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعزز ادارة الشركة السمات القيادية لدى موظفيها" بمتوسط حسابي بلغ (3.442) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.287)، وانحراف معياري بلغ (0.911)، فيما حصلت الفقرة "تتجاوز ادارة الشركة

عن الفشل الناتج عن التجارب الجديدة لدى موظفيها" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.118) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.287) وانحراف معياري (0.966).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول الموظف الريادي في المشروعات المتوسطة والصغيرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الموظف الريادي في المشروعات المتوسطة والصغيرة . ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للموظف الريادي في المشروعات المتوسطة والصغيرة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الموظف الريادي في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $t$  لمستوى الثقافة الريادية في المشروعات المتوسطة والصغيرة

ت	الثقافة الريادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
10	ترسخ ادارة الشركة القيم الداعمة للوصول الى الاداء الريادي في انجاز المهام	4.115	0.858	17.060	0.000	1	مرتفعة
11	تحشد ادارة الشركة جهودها نحو تكوين فرق ثقافة العمل الريادي في العمل	3.399	0.826	16.852	0.000	4	مرتفعة
12	تشرك ادارة الشركة الموظفين الرياديين لديها مع موظفين آخرين لاحداث التعلم بالقدوة	3.422	0.870	16.189	0.000	3	مرتفعة
13	تمنح ادارة الشركة حوافز مجزية للموظفين ذات السمة المتفوقة في الاداء	3.229	0.821	15.880	0.000	5	مرتفعة
14	تحاول ادارة الشركة أن تقارب بين الثقافات الريادية على مستوى الاقسام بينها	3.872	0.858	16.782	0.000	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للثقافة الريادية		3.607	0.679				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يظهر الجدول (4 - 3) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالثقافة الريادية

في المشروعات المتوسطة والصغيرة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.229-

4.115) بمتوسط كلي مقداره (3.607) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط

للتقافة الريادية في المشروعات المتوسطة والصغيرة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " ترسخ ادارة

الشركة القيم الداعمة للوصول الى الاداء الريادي في انجاز المهام" بمتوسط حسابي بلغ (4.115) وهو

أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.607)، وانحراف معياري بلغ (0.858)، فيما حصلت الفقرة "

تمنح ادارة الشركة حوافز مجزية للموظفين ذات السمة المتفوقة في الاداء" على المرتبة الخامسة والأخيرة

بمتوسط حسابي (3.229) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.607) وانحراف معياري

(0.821).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول الثقافة الريادية في المشروعات المتوسطة والصغيرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الثقافة الريادية في المشروعات المتوسطة والصغيرة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للثقافة الريادية في المشروعات المتوسطة والصغيرة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الثقافة الريادية في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى المرونة الهيكلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة

ت	المرونة الهيكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
15	تسمح ادارة الشركة باعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليتوافق مع الطبيعة الريادية في التنظيم	3.115	0.813	16.247	0.000	5	متوسطة
16	تركز ادارة الشركة على تصميم العمل ليتوافق مع مبدأ الدعم بين الاقسام المختلفة	3.774	0.807	17.953	0.000	2	مرتفعة
17	تدعم ادارة الشركة ايجاد سيناريوهات تعزز من مرونة الانتقال حسب المتغيرات البيئية في الصناعات	3.552	0.823	16.337	0.000	3	متوسطة
18	تسمح ادارة الشركة باشارك كافة المستويات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	4.228	0.825	17.648	0.000	1	مرتفعة
19	تركز ادارة الشركة على رفق الادارة العليا من موظفيها ذات السمات الريادية	3.335	0.838	16.034	0.000	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة الهيكلية	3.600	0.643				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).



وأخيراً يبين (4-4) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالمرونة الهيكلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.115 - 4.228) بمتوسط كلي مقداره (3.600) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للمرونة الهيكلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة . إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تسمح ادارة الشركة باشتراك كافة المستويات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية " بمتوسط حسابي بلغ (4.228) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.600)، وانحراف معياري بلغ (0.825)، فيما حصلت الفقرة "تسمح ادارة الشركة باعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليتوافق مع الطبيعة الريادية في التنظيم " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.115) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.600) وانحراف معياري (0.813).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول المرونة الهيكلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى المرونة الهيكلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة . ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للمرونة الهيكلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى المرونة الهيكلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

## جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم  $t$  لمستوى القيادة الريادية في المشروعات المتوسطة والصغيرة

ت	القيادة الريادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
20	تعزز ادارة الشركة من تمكين موظفيها الرياديين لتحسين الانجاز في المهام	3.654	0.780	16.875	0.000	1	متوسطة
21	تسمح ادارة الشركة بتنمية مهارات القيادة لرفد مواقع الشركة المستقبلية	3.610	0.779	14.112	0.000	2	متوسطة
22	تعزز الشركة التفوق في مجال العمل الذي يجعل الريادي اكثر كفاءة	3.509	0.915	17.733	0.000	4	متوسطة
23	تكرس ادارة الشركة موازنة اضافية لتدريب الأفراد ذوي المواهب الريادية	3.529	0.863	15.881	0.000	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقيادة الريادية	3.575	0.643				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً يبين (4 - 5) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالقيادة الريادية في المشروعات المتوسطة والصغيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.509 - 3.654) بمتوسط كلي مقداره (3.575) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للقيادة الريادية في المشروعات المتوسطة والصغيرة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعزز ادارة الشركة من تمكين موظفيها الرياديين لتحسين الانجاز في المهام"، بمتوسط حسابي بلغ (3.654) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.575)، وانحراف معياري بلغ (0.780)، فيما حصلت الفقرة "تعزز الشركة التفوق في مجال العمل الذي يجعل الريادي اكثر كفاءة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.509) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.575) وانحراف معياري (0.915).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول القيادة الريادية في المشروعات المتوسطة والصغيرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة

المعاينة والتحليل حول مستوى القيادة الريادية في المشروعات المتوسطة والصغيرة . ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للقيادة الريادية في المشروعات المتوسطة والصغيرة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى القيادة الريادية في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

#### ثانياً: التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة

لوصف وتحليل ابعاد التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة (ابداع المنتج، الجودة، والمرونة التشغيلية ، والتميز)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 6) ؛ (7 - 4) ؛ (8 - 4) ؛ (9 - 4) .

## جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الابداع في المشروعات المتوسطة والصغيرة

ت	الابداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
24	توفر ادارة الشركة الدعم الكامل للأفراد المبتكرين للوصول لنتج جديد	3.225	0.943	14.768	0.000	3	متوسط
25	توفر ادارة الشركة وسائل اتصال مباشرة تدعم الافكار الابداعية الجديدة	3.347	0.900	15.920	0.000	2	متوسط
26	يتم استقطاب الافكار الابداعية وتطبيقها في الشركة لتطوير المنتج	3.379	0.946	15.558	0.000	1	متوسط
27	تطبق ادارة الشركة بطاقة تحقيق النقاط المستهدفة لتقييم اداء الموظفين نحو المنتج الجديد	3.167	0.892	13.321	0.000	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للابداع	3.279	0.797				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 - 6) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بابداع المنتج في

المشروعات المتوسطة والصغيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.167 - 3.379) بمتوسط كلي مقداره (3.279) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لابداع المنتج في المشروعات المتوسطة والصغيرة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتم استقطاب الافكار الابداعية وتطبيقها في الشركة لتطوير المنتج" بمتوسط حسابي بلغ (3.379) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.279)، وانحراف معياري بلغ (0.946)، فيما حصلت الفقرة " تطبق ادارة الشركة بطاقة تحقيق النقاط المستهدفة لتقييم اداء الموظفين نحو المنتج الجديد" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.167) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.279) وانحراف معياري (0.892).

ويبين الجدول أيضاً النتائج المنخفضة في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول ابداع

المنتج في المشروعات المتوسطة والصغيرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة

المعاينة والتحليل حول مستوى ابداع المنتج في المشروعات المتوسطة والصغيرة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لابداع المنتج في المشروعات المتوسطة والصغيرة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الابداع في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

#### جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الجودة في المشروعات المتوسطة والصغيرة

ت	الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
28	تتبادل الشركة المعلومات بينها وبين شركائها في الوقت المناسب	3.610	0.946	15.303	0.000	1	متوسط
29	لدى الشركة القدرة على المنافسة على أساس الجودة	3.129	0.987	13.624	0.000	4	متوسط
30	عدد شكاوى الزبائن المتعلقة بالجودة قليلة بالنسبة للمنافسين	3.102	0.982	13.366	0.000	5	متوسط
31	تطمح ادارة الشركة ان يكون معدل الوحدات التالفة قليلة بالمقارنة مع المنافسين	3.596	0.978	14.733	0.000	2	متوسط
32	تحاول ادارة الشركة مطابقة المنتج لمتطلبات الأداء التي يطلبها الزبون	3.331	0.944	15.009	0.000	3	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للجودة		3.353	0.808				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 7) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالجودة في

المشروعات المتوسطة والصغيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.102 -

3.610) بمتوسط كلي مقداره (3.353) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط

للجودة في المشروعات المتوسطة والصغيرة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تتبادل الشركة

المعلومات بينها وبين شركاءها في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي بلغ (3.610) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.353)، وانحراف معياري بلغ (0.946)، فيما حصلت الفقرة " تتبادل الشركة المعلومات بينها وبين شركاءها في الوقت المناسب" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.102) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.353) وانحراف معياري (0.982).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول الجودة في المشروعات المتوسطة والصغيرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الجودة في المشروعات المتوسطة والصغيرة . ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للجودة في المشروعات المتوسطة والصغيرة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الجودة في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

## جدول (4 - 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى المرونة التشغيلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة

ت	المرونة التشغيلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
24	تمتلك الشركة القدرة على تقليل الوقت اللازم للزبائن للحصول على المنتج	3.044	0.932	14.000	0.000	4	مرتفعة
25	تمتلك ادارة الشركة علاقة مرنة بتسهيل الحصول على الموارد من مورديها	3.243	0.875	17.746	0.000	3	مرتفعة
26	تنوع ادارة الشركة اساليبها في استقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة	3.967	0.875	13.807	0.000	1	مرتفعة
27	تنوع ادارة الشركة في تقديم منتجاتها في الاسواق المنافسة لها	3.019	0.933	13.644	0.000	5	مرتفعة
28	تمتلك الشركة القدرة على تقليل الزمن المستغرق لتطوير منتجاتها	3.282	0.751	21.301	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة التشغيلية	3.311	0.692				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 - 8) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالمرونة

التشغيلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين

(3.019 - 3.967) بمتوسط كلي مقداره (3.311) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى

المتوسط للمرونة التشغيلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تنوع

ادارة الشركة اساليبها في استقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة " بمتوسط حسابي بلغ (3.967) وهو أعلى

من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.311)، وانحراف معياري بلغ (0.751)، فيما حصلت الفقرة " تنوع

ادارة الشركة في تقديم منتجاتها في الاسواق المنافسة لها " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي

(3.019) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.311) وانحراف معياري (0.933).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول المرونة

التشغيلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة

المعاينة والتحليل حول مستوى المرونة التشغيلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة . ويشير الجدول

أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للمرونة التشغيلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى المرونة التشغيلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

## جدول (4 - 9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى التميز في المشروعات المتوسطة والصغيرة

ت	التميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
38	قدرة ادارة الشركة على المنافسة الخارجية ساهم بتنشيط الطلب على المنتج	3.230	0.809	18.978	0.000	2	مرتفعة
39	تمتلك ادارة الشركة قدرة تقديم منتجات حسب طلب العملاء	3.121	0.867	16.149	0.000	3	مرتفعة
40	تمتلك الشركة لقاعدة بيانات كبيرة تميز عملاءها المميزين	3.102	0.851	16.174	0.000	4	مرتفعة
41	تمتلك الشركة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد	3.288	0.850	18.930	0.000	1	مرتفعة
42	قدرة الشركة على تغيير عروض المنتجات لتلبية احتياجات العملاء	3.070	0.909	14.701	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتميز	3.162	0.658				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (4 - 9) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالتميز في

المشروعات المتوسطة والصغيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.070 -

3.288) بمتوسط كلي مقداره (3.162) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط

للتميز في المشروعات المتوسطة والصغيرة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك الشركة القدرة

على تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي بلغ (3.288) وهو أعلى من المتوسط



الحسابي العام البالغ (3.162)، وانحراف معياري بلغ (0.850)، فيما حصلت الفقرة " قدرة الشركة على تغيير عروض المنتجات لتلبية احتياجات العملاء" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.070) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.162) وانحراف معياري (0.909).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول التميز في المشروعات المتوسطة والصغيرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى التميز في المشروعات المتوسطة والصغيرة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للتميز في المشروعات المتوسطة والصغيرة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التميز في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

#### (4 – 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقع بين (±1)، والجدول رقم

(4 – 10) يبين نتائج هذه الإختبارات.

## جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
1	الابداع الوظيفي	1.886	0.4570	0.338
2	الموظف الريادي	1.662	0.3550	0.223
3	الثقافة الريادية	1.392	0.4390	0.712
4	المرونة الهيكلية	1.441	0.3990	0.376
5	القيادة الريادية	1.998	0.627	0.441

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 10) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity

بين أبعاد المتغير المستقل (ابعاد المنظمة الريادية)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (الابداع الوظيفي، والقيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، والموظف الريادي) والبالغة (1.886؛ 1.662؛ 1.392؛ 1.441؛ 1.998) على التوالي والتي تقل عن القيمة (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.223 - 0.712) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في الأردن.

#### (4 – 4): إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة  $H_0$

"لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، والقيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، والموظف الريادي) في تحقيق التنافسية المستدامة بابعادها (ابداع المنتج، والجودة، والمرونة التشغيلية، والتميز) في المشروعات المتوسطة والصغيرة في الاردن عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، والقيادة الريادية، والثقافة الريادية، والمرونة الهيكلية، والموظف الريادي) في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4-11).

جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التنافسية المستدامة	0.648	0.419	18.239	بين المجاميع	0.000	الابداع الوظيفي	5.668	0.002
				اليواقى		القيادة الريادية	4.299	0.000
						الثقافة الريادية	2.834	0.006
						المرونة الهيكليّة	2.996	0.000
				المجموع		الموظف الريادي	3.882	0.008

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 11) أبعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، والقيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، والموظف الريادي) في تحقيق التنافسية المستدامة بأبعادها (ابداع المنتج، والجودة، والمرونة التشغيلية، والتميز) في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، والقيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، والموظف الريادي) في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.648) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.419)، أي أن ما قيمته (0.419) من التغيرات في التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان ناتج عن التغير في ابعاد المنظمة الريادية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.566) للابداع الوظيفي، و (0.464) للقيادة الريادية، و (0.222) للثقافة الريادية، و (0.386) للمرونة الهيكلية، و (0.295) للموظف الريادي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة

واحدة في مستوى الإهتمام بأبعاد المنظمة الريادية يؤدي إلى زيادة في التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان بقيمة (0.566) للإبداع الوظيفي ، و(0.464) للقيادة الريادية، و(0.222) للثقافة الريادية، و(0.386) للمرونة الهيكلية، و(0.295) للموظف الريادي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.239) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية (الإبداع الوظيفي، والقيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، والموظف الريادي) في تحقيق التنافسية المستدامة بأبعادها (إبداع المنتج، الجودة، والمرونة التشغيلية، والتميز) في المشروعات المتوسطة والصغيرة في الأردن عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).**

#### الفرضية الفرعية الاولى Ho1

**لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية (الإبداع الوظيفي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، والموظف الريادي) في تحقيق إبداع المنتج في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد المنظمة الريادية (الإبداع الوظيفي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، والموظف الريادي) في تحقيق إبداع المنتج في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 – 12).

## جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لابعاد المنظمة الريادية في تحقيق الابداع في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع	
0.000	3.978	0.160	0.000	5	45.647	0.547	0.740	الابداع	
		الابداع الوظيفي		بين المجاميع					
0.006	6.785	0.164		150					البواقي
0.000	8.693	0.157		155					المجموع
0.000	5.205	0.451							
0.000	4.997	0.332							

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 12) أثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق الابداع في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الريادية في تحقيق الابداع في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.740) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.547)، أي أن ما قيمته (0.547) من التغيرات في الابداع في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان ناتج عن التغير في المنظمة الريادية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.160) للابداع الوظيفي، (0.164) للقيدة الريادية و(0.157) للثقافة الريادية، و(0.451) للمرونة الهيكلية، و(0.332) للموظف الريادي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمنظمة الريادية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحقيق الابداع في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان بقيمة (0.160) للابداع الوظيفي، (0.164) للقيدة الريادية و(0.157) للثقافة الريادية، و(0.451) للمرونة الهيكلية،

و(0.332) للموظف الريادي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (45.647) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، والقيادة الريادية، الثقافة**

**الريادية، المرونه الهيكلية، والموظف الريادي) في ابداع المنتج في المشروعات المتوسطة والصغيرة في**

**الأردن عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .**

الفرضية الفرعية الثانية  $H_{02}$

**لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، الثقافة**

**الريادية، المرونه الهيكلية، والموظف الريادي) في تحقيق الجودة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في**

**الأردن عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .**

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المنظمة الريادية بأبعادها في تحقيق الجودة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* الدلالة	
الجودة	0.758	0.574	50.964	بين المجاميع	5	الابداع الوظيفي	3.008	0.003	
				البواقي	150	0.000	القيادة الريادية	2.103	0.027
							الثقافة الريادية	4.724	0.008
							المرونة الهيكلية	4.706	0.000
				المجموع	155	الموظف الريادي	5.992	0.000	

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 - 13) أثاربعاد المنظمة الريادية في تحقيق الجودة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الريادية في تحقيق الجودة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان، حيث بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.758) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.574)، أي أن ما قيمته (0.574) من التغيرات في الجودة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان ناتج عن التغير في ابعاد المنظمة الريادية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.236) للابداع الوظيفي، (0.380) للقيادة الريادية و(0.138) للثقافة الريادية، و(0.390) للمرونة الهيكلية، و(0.205) للموظف الريادي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بابعاد المنظمة الريادية بأبعاده يؤدي إلى زيادة في الجودة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان بقيمة (0.236) للابداع الوظيفي، (0.380) للقيادة الريادية و(0.138) للثقافة الريادية، و(0.390) للمرونة الهيكلية، و(0.205) للموظف الريادي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (50.964) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، والموظف الريادي) في تحقيق الجودة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$**

**الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{03}$**

**لايوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية(الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية، والموظف الريادي) في تحقيق المرونة التشغيلية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$**



لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ابعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية، والموظف الريادي) في المرونة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 14).

جدول (4 - 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان تأثير المنظمة الريادية بابعادها في المرونة التشغيلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	الابداع الوظيفي	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع	
0.000	12.356	0.706	الابداع الوظيفي	0.000	5	152.673	0.498	0.706	المرونة التشغيلية	
0.000	7.575	0.514	القيادة الريادية		بين المجاميع					
0.000	4.596	0.312	الثقافة الريادية		150					البواقي
0.000	5.247	0.422	المرونة الهيكلية		155					المجموع
0.000	3.997	0.277	الموظف الريادي							

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 14) أثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق المرونة التشغيلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الريادية في تحقيق المرونة التشغيلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان، حيث إذ بلغ معامل الارتباط R (0.706) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.498)، أي أن ما قيمته (0.498) من التغيرات في المرونة التشغيلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان ناتج عن التغير في ابعاد المنظمة الريادية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$

(0.706) للابداع الوظيفي، (0.514) للقيادة الريادية و(0.312) للثقافة الريادية، و(0.422) للمرونة الهيكلية، و(0.277) للموظف الريادي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمنظمة الريادية بأبعاده يؤدي إلى زيادة في المرونة التشغيلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان بقيمة (0.706) للابداع الوظيفي، (0.514) للقيادة الريادية و(0.312) للثقافة الريادية، و(0.422) للمرونة الهيكلية، و(0.277) للموظف الريادي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (152.673) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية(الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية، والموظف الريادي) في تحقيق المرونة التشغيلية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$**

#### الفرضية الفرعية الرابعة $H_{04}$

**لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الريادية(الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية، والموظف الريادي) في تحقيق التميز في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر البعاد المنظمة الريادية(الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية، والموظف الريادي) في تحقيق التميز في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 15).

## جدول (4 – 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان تأثير المنظمة الريادية بابعادها في التميز في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	5.098	0.415		4				
0.002	3.282	0.118						
0.008	3.265	0.105	0.000	151	144.777	0.543	0.737	التميز
0.021	2.339	0.204						
0.000	2.998	0.136		155				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 – 15) أثر ابعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية، والموظف الريادي) في تحقيق التميز في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية، والموظف الريادي) في تحقيق التميز في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.737) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.543)، أي أن ما قيمته (0.543) من التغيرات في التميز في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان ناتج عن التغير في ابعاد المنظمة الريادية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.415) للابداع الوظيفي، (0.118) للقيادة الريادية، (0.105) للثقافة الريادية، (0.204) للمرونة الهيكلية، (0.136) للموظف الريادي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بابعاد المنظمة الريادية يؤدي إلى زيادة

في تحقيق التميز في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان بقيمة (0.415) للابداع الوظيفي، (0.118) للقيادة الريادية، (0.105) للثقافة الريادية، (0.204) للمرونة الهيكلية، (0.136) للموظف الريادي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (144.777) وهي دالة عند مستوى  $\alpha$  ( $\leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية، والموظف الريادي) في تحقيق التميز في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$**

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

(5 – 1) : النتائج

(5 – 2) : التوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### (5 – 1): النتائج

#### (5 – 1 – 1): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى ابعاد المنظمة الريادية(الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية، والموظف الريادي) في المشروعات المتوسطة والصغيرة في الاردن والواقعة ضمن منطقة عمان من وجهة نظر المبحوثين في عينة الدراسة كانت جميعها متوسطة، إذ تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.287) للموظف الريادي، و(3.612) للابداع الوظيفي.

2. بينت النتائج أن مستوى الابداع الوظيفي في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين في عينة الدراسة كان متوسطا، حيث يبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد(3.612). وترى الباحثة ان هذا يدل على ان الافراد الذين يقومون بانشاء المشروعات المتوسطة والصغيرة يعتمدون على انفسهم بشكل كلي في بداية الانشاء لهذه المشروعات، مما يشير الى قدرتهم في تنظيم وترتيب اوضاعهم بشكل محكم، وقدرتهم على توليد افكار غير مسبوقه في العمليات الانتاجية والتسويقية والتنظيمية، وكذلك التحكم في مراحل العملية الانتاجية في مقابل المشروعات الكبيرة وهذا يتم من خلال التخصص والعمل على نطاق اقتصادي مناسب، وقدرتها في تحقيق التكامل الرأسي والافقي القائم على اساس التعاون والتبادل المشترك.

3. بينت النتائج أن مستوى الثقافة الريادية في المشروعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين في

عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد (3.607).

وتعزو الباحثة ذلك الى ان وجود ثقافة ريادية في المنظمة الريادية يعد امرا ضروريا وشيئا اساسيا

ضمن اطار المنافسة الامر الذي يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التقنية والمتغيرات

في البيئة الديناميكية التنافسية، ولهذا فان المنظمات الريادية تركز على مبادئ التعلم التنظيمي لايجاد

مهارات فاعلة من خلال استغلال الموارد المحدودة وذلك لتحقيق تنافسية مستدامة.

4. بينت النتائج أن مستوى المرونة الهيكلية في المشروعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين في

عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد (3.600). وتعزو الباحثة

ذلك الى ان المشروعات المتوسطة والصغيرة يكون لديها منتجات محدودة ولكنها في نفس الوقت

لديها امكانيات تطوير هيكلها التنظيمي وهياكل عملياتها كلما دعم الى بذل المستجبات البيئية

والتنافسية المتغيرة.

5. بينت النتائج أن مستوى القيادة الريادية في المشروعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين في

عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.575). وترى الباحثة ان قدرة المنظمات

الريادية من حيث يعد القيادة فيها انها قادرة على تطبيق الجوانب المتعلقة بتمكين موظفيها من تأدية

مهام عملهم، وتنمية مهارات القيادة لدى الموظفين فيها لتهيأتهم لاستلام مراكز وظيفية متقدمة

لاعتقادها بقدرتهم في نقل المنظمة نحو حالات من النمو المستمر، لذا فهي تهيؤهم من خلال عمليات

التدريب من خلال تنمية المواهب الريادية التي تظهر اثناء سير العمل لدى الموظفين الموهوبين.

6. بينت النتائج أن مستوى الموظف الريادي في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين في عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.287)، حيث تعزز المنظمات الريادية حب الاستطلاع عند الموظفين بهدف الاستفادة منهم في تحسين الاداء، وذلك من خلال تجاوز ادارة هذه المنظمات عن بعض الاخطاء التي يمكن ان يقع فيها الموظفين في سبيل تحقيق شيء جديد من الابداع او الريادة في الاعمال، كما انها تدعم السمات المتعلقة بالتحدي لدى الموظفين بشكل يعزز انواع الاداء المتعلقة بالعمليات التنظيمية والتشغيلية.

7. كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى التنافسية المستدامة بابعادها (الابداع، الجودة، والمرونة التشغيلية، والتميز) في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين في عينة الدراسة كانت جميعها متوسطة، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي ما بين (3.353) للجودة، و(3.162) للتميز.

8. بينت النتائج أن مستوى ابداع المنتج في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين في عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.279). حيث تقوم توفر ادارة هذه المنظمات بتوفير الدعم المناسب للأفراد الرياديين لديها ، وتعمل على ايجاد وسائل اتصال مباشرة لدعم اية افكار ابداعية، وتعمل جاهدة لاستقطاب الافكار الابداعية من خلال هؤلاء الموظفين وتطبيقها للوصول من خلال ذلك الى منتجات منافسة على مستوى السوق، علاوة على استخدامها بطاقة تحقيق النقاط المستهدفة لتقييم اداء الموظفين لديها من خلال ما يقون به من مهام وافكار ريادية.

9. بينت النتائج أن مستوى الجودة في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين في عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.355)، حيث تعمل المنظمات المبحوثة على تبادل المعلومات بينها وبين شركائها، وتعمل على خفض شكاوى



الزبائن المتعلقة بالجودة بشكل يجعل معدل المنتجات التالفة قليلة بالمقارنة مع المنافسين، وان يكون المنتج متوافق نسبياً مع متطلبات الأداء التي يطلبها الزبون، ولأن هذه الشركات لم تتكون لديها الخبرة الكافية حول ذلك فإن مستوى الجودة في منتجاتها يكون متوسط وهذا يمكن ان تتجاوزه المنظمات المتوسطة والصغيرة مع اكتسابها لمستويات من منحة التعلم الذي تمر به هذه المنظمات.

10. بينت النتائج أن مستوى المرونة التشغيلية في العمليات الانتاجية في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين في عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث يبلغ المتوسط الحسابي (3.311). حيث اظهرت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ان لدى هذه المنظمات القدرة على تقليل الوقت اللازم للزبائن للحصول على المنتج، وان لديها علاقة مرنة للحصول على الموارد، واستقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة، مع وجود تنوع في تقديم منتجاتها في الاسواق المنافسة لها، بالاضافة الى قدرتها على تقليل الزمن المستغرق لتطوير منتجاتها.

11. بينت النتائج أن مستوى التميز في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين في عينة الدراسة كان متوسطاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي البالغ (3.162)، حيث تشير المتوسطات الحسابية ان لدى المنظمات المبحوثة القدرة على المنافسة الخارجية بشمل يسهم في تنشيط الطلب على المنتج بصورة متوسطة، وانها قادرة على تقديم منتجات حسب طلب العملاء، وامتلاكها لقاعدة بيانات كبيرة تستطيع من خلالها ان تميز عملائها المميزين، بالاضافة الى قدرتها على تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد، وامكانية تغيير عروض المنتجات لديها لتلبية احتياجات العملاء.

## (5- 1- 2): النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

12. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، والموظف الريادي) في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.648) ومعامل التحديد  $R^2$  (0.419)

13. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، والموظف الريادي) في تحقيق الابداع في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.740) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.547).

14. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، والموظف الريادي) في تحقيق الجودة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.758) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.574).

15. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، والموظف الريادي) في تحقيق المرونة الهيكلية في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.706) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.498).

16. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الريادية (الابداع الوظيفي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، والموظف الريادي) في تحقيق التميز في المشروعات المتوسطة والصغيرة

17. في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.737) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.543).

## (5 – 2): التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن للباحثة ان توصي بما يأتي:

1. العمل على زيادة تمكين العاملين في عملهم وذلك من خلال منح الحرية لهم لتحديد اساليب انجازهم للأعمال ومناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل بحرية وصراحة فيما بينهم وعدم الخوف والتردد من طرح تلك المشاكل.
2. عقد حلقات نقاشية مستمرة ودورية بين العاملين وبمشاركة الإدارة بخصوص مشاكل معينة تواجه المنظمة والإستفادة من عصف الأفكار فيما بينهم وبما يسمح او يهيئ المجال لطرح المعارف الضمنية التي يمتلكها العاملون الى زملائهم ومكافئتهم عليها.
3. توسيع نطاق التكنولوجيا بالعمل وتوظيف أحدث التقنيات الموجودة في مجال العمل.
4. تطوير شبكة الإتصالات بين العاملين وجعلها متعددة الإتجاهات وعدم حصرها بالسلم الرسمي في المنظمة والإستفادة من الإتصالات غير الرسمية.
5. جعل المكافأة والقدرة العنوان الرئيس الذي تعتمد عليه المنظمة في عمليات اختيار العاملين وفي الترقيات وتوزيع المكافئات في باقي نشاطات ادارة الموارد البشرية الأخرى.
6. تهيئة المناخ التنظيمي ليوفر مجالاً خصباً لزيادة تعلم العاملين وتطوير قدراتهم.
7. اعادة النظر في تصميم البرامج التدريبية لتتلاءم مع إحتياجات العاملين وتكون ذات نوعية عالية وتمنح فرصها للعاملين بعدالة.

8. وضع سياسات واجراءات لتسهيل عمليات التبادل المعرفي بغية تحقيق التكامل المعرفي واكتمال دورة المعرفة ومواجهة ظاهرة احتكار المعرفة.

### (5-3): الدراسات المستقبلية

بعد الانتهاء من هذه الدراسة، وعلى ضوء ماسبق من نتائج يمكن أن تقترح الباحثة بعض الدراسات المستقبلية، وتتلخص هذه الدراسات بما يلي:

1. دراسة دور المنظمة الريادية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات.
  2. دراسة اثر تكنولوجيا المعلومات في المنظمة الريادية.
  3. القيام بدراسة لتوضيح دور المنظمة الريادية في ادارة رأس المال البشري.
- دراسة نظرية لتوضيح مفهوم المنظمة الريادية وعلاقته بمفاهيم أخرى كالتفكير الاستراتيجي، الادارة الاستراتيجية، والمسح البيئي الخارجي.

## مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

## أولاً: المراجع العربية

- أحمد، بتيت، ورايح، اوكيل(2006). "مكانة الجودة في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي البويرة،الجزائر.
- اسماعيل، عمر(2010). "خصائص الريادي في المنظمات الصناعية واثرها على الابداع التقني دراسة حالة في صناعة الاثاث"،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية،المجلد 12(4)،ص66-90.
- الأغا،وفيق(2008). "الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي"،مجلة جامعة الأزهر بغزة،المجلد(11)1،ص1-40.
- باللموشي،علي،الأخضر،علي(2013). "معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطويرها"،الملتقى الوطني في الجزائر للفترة من 6-5مايو،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الوادي،الجزائر.
- بشير،بن عيشي،وعمار بن عيشي(2003). أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الجزائرية،(دراسة حالة)،جامعة بسكرة،الجزائر.

- البكري، تامر (2008). **استراتيجية التسويق**، عمان: دار اليازوري.
- بوقوم، محمد، وغياط، شريف (2009). "حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، **مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية**، جامعة قالمة، العدد السادس، ص 43-66.
- جرار، ذياب (2013). "العلاقة بين مقومات التميز بالاداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"، **مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية**، 21(2)، ص 236-295.
- حامد، مهدي، ارشيد، فوزي، (2007)، نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة، **معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني**، ماس، القدس، فلسطين.
- حسين، ميسون، (2013)، "الريادة في منظمات الأعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول"، **مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية**، جامعة بغداد، 21(2)، ص 385-406.
- الدوري، زكريا، بوسالم، أبوبكر، (2011). "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر"، **الملتقى الدولي في الجزائر**.

- السكارنه، بلال، خلف (2006). **المشاريع الصغيرة والريادة**، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة العربية المفتوحة، عمان، الاردن.
- العامري، سارة (2012). "أثر سماع صوت الزبون في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات وأسيا سيل للاتصالات"، **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية**، 18(68)، ص 120-144.
- العجلة، توفيق، (2009). **الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام في غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين
- العربي، تيقاوي، (2006). **واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، **الملتقى الدولي الرابع**، 9-21 اكتوبر، الجزائر.
- عواطف، خلوط، (2010)، **المنظمات الريادية وطريقها نحو تحقيق جدارة ديناميكية تنافسية**، **الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، الجزائر.
- لازم، يوسف، (2014)، **عشر عوامل تساهم في تنمية المشروعات الصغيرة**. **جريدة مال وأعمال**، الاثنين، 24 فبراير.



- لويزة، قويدر، وحبيبة، كشيدة، (2012). دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال ومصادرها  
،جامعة حسيبة بن بو علي،الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة،الجزائر
- مقابلة،ايهاب، والمحروق،ماهر(2006).المشروعات الصغيرة والمتوسطة اهميتها  
ومعوقاتهما، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة،عمان،الأردن.
- منظمة العمل العربية،(2009).دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تخفيف ازمة  
البطالة،المنتدى العربي للتشغيل، بيروت، لبنان.
- النجار، فايز، العلي، عبدالستار، (2010). الريادة وإدارة الأعمال ،الطبعة الثانية،عمان:  
دار الحامد للنشر.
- النسور،عبدالحكيم(2009).الأداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل  
الانفتاح الاقتصادي،(رسالة دكتوراه غير منشورة)،جامعة تشرين ،سوريا.
- النمروطي،خليل،صيدم،احمد،(2012).بطالة الخريجين ودور المشاريع الصغيرة في  
علاجها، مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين،24-25 ابريل،الجامعة الاسلامية بغزة.
- نصير،طلال،نجم،العزاوي(2011).أثر الابداع الاداري على تحسين مستوى أداء ادارة  
الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية،(دراسة تحليلية)،جامعة الشرق الاوسط  
للدراسات العليا،عمان،الأردن

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adair,j.(2006).*Adair on creativity and innovation*,thorogood,United kingdom.
- -Altinay,L,M.(2004).*The influence of organizational structure on entrepreneurial orientation and expansion performance* :**International journal of contemporaryhospitality management**, 16(6), p 334-344.
- Awwad,A.,Khattab,A.,Anchor.(2013),*Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian Manufacturing: Journal of service science and management*, 111(2),69-79.
- Bharadwaj,S.,Varadajan,R.,Fahy,J.(1993),*sustainable competitive advantage in service industries a conceptual model and research proposition.* :**Journal of marketing** ,57(4),83-99.
- -Darity,W.(2007) *Culture and Entrepreneurship.*:**Journal of socio-economics**, 37(2008),1999-2019.
- Ferreira,J.(2002).*Corporate entrepreneurship a strategic and structural perspective*, International counsel for small business, June 16-19, Puerto rico.
- Furmanczyk,J.(2010).*The cross cultural leadership aspect* :**Journal of intercultural management** ,2(2), p67-82.
- Gandotra,N.(2010),*innovation culture for sustainable competitive advantage*,**APJRB**M,1(2)2229-4104.
- Graeme,K.(2011).*Quality management*,ventus puplishing, London,united kingdom.
- Hana,U.(2013).Competitive advantage achievement through innovation and knowledge: **journal of competitiveness**, 5(1) ,p82-95.

- Hayton,J.,George,G.,Zahra,S.(2002).National culture and entrepreneurship a review of behavioral research: *ET&P Journal*, Baylor university, p 33-52.
- Hoffman,N.(2000),*An examination of the sustainable competitive advantage concept past ,present, and future*, **Academy of marketing science**,2000(4),university Alabama.
- Kathuria,R.(2000),Competitive priorities and managerial performance a taxonomy of smallmanufacturers :*Journal of operation management*,16(4),628-641.
- Kirikova.M.(2010).*Flexibility of organizational structures for flexible business processes* ,(unpublished theses),Riga technical university, Latvia.
- Klamer,A.(2011).*Cultural entrprenuership*,(unpuplished theses),Eramus university,Nehterland
- Kuatko.D.(2007).Entrepreneural leadership in the 21<sup>st</sup> century guest editors perspective: *Journal of leadership and organizational studies* ,13(4),1-9
- Kumar,S.Kapan,R.(2007).*The leadership in management* ,(A.P.H) Corporation,India.
- Lambing,A.Kuehl,R.(2003).*Entrepreneursip*,library of congress,London.
- Lazenby,J.,(1999).Enterpreneural strategic management an approach for smallbuisness growth, Department of business management,university of orange free state south Africa .
- Lightelm,A.,(2010).Entrepreneurship and small business sustainability ,*Southern African business review* ,14(3),131-153.
- Lockett,A.Hayton,J.,Ucbasaran,D.,Mole,K.,Hodgkinson,G.,(2013).Entrepreneural leadership capabilities and growth ,*Enterprise research center* ,University of Warwick, united kingom.

- Luke,B.,Verreyne,M.,Kearins,K.(2007).Measuring the benefits of entrepreneurship at different levels of analysis :***Journal of management and organization*** ,2007(13),p312-330.
- McCaffry,M.,(2009).*Entrepreneurship economic evolution and the end of capitalism reconsidering Schumpeter's theses* : ***Journal of Austrian economics***,12(4),1-16.
- Mokaya,S.(2012).*Corporate entrepreneurship and organizational performance* : ***Intrenational journal of arts and commerce*** , 1(4), p133-143.
- Najim·El-refae and Alnaj, ·N. (2013). *The impact of the key dimension of entrepreneurship on opportunities for the success of new ventures in the greater Amman municipality: ***Journal of business and management****, 5(4),159-173.
- Nguyen,Q.,Neck,P.,Nguyen,T.,(2008).*The inter relationships between entrepreneurial culture knowledge management and competitive advantage in a transitional economy*, Biennial Conference of the Asian Studies Association of Australia, Australia .
- Nystrom,k.,(2012),*Entrepreneurial employees are they different from independententrepreneurs* ,center of excellence for science and innovation studies.
- Okpara,F.,(2007).The value of creativity and innovation in entrepreneurship : ***Journal of Asia entrepreneurship and sustainability*** , 111(2), p 1176-8592.
- Prasetyo,T.,troena,E.,djumahim,F.(2013).*The effect of uniqueness value and value creative on competitive advantage attraction tourism destination by resource based view theory:International journal of business and management invention*,2(6),58-64
- Richard,R.,Defillipi,R.(1990).Causal ambiguity barriers to imitation and sustainable competitive advantage, ***The academy of management review***,15(1),p88-102.
- Schaffer,J.(2006).*Entrepreneurship and small business: ***Journal USA****,11(1),1-26.

- Shepherd,D.,Katz,J., Corporate entrepreneurship, *Advance in entrepreneurship*, volume 7, p1-6.
- Solymossy.E.(1998).*Entrepreneurial dimension the relationship of individual venture and environmental factors to success*,(PHD theses), weatherhead school of management ,western university ,USA.
- Toner.p.(2011),*workforce skills and innovation an overview of major themes in the literature*, center of educational research and innovation ,France.
- Van ree.H.(2009).*Service quality indicators for business support services*,(PHD theses),university college,London.
- Vinayan,G.,Jayashree,S.,Marthandan,G.,(2012)."Critical success factors of sustainable competitive advantage a study in Malaysian manufacturing industries" , *International journal of business and management*, 7(22), p 29-45

## الملاحق

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

ملحق (1) أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	د. سامر الدحيات	ادارة اعمال	جامعة الشرق الاوسط
2	د.محمد العجلوني	ادارة أعمال	جامعة الزيتونة
3	د.صلاح زياب	ادارة أعمال	جامعة العلوم التطبيقية
4	د.أمجد الطويقات	ادارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
5	د. ياسين احمد	ادارة أعمال	الجامعة الاردنية

## الملحق (2) أداة الدراسة (الاستبانة)

السادة المحترمين ،  
تحية وطيبة وبعد،،،،

" أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة العاصمة عمان "

لقد تم تصميم هذه الاستبانة لمعرفة آراء واتجاهات المديرين من خلال ممارساتهم لابعاد الريادة وفي تحقيق التنافسية المستدامة، ويتوقع أن لا يستغرق اكمال تعبئة هذه الاستبانة اكثر من عشرة دقائق ، ولا تحتاج لكتابة اسمك أو عنوانك. ولا حاجة للتفكير كثيرا حيث انه لا يوجد جواب صحيح او خاطيء، وتؤكد الباحثة على انه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة لاغراض البحث العلمي فقط، لذا يرجى عند اكمال التعبئة اعادتها الى قسم الموارد البشرية او تسليمها الى الباحثة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،

الباحثة  
لميس يوسف القرنة  
جامعة الشرق الأوسط-الاردن

المشرف  
استاذ ادارة الاعمال المشارك  
الدكتور كامل الحواجرة



## الخصائص الديمغرافية والوظيفية

- (1) العمر  
أقل من 30 سنة  
من 35- أقل من 39
- من 30 - أقل من 35   
 39 سنة فأكثر
- (2) الجنس  
ذكر
- أنثى
- (3) المؤهل العلمي  
دبلوم متوسط  
دكتوراه
- بكالوريوس   
 ماجستير
- (4) عدد سنوات الخبرة  
5 سنوات فأقل  
من 10- أقل من 15 سنوات
- من 6- أقل من 10 سنوات   
 15 سنة فأكثر
- (5) المركز الوظيفي  
مدير  
موظف
- رئيس قسم

## المنظمة الريادية

الرجاء بيان الرأي بما يرد في كل عبارة من عبارات

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة 5	أوافق 4	محايد 3	لا أوافق 2	لا أوافق على الإطلاق 1
<b>الابداع الوظيفي</b>						
1	تعزز ادارة الشركة الأفكار المطروحه من الموظف لاثراء المهام الوظيفية					
2	تجتهد ادارة الشركة في تقديم نماذج ابداعية عن موظفين سابقين					
3	تشجع ادارة الشركة الاراء المقدمة من موظفيها لتحسين اساليب العمل الجديدة					
4	تسعى ادارة الشركة الى تكوين فرق عمل ابداعية لتطوير منتجاتها					
5	تعزز ادارة الشركة محاولات موظفيها الابداعية لحل مشكلات العمل					
<b>الموظف الريادي</b>						
6	تعزز ادارة الشركة السمات القيادية لدى موظفيها					
7	تدعم ادارة الشركة حب الاستطلاع في تحسين أداء مهام الموظف					
8	تتجاوز ادارة الشركة عن الفشل الناتج عن التجارب الجديدة لدى موظفيها					
9	تساند ادارة الشركة سمة التحدي عند موظفيها لتعزيز الاداء					
<b>الثقافة الريادية</b>						
10	ترسخ ادارة الشركة القيم الداعمة للوصول الى الاداء الريادي في انجاز المهام					
11	تحشد ادارة الشركة جهودها نحو تكوين فرق ثقافة العمل الريادي في العمل					
12	تشرك ادارة الشركة الموظفين الرياديين لديها مع موظفين آخرين لاحداث التعلم بالقدوة					
13	تمنح ادارة الشركة حوافر مجزية للموظفين ذات السمة المتفوقة في الاداء					
14	تحاول ادارة الشركة أن تقارب بين الثقافات الريادية على مستوى الاقسام بينها					

المرونة الهيكلية					
				تسمح ادارة الشركة باعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليتوافق مع الطبيعة الريادية في التنظيم	15
				تركز ادارة الشركة على تصميم العمل ليتوافق مع مبدأ الدعم بين الاقسام المختلفة	16
				تدعم ادارة الشركة ايجاد سيناريوهات تعزز من مرونة الانتقال حسب المتغيرات البيئية في الصنائه	17
				تسمح ادارة الشركة باشتراك كافة المستويات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	18
				تركز ادارة الشركة على رفد الادارة العليا من موظفيها ذات السمات الريادية	19
القيادة الريادية					
				تعزز ادارة الشركة من تمكين موظفيها الرياديين لتحسين الانجاز في المهام	20
				تسمح ادارة الشركة بتنمية مهارات القيادة لرفد مواقع الشركة المستقبلية	21
				تعزز الشركة التفوق في مجال العمل الذي يجعل الريادي اكثر كفاءة	22
				تكرس ادارة الشركة موازنة اضافية لتدريب الأفراد ذوي المواهب الريادية	23

### المتغير التابع: التنافسية المستدامة

الرجاء بيان الرأي بما يرد في كل عبارة من عبارات التالية:

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
<b>إبداع المنتج</b>					
24	توفر ادارة الشركة الدعم الكامل للافراد المبتكرين				
25	توفر ادارة الشركة وسائل اتصال مباشرة تدعم الافكار الابداعية				
26	يتم استقطاب الافكار الابداعية وتطبيقها في الشركة				
27	تطبق ادارة الشركة بطاقة تحقيق النقاط المستهدفة لتقييم اداء الموظفين				
<b>الجودة</b>					
28	تتبادل الشركة المعلومات بينها وبين شركاءها في الوقت المناسب				
29	لدى الشركة القدرة على المنافسة على أساس الجودة				
30	عدد شكاوى الزبائن المتعلقة بالجودة قليلة بالنسبة للمنافسين				
31	تطمح ادارة الشركة ان يكون معدل الوحدات التالفة قليلة بالمقارنة مع المنافسين				
32	تحاول ادارة الشركة مطابقة المنتج لمتطلبات الاداء التي يطلبها الزبون				
<b>المرونة التشغيلية</b>					
33	تمتلك الشركة القدرة على تقليل الوقت اللازم للزبائن للحصول على المنتج				
34	تمتلك ادارة الشركة علاقة مرنة بتسهيل الحصول على الموارد من مورديها				
35	تنوع ادارة الشركة اساليبها في استقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة				
36	تنوع ادارة الشركة في تقديم منتجاتها في الاسواق المنافسة لها				
37	تمتلك الشركة القدرة على تقليل الزمن المستغرق لتطوير منتجاتها				
<b>التميز</b>					
38	قدرة ادارة الشركة على المنافسة الخارجية ساهم بتنشيط الطلب على المنتج				
39	تمتلك ادارة الشركة قدرة تقديم منتجات حسب طلب العملاء				
40	تمتلك الشركة لقاعدة بيانات كبيرة تميز عملاءها المميزين				
41	تمتلك الشركة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد				
42	قدرة الشركة على تغيير عروض المنتجات لتلبية احتياجات العملاء				

