

تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية: دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد  
Limitation Of The Obstacles Of Transformation Towards The Entrepreneurial  
Organization: An Exploratory Study at College Of Administration and Economies

د. خالد محمد جميل عبدالقادر

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

[Kha\\_mjl@yahoo.com](mailto:Kha_mjl@yahoo.com)

### المستخلص

يهدف البحث الحالي توضيح مفهوم المنظمة الريادية وخصائصها والمعوقات التي تواجه المنظمات في التحول نحو المنظمة الريادية. في حين يركز البحث في إطاره العملي على المعوقات التي تواجهها كلية الإدارة والاقتصاد في سعيها للتحول نحو المنظمة الريادية بدءاً من القصور المعرفي والمعوقات التقنية والتنظيمية والمالية وقيود الإدارة العليا وضعف البيئات التمكينية والاجتماعية وصولاً إلى ندرة وجود القدوة وتدني مستوى المخرجات، فضلاً عن تحديد المتطلبات اللازمة للتصدي لمعوقات الريادة. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها أن المنظمة تعاني من العديد من المعوقات ولكن بنسب متفاوتة تمنعها من التحول نحو المنظمة الريادية، ومن ثم تم تقديم الحلول والمقترحات من اجل تذليل معوقات الريادة والتغلب عليها في المنظمة المبحوثة.

**الكلمات الرئيسية:** الريادة، الريادة المنظمة، المنظمة الريادية، معوقات المنظمة الريادية.

### Abstract

The research aims at explaining entrepreneurial organization concept, characters, and obstacles to transformation towards entrepreneurial organization. While the research focuses in its practical side on obstacles that college of administration and economic faces in its aim transformation towards entrepreneurial organization starting from: Insufficient knowledge, technical obstacles, regulation routine, financial barriers, bound of top management, lack of enabling and sociality, lack of role models, and decline of output quality. In addition to Determining necessary requirements to treat entrepreneurship obstacles. The research has come up with that: the organization suffers from many obstacles, but with different ratio. Finally the research tries to introduce solution and proposals to overcome entrepreneurship obstacles investigated in present research.

**Key words:** entrepreneurship, organizational entrepreneurship, entrepreneurial organization, entrepreneurial organization obstacles.

### منهجية البحث

مدخل البحث :

مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث في وجود عدد من المعوقات التي تواجه كلية الإدارة والاقتصاد والتي تضعف قدرتها وبذات الوقت تعيقها عن مواكبة المنظمات الأخرى في تبني المنظور الريادي، ومن بين المعوقات ضعف مستوى استخدام التقنية ونقص المعرفة والفجوة بين المنظمة وزبائنها وانخفاض مستوى الإبداع والتركيز على الإجراءات وقلة التخصيصات المالية والظروف الاقتصادية مما يتطلب الوقوف عليها لتحديد المعوقات الرئيسية والثانوية، لذا يمكن تحديد مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى دراية المنظمة المبحوثة بالمعوقات التي تعترضها تجاه التحول نحو المنظمة الريادية؟
- 2- ما المعوقات الرئيسية التي تواجه المنظمة المبحوثة في تحولها نحو المنظمة الريادية؟
- 3- ما المتطلبات اللازمة لتذليل معوقات الريادة والتغلب عليها؟

## أهمية البحث

تتبع أهمية البحث في الوقوف على معوقات التحول نحو المنظمة الريادية في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل. ومدى الإفادة من آراء الباحثين في تذليل المعوقات والتغلب عليها لمواكبة المنظمة المبحوثة للمنظمات الريادية المنافسة لها ضمن القطاع ذاته، وتوضيح المتطلبات والخطوات اللازمة للتحول نحو المنظمة الريادية.

## أهداف البحث

- في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته يمكن أن تنعكس أهداف البحث في الآتي:
- 1- تقديم إطار مفاهيمي حول الريادة، والمنظمة الريادية ومعوقاتها وتوضيحها للمنظمة المبحوثة.
  - 2- التركيز على المعوقات التي تواجه المنظمة المبحوثة في سعيها للتحول نحو المنظمة الريادية.
  - 3- تحديد الأولويات والأسس الناجحة في معالجة المعوقات في الميدان المبحوث.

## الإطار النظري وصياغة الفرضيات

### \* ماهية المنظمة الريادية

قبل اللجوء إلى معوقات الريادة لابد من توضيح مفهوم الريادة ومن ثم بيان أهميتها وتأثير خصائصها بهدف إعطاء صورة واضحة للمنظمة وأثارها حماستها وتوضيح فوائدها وأهمية معالجة المعوقات وتشجيعها للوصول إلى مصاف المنظمات الريادية. إذ أن الريادة هي عملية خلق قيمة من خلال تشكيل مجموعة فريدة من الموارد لاستغلال الفرص. وريادة التعلم الجامعي من شأنها تدفع المنظمة لتطوير أنشطتها الريادية ودفعها باتجاه التنوع والإبداع في التعلم والبحث والخدمات (Fakhri, et. al., 2012, 4160).

وتعد الريادة المنظمة من المفاهيم المهمة والرئيسة التي بدأ الاهتمام بها على نحو واضح نتيجة التحديات البيئية والتطورات السريعة. وزيادة عدد المنافسين، والشعور بعدم الثقة من الأساليب الإدارية التقليدية. فضلاً عن ذلك توجد أسباب شجعت المنظمات للتوجه نحو الريادة منها (Narasimhan&Flamholtz, 2010, 7):

- 1- تطوير الوضع القائم لمواجهة تحديات المنافسة.
  - 2- الإفادة من القدرات التي تمتلكها المنظمة.
  - 3- الإبداع والمرونة وتحسين القدرات التنافسية.
  - 4- تجنب خسارة الأعمال.
  - 5- استغلال الفرص المتاحة في الأسواق الجديدة.
- وإن المنظمات التي تركز على الابتكار والإبداع والمرونة والمخاطرة واعتماد منهج الاستباقي في الكشف عن الفرص واغتنامها توصف بأنها منظمات ريادية. والتي تهدف إلى خلق أعمال فريدة ومنتجات جديدة وتطوير السوق (Wood, et. al., 2000, 213-226) (Thanathikom, 2005, 114) أو هي عملية تطوير وإيجاد منتجات وأسواق جديدة (Kamalian, et. al., 2011, 473). وتعرف الريادة المنظمة أيضاً بالاستعداد والرغبة في السعي من أجل التجديد التنظيمي والمغامرة لتحقيق واستغلال الفرص الجديدة. مما يعني ان للريادة المنظمة ثلاثة عناصر: تتمثل بالإبداع في تقديم منتجات وخدمات أو تقنيات جديدة لم يسبق إليها احد وفتح أسواق جديدة، على حين يتمثل عنصر الاستباق بنشاط البحث عن طرائق فريدة لتحقيق أهداف المنظمة، وأخيراً المخاطرة القائمة على أسس علمية لصنع قرارات عقلانية لمواجهة عدم التأكد البيئي.
- ويتزايد الاعتراف بأهمية الريادة في دفع النمو الاقتصادي والإبداع والإنتاجية والتوظيف وزيادة فاعلية المنظمة في المنافسة، بل وفي دخول وخروج المنظمات من السوق (OECD, 2008, 1). ويبين (Dess&Lumpkin) بأن الريادة المنظمة تلعب دوراً مهماً وشرطاً أساساً في نجاح المنظمة وفي الدخول إلى أسواق جديدة (Hung&Chin, 2011, 2093-2104).
- فيتطلب من القادة الرياديين أن يكرسوا أنفسهم لتحسين فرص البقاء، وتجاوز أداء المنافسين الآخرين. فضلاً عن تطوير عناصر سلسلة القيمة، لتسهم في تحقيق النجاح الشامل. ولذا لابد أن يركز القادة الرياديين على فهم الزبون، وتوفير الجودة في المنتجات والخدمات، وإدارة الأعمال بالمعرفة والاحتراف، والانتباه إلى التفاصيل والتعلم باستمرار (Dess, et. al., 2007, 492).

وتتميز المنظمات الريادية الناجحة بعدد من الخصائص تتمثل بأخذ المخاطر والقدرة على رؤية الفرص وتقييمها واغتنامها وتكون قادرة في تحويل الرؤية ووجود الطموح، والحافز والعزيمة في مواجهة المعوقات باستمرار، وتكون نشطة ومثابرة والانضباط، وقادرة على العمل تحت الضغط وفي الوقت ذاته تكون متفائلة ومرنة للتجارب مع أية التحديات. وقادرة على حشد الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها على نحو فعال. وقيام الإدارة بالتركيز على خلق قيمة مضافة عن طريق القيام بأشياء أفضل وأسرع وبتكلفة أقل. وعلاوة على ذلك، يتعين على الرياديين ان يكون لديهم الحماس والقدرة على تعلم المعارف والمهارات الأساسية مثل معرفة السوق وإدارتها والمهارات التقنية. والأهم من ذلك، يجب عليهم أن يتعلموا من الأزمات/النكسات Setbacks الخاصة بهم ومن فشل الآخرين. وامتلاك المهارات الاجتماعية، والقدرة على الإقناع، والقدرة على بناء الشبكات الاجتماعية وإدارتها. وأخيراً، يجب أن يكون الرياديين على بيينة بكيفية إعداد الحصاد، أو الخروج بأمان عندما يكون ذلك في صالح المنظمة.

#### \* معوقات التحول نحو المنظمة الريادية

تباينت معوقات الريادة وتعددت من جهة، وتشابهت في نقاط من جهة أخرى. إذ يحدد (Sarri, et al.,2010,281) المعوقات بقلة الخبرة وضعف الموارد المالية وقلة الوقت المخصص وضعف البنى التحتية وتحمل المخاطر. في حين يبين (Schoof)(banch&Oswald) معوقات الريادة في محدودية الموارد ومحدودية الخبرة (Rahmawati, el. al.,2012,462). على حين يحدد (Rahmawati, el. al.,2012,463) معوقات الريادة من منظور الإبداع على الأتي:

- 1- عدم كفاية المعرفة والتعلم: يتمثل الريادي في تحويل المعرفة والمهارات الريادية من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي. ولا يعني التعليم الريادي فقط بتطوير ريادة الأفراد والتطوير الذاتي للموظفين بل في الوقت ذاته بتزويدهم بالاتجاهات والمهارات والابتكار والإبداع والمرونة اللازمة للتعامل مع عدم تأكد المسارات الوظيفية.
  - 2- ضعف البيئات التمكينية للريادة: يعد عدم الاستعداد للمجازفة واحدة من المعوقات التي تحول نجاح اية منظمة. إذ يمنع الخوف من الفشل والإحراج الأفراد من اكتشاف الأفكار والمغامرة في مرحلة التنافس. وعندما تكون البيئية أكثر ملاءمة تشجع في تبني الريادة وبالمقابل وفي بعض الأحيان لا توفر البيئية الأمن والاستقرار للريادي.
  - 3- المعوقات الاقتصادية والمالية: قد تواجه المنظمة صعوبات في الحصول على الأموال اللازمة لتمويل المنظمة. مما يشكل ذلك عائقاً في تعطيل الأفكار والمشاريع المهمة وقدرة المنظمة في مواكبة التطورات الحديثة.
  - 4- المعوقات التنظيمية: إنشاء بيئة عمل داعمة للريادة يتطلب خلق مجموعة واسعة من السياسات الداعمة فيما يتعلق بالسياسة النقدية والمالية والأسواق المالية والضرائب والمنافسة. لكن في بعض الأحيان قد يكون من الصعب تنظيم مجموعة متنوعة من الإجراءات والمتطلبات للمنظمات الريادية المحتملة. وقد توضع إجراءات والتي من شأنها تؤدي إلى إعاقة ظهور المنظمات الريادية.
  - 5- ضعف شبكات الأعمال ذات العلاقة: يحتاج العمل إلى المال، مثلما يحتاج إلى الأفكار. وفي هذه الحالة نحتاج لوجود شراكات وشبكات الأعمال لتحقيق ذلك، إلا أنه في الواقع من الصعب جداً إيجاد شريك يسهم على نحو واضح في تحقيق الريادة.
  - 6- ندرة وجود القدوة: إذ أن القدوة هم أفراد من خلال اتجاهاتهم وسلوكهم وقدرتهم على العمل والمصادقية يتم كسب الخبرة وخلق مسار للقيمة وتحقيق الريادة.
- أما فيما يتعلق بالمعوقات التي أساسها الأفراد، إذ يوجد في المنظمات أفراد مختلفين لديهم عادات وأفكار متباينة. تمثل معوقات لتحقيق التنسيق الكفوء في العمل. بالمقابل يتطلب من المنظمة بناء قاعدة المعرفة الجماعية لتحقيق التنسيق لإيجاد المعرفة الموزعة المبعثرة والإفادة منها (Alvarez&Barney,2006,101). لكن إذا ما استثمرت المنظمة هذا التباين بين الأفراد في العادات والقدرات والأفكار المختلفة يمكن أن تشكل نقطة قوة وميزة تنفرد بها المنظمة وتساعد في تبني التوجه الريادي.
- وقد تناول (Kuratko&Goldsby,2002,3-5) المعوقات من منظور أوسع، إذ قسمها إلى ست مجاميع (النظم والهياكل، والسياسات والإجراءات، والتوجه الاستراتيجي، والأفراد، والثقافة). فالنظم الإدارية توفر الاستقرار والنظام والتنسيق، ويمكن أن تزيد من تعقيد البيئية الداخلية للمنظمة. مع ذلك يمكن ان تصبح المعايير

Benchmarks غايات في حد ذاتها. ويمكن أن تؤدي إلى مشكلات أخلاقية وتسبب أضراراً للمنظمة نتيجة تركيزها على الأعداد والكم على حساب الجوانب الأخلاقية في المنظمة.

أما الهياكل: والتي تحدد المسؤولية عن الأنشطة الريادية، فعند عدم تفويض المدراء المستوى الكافي من السلطة؛ يشكل ذلك عائقاً إضافياً. إذ أن تقييد قنوات الاتصال وضعف المسؤولية والافتقار إلى السلطة في استخدام أساليب جديدة أو في معالجة العقبات إلى جانب عدم توفر الموارد تعيق من قدرة المنظمة لتبني الريادة والاستعداد للاستجابة الاستباقية.

**السياسات والإجراءات:** قد يقوم المدير بإحباط المبدعين مما يجعلهم ينحرفون عن الهيكل التنظيمي الرسمي. إذ يمكن أن يحدث الشعور بالإحباط والتناقض والازدواجية. فقد يهتم المدير بتلبية التوقعات التنظيمية ويضع معايير متعارضة وقد يهتم بالأفكار الجديدة دون الاهتمام بآثارها على المنظمة في الأمد البعيد. (عندما تكون الإجراءات معقدة وكثرة الموافقات).

**غياب التوجه الاستراتيجي:** عندما لا توجد رؤية واضحة للإدارة العليا وضعف الالتزام وكذلك في حالة عدم وجود قدوة في الإدارة العليا، وضعف التوجيه الهادف من الإدارة العليا مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المطلوبة، وكذلك غياب الأهداف الخاصة بالإبداع والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف. ففي هذه الحالة تكون الأنشطة الريادية قيد الصدف غير مستمرة. وعندما لا تسعى الإدارة على نحو جدي لتذليل القيود التقليدية وكسرها للاستفادة من الفرص المتاحة، فإن ذلك يشكل عائقاً كبيراً لتحقيق الريادة.

**الأفراد:** قد يكون الأفراد من أكثر المعوقات تأثيراً مقارنة بالمعوقات الأخرى وبخاصة عندما يتسابقون في تخزين واكتناز الموارد والمعلومات الخاصة والمعرفة الضمنية ومقاومة قنوات الاتصال ويشكلون جهود تعاونية مريبة (بل ولديهم شكوك حول الجهود التعاونية المطلوبة) ووجود تحيز من شأنه إعاقة عملية الريادة. أما الثقافة: تكمن عندما تفشل المنظمة في تحديد بوضوح ما الذي يدعم تحقيق التوافق حول أولويات القيم من عدمها، ففي هذه الحالة لا يتم التركيز على ريادة المنظمة. مما يعني ذلك ان المنظمة تواجه مشكلة في تحديد القيمة وضعف الموازنة والصراع مع الإدارة وبالمحصلة تخلق معوقات والتي من شأنها تؤدي إلى تعذر التحول نحو المنظمة الريادية.

يعتقد (Graham) أن تقييد بعض الأنشطة داخل المنظمات من شأنه الحد من استقلالية المنظمة ومن ثم تقييد صنع القرار والمرونة. ويبين Palmer المعوقات الداخلية لريادة المنظمة والتي تتمثل بتعدد وغموض الأهداف. والمدراء من ذوي السلوك الروتيني، وتبني استراتيجيات قصيرة الأمد بدلا من استراتيجيات طويلة الأمد، وتقييد سياسات الموظفين، وعدم وجود نظام مناسب للمكافأة، وضعف استقلالية المدراء في اتخاذ القرارات والصعوبات التشغيلية. ونقص التخطيط وعدم دقته، وعدم واقعية التوقعات، فضلا عن تدني الدعم التنظيمي للأنشطة الريادية وإساءة تفسير السوق (Rahmani, et, al., 2012, 119-120).

يقترح (Homsby, et. al.) (Syas&Black) عدد من المعوقات وهي: فرض الإجراءات بالقوة وأنشطة التخطيط طويلة الأمد، وهياكل الإدارة الوظيفية، وسياسات التعويض موحدة، وتعزيز توافق الأفراد (Groenewald, 2010, 82). واستنتج (Kouriloff) ان الحكومة تكون سبباً في عدد من المعوقات الخاصة من حيث الآثار المترتبة على السياسات واتخاذ القرارات المركزية (Lalani, 2008, 30).

وعندما لا تمتلك المنظمة المعلومات والمعرفة الكافية فإنه لا يتم إدراك ورؤية المعوقات الحقيقية ومن المحتمل يتم إدراك المعوقات البسيطة (Krueger&brazal, 1994, 97).

وفيما يتعلق بالمنظمة فهي أيضاً تسهم في خلق عدد من المعوقات المحتملة إلى جانب معوقات السوق: من التقدير غير الكافي للاحتياجات، والتقييم الخاطئ لطلب السوق، وضعف وقلة خطط الطوارئ، وعدم صبر (Impatience) الإدارة العليا، وضعف التزام الإدارة العليا بالإبداع، والتوقعات غير

المنطقية (Krueger&brazil, 1994, 98). وتواجه الريادة العديد من المعوقات تتمثل بالتضخم والبيروقراطية وسوق العمل (Georgiou, 2010, 5).

تواجه الريادة أنواعاً مختلفة من المعوقات والتي تؤثر سلباً على الأنشطة الريادية من اهتمام الحكومة بالتشريع الضريبي أو البيروقراطية وتقسيم السوق وعدم كفاية المعلومات عن التطورات التقنية وسوق العمل وسوق المال والتضخم وهذه المعوقات من شأنها تزيد من حجم البطالة (Georgiou, 2010-a, 2-3). والمنافسة غير العادلة (غير المشروعة Unfair) وتغيرات في إجراءات النظام الضريبي وقلة المصادر المالية والمشكلات ذات العلاقة بالنظام العام والبيروقراطية والفساد (Bitzenis&Nito, 2005, 564-578).

وتصنف المعوقات إلى المعوقات الرسمية وغير الرسمية من معوق المهارات والفساد والمراوغة المالية والمنافسة غير المشروعة واقتصاد الظل والأعباء الضريبية ومستويات عالية من البيروقراطية والتغير الضريبي والسلوك غير المتوقع للمسؤولين في الدولة (Hoxha,2008,17).

وكذلك لا توضع القوانين واللوائح وبما ينسجم مع تسهيل الريادة. إذ أن زيادة القوانين والإفراط في اللوائح هي مشكلة بحد ذاتها. والبلدان التي لديها عبء عالي في اللوائح التنظيمية اقل دعماً للريادة (Fogel, et al.,2006,17). إذ الغرض من اللوائح والتعليمات تسهيل العمل وانتظامه وليست غاية تسعى المنظمة لتحقيقها. فكل إبداع يحتاج إلى مرونة وتسهيلات وتبسيط الإجراءات. وكذلك كلما تزداد اللوائح تؤدي إلى المزيد من الفساد. وفي دراسة تبين أن ضعف رأس المال يعد المعوق الرئيس للنية الريادية في الجامعة وضعف المهارات وقلة الدعم والفرص التسويقية بوصفها معوقات للريادة (Fatoki&Chingoga,2012,164). والتعليم الريادي هو احد المبادرات ويكون مصمماً لتعزيز المهارات والمعرفة الريادية.

بعد عرض معوقات الريادة يمكن ملاحظة تعدد مصادرها وعلى النحو الذي يحد من قدرة المنظمات للتوجه نحو الريادة؛ فمنها مصدرها الأفراد نتيجة ضعف دوافعهم للعمل وتحمل المخاطر والقصور المعرفي وضعف العمل التضامني والدعم العائلي والاجتماعي وندرة وجود القدوة في تقديم النصح والإرشاد والتشجيع. ومنها مصدرها المنظمة نتيجة تركيزها على الإجراءات الروتينية وعدم تشجيع العمل بروح الفريق وسيادة قصر النظر الإداري وضعف الدعم المادي والمعنوي وتلبية الاحتياجات بالحد الأدنى وضعف الاستفادة من التقنيات الحديثة وعدم مواكبة التطورات, وأخيراً ضعف مستوى المخرجات الذي يندرج المنظمة بزيادة الهوة بين المنظمة وبيئتها ومؤشراً لدخول المنظمة في مصافي المنظمات الراكدة العليقة وتراجعها أمام المنظمات الريادية المتميزة.

#### \* متطلبات مواجهة معوقات التحول نحو المنظمة الريادية

للتغلب على معوقات الريادة ومعالجتها يتطلب من المنظمة اتخاذ مجموعة خطوات جديده في تشخيص المعوقات وأنواعها ومعرفة أسبابها ووضع حلول إستراتيجية منطقية وحسب الأولويات وباستمرار هدفها معالجة المعوقات وتذليلها من جهة, وتحفيز المنظمة باستمرار باتجاه المزيد من الريادة من جهة أخرى.

1. تفرض متطلبات احتواء المعوقات والعمل على تحجيمها للصالح المنظمي توافر مجموعة من السمات ذات المنحى الريادي, وعلى نحو يمكن القيادات الإدارية من تخفيف وطأة هذه المتطلبات وفي إظهار الدور المتميز لذي التوجه الريادي. إذ تتطلب الريادة ان يكون الفرد ريادي لديه القدرة الفائقة المتفوقة لتحقيق الأهداف على الرغم من المعوقات والتعارض والنكسات والفشل. ويجب الاستمرار في مواجهة الشدائد, والتحديات غير المعروفة والأخطار والتعلم من الفشل والثقة والقدرة على التعامل مع البيئة الدولية. واتخاذ خطوات عملية عقلانية في السعي لتحقيق الأهداف. ويميل الريادي الناجح إلى أن يكون صاحب رؤية ومؤهل Competent ومستقل وذات منحى عملي وعاطفي وملتتهب Passionate وواثق ومستقيم Virtuous ولديه الحماس والتركيز الفعلي في الجهود لتحقيق الأهداف. ووراء كل عمل مبدع هناك أفراد رياديين الذين يمتلكون البصيرة Foresight والإيمان والجرأة Boldness لبناء شيء جديد. ويصف (Kizner) الريادي بأنه الفرد القادر على البقاء يقضاً Staying Alert والقدرة على اكتشاف الفرص ويوافق على تحمل المسؤولية في استخدام الموارد والحكم واستخدام قدراته في خلق قيم جديدة والتعامل بصدق Sincerely مع الآخرين ومع الواقع والمخاطر والفشل والخسارة والتعامل مع الشدائد والتركيز على الأهداف طويلة الأمد والتكيف باستمرار مع تغير البيئات, فهو متحمل للواقع ولديه القدرة على تحويل الأفكار إلى شيء ملموس والبحث باستمرار عن الفرص والنمو (Shahidi&Smagulova,2008,34-35). ومما يتطلب من القيادات في هذه الحالة امتلاك صفة المبادرة (Initiative) والمثابرة والإصرار Persistence) في تكرار الأعمال المختلفة للتغلب على المعوقات (Havinal,2009,97-98). وزيادة قدرة المنظمة على اغتنام الفرص.

2. استثمار القدرات والموارد المتاحة على نحو أفضل يساعد المنظمة في تجنب العديد من المعوقات وزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهداف المنظمة الريادية. إذ استنتج (Georgion,2010,5) ان معالجة هذه المعوقات على نحو تدريجي, ويساعد التوجه الريادي في زيادة العوائد وتحسين الاستثمار. وعندما يحقق القادة النجاح في اتخاذ القرارات الصحيحة, فان ذلك يسهل من إزالة كافة المعوقات ومن ثم يصبح الإبداع أمراً مألوفاً (Brown&Uljin,2007,26).

3. تتطلب عملية تحقيق الريادة من المنظمات فهم العوامل التي تعيق وبذات الوقت اكشف عن المنشطات الداعمة لها في مجال تعزيز الفرص واحتواء المخاطر مقترناً ذلك بما يسمى الاستباقية. وما يحتاج ذلك القيام بتحديد وإتباع عوامل النجاح الإبداعية من الرؤية والتوجه السوقي والمنظمة المستوية(المسطحة) والتعلم المنظمي من اجل إنعاش(Revitalize) وتجديد(Rejuvenate) المنظمة. والدعم التنظيمي من حيث توفير الموارد المتاحة للموظفين من شأنها يؤثر على نحو ايجابي على الأنشطة الريادية للمنظمة والسلوك. فدعم الإدارة وتقدير(Discretion) العمل والمكافأة وتوفير الوقت وإحلال(Loose) الحدود داخل المنظمة والتي تعد العناصر الحاسمة والمؤثرة في بناء منظمة ريادية(Kearney, el. al.,2008,299).

4. الأخذ بفكرة تبسيط الإجراءات وعلى نحو يساهم في إقرار التعاون والتوفيق بين أهداف أصحاب المصالح والاستفادة من آرائهم وبما يدعم المنظمة في منع المعوقات وتحقيق الإبداع. إذ يلعب الإبداع دوراً مهماً في ظهور الريادة أو غيابها. والذي يحدد بشيء جديد وقد يكون التعقيد عائقاً أمام الإبداع وكذلك عدم وجود ضغوط تنافسية للإبداع في القطاع العام. فبالنسبة لبعده الإبداع فقد حدد (Borins) ثلاثة معوقات تتمثل المجموعة الأولى بالبيروقراطية(الموقف العدائي Hostile والتسابق في الصراع Turf Fights وصعوبات في التنسيق ومشكلات لوجستية وصعوبة المحافظة على حماسة الأفراد وصعوبة إدخال تقنية جديدة واتحاد المعارضة ومقاومة الإدارة الوسطى ومقاومة القطاع العام لنشاط الريادة. أما المجموعة الثانية فتحدت بالبيئة السياسية وعدم كفاية مصادر التمويل ومعوقات التعليمات والتشريعات. في حين تتمثل المجموعة الثالثة بالبيئة الخارجية والشكوك حول فاعلية الريادة وصعوبة تحقيق الهدف ومعارضة المتضررين من القطاع الخاص والعام(Kearney, el. al.,2008,301).

5. لذا ولكي تتمكن المنظمة من مواجهة المعوقات وإزالتها تتطلب منها فهم المعرفة العملية الجديدة بالمعوقات المؤسسية واللوائح والبيروقراطية غير الكفوءة وعدم كفاءة البيروقراطية والتعليمات المقيدة وضعف التعلم ونسب الضريبة المفرطة والفساد(United Nations,2008,5).

إذ يشجع الرياديين عملية اكتشاف المعرفة وتطبيقها عن طريق التوفيق بين الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية أو عبر تفاعل الجهات الخارجية من الزبائن مع الأفراد والعمل معاً لإنجاز الأهداف على نحو مفيد ومتبادل، وذلك نتيجة تطوير الثقة العلائقية واللغة المشتركة وبذلك يكون أعضاء المنظمة قادرين على الانسجام والمشاركة بالمعرفة، والتي من شأنها تدعم توجه المنظمة للتحويل نحو المنظمة الريادية.

#### فرضيات البحث

- 1- تواجه المنظمة المبحوثة معوقات التي تحد من قدرتها في التحول نحو المنظمة الريادية.
- 2- يتحدد مستوى التحول نحو المنظمة الريادية تبعاً لطبيعة المعوقات القائمة في ميدان عملها.

#### الجوانب المنهجية

##### أولاً: وصف عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة من تدريسي جميع أقسام كلية الإدارة والاقتصاد، وذلك لأن طبيعة الدراسة تتطلب ذلك، علماً أن مجتمع الدراسة (251) فرد والعدد المتواجدين الفعليين (203) وعدد المتفرغين للدراسة داخل العراق وخارجه والأمومة والمنسبين(48)(سجلات الموارد البشرية،2013)، فقد تم اختيار عينة عشوائية. إذ تم توزيع (86) استمارة على التدريسيين، واسترجعت منها(76) استمارة صالحة للتحليل.

وفيما يأتي وصف لأهم السمات والخصائص للأفراد المبحوثين على وفق البيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم على الجزء الأول من استبانة الدراسة الخاصة بهم:

1. العمر: يظهر من الجدول ذي الرقم (1) أن الفئات العمرية التي تقع بين (25-35) تمثل الجزء الأكبر من أفراد العينة وبنسبة (41%)، تليها الفئة العمرية (36-45) وبنسبة (36%)، يليها الفئة العمرية (46-55) فأكثر وبنسبة (18%)، وشكلت الفئة العمرية (56-65) فأكثر بنسبة (18%). مما يفسر هذه النسب حاجة المنظمة لإدخال أفرادها في برامج لاكتشاف طاقاتهم الكامنة وإكسابهم خبرات جديدة وترسيخها بما يخدم تحولها نحو المنظمة الريادية.

2. **التحصيل العلمي:** إن الغالبية أفراد العينة هم من حملة شهادة الماجستير، إذ بلغت نسبتهم (55%)، ونسبة حملة شهادة الدكتوراه (45%). وهذا يعني حاجة المنظمة المبحوثة لتركيز اهتمامها لزيادة حملة الدكتوراه على نحو عام وفي الأقسام التي ليس فيها دراسات عليا/دكتوراه من نظم المعلومات الإدارية والإدارة الصناعية والمحاسبة والمالية والمصرفية والتسويق على نحو خاص. وقد أسهم قسم إدارة الأعمال على نحو واضح في رفق الأقسام الأخرى للكلية باستثناء المحاسبة والاقتصاد بحملة الدكتوراه ورفع نسبتها على مستوى الكلية وتطوير ملاكاتها (سجلات شعبة الدراسات العليا، 2013).
3. **سنوات الخدمة:** بلغت أعلى نسبة لسنوات الخدمة في كلية الإدارة والاقتصاد لعموم العينة لفئة (1-10) سنوات وبنسبة (49%) من إجمالي العينة، يليها فئة (11-20) سنوات بنسبة (31%)، ثم فئة (21-30) سنة بنسبة (8%) ثم فئة (31- فأكثر) سنة بنسبة (22%)، وهذه النتائج تعكس مستوى منخفض من الخبرة والاستقرار في المنظمة المبحوثة. يتبين أن غالبية أفراد عينة البحث هم من ذوي الخدمة القليلة مما يتطلب من المنظمة استخدام أساليب لإكساب الخبرات وتبادلها والمحافظة على خبرات الأفراد ذوي الخبرة وعدم خسارتها نتيجة تركهم المنظمة لأسباب التقاعد وغيرها. لاسيما وأن نسبتهم تبلغ (22%).
4. **اللقب العلمي:** غالبية أفراد عينة البحث هم من حملة اللقب العلمي (مدرس) وبنسبة (41%)، ومن ثم اللقب مدرس مساعد وبنسبة (34%)، وبنسبة (18%) لحملة اللقب أستاذ مساعد. مما يتطلب من المنظمة المبحوثة توفير التسهيلات وحث التدريسيين وتشجيعهم لزيادة نشاطهم العلمي، وتبسيط الإجراءات من تقليل مدة قبول البحث والنشر والترقية والتركيز على الجوانب النوعية وليس الشكلية الروتينية. و لاسيما أن (27) من مجموع (42) أي ما بنسبتهم (65%) لازالوا بذات اللقب، وكذا الحال لحملة الألقاب العلمية الأخرى، و لاسيما أن نسبة حملة اللقب أستاذ مساعد وأستاذ (25%) فقط.

الجدول (1) الذي يبين وصف أفراد عينة البحث.

النسبة	التكرار	التحصيل العلمي
55%	42	ماجستير
45%	34	دكتوراه
النسبة	التكرار	اللقب العلمي
34%	26	مدرس مساعد
41%	31	مدرس
24%	18	أستاذ مساعد
1%	1	أستاذ
النسبة	التكرار	مدة الخدمة
49%	37	10-1
31%	16	20-11
8%	6	30-21
22%	17	31- فأكثر
النسبة	التكرار	التخصص
13%	10	إدارة الأعمال
16%	12	المحاسبة
10%	8	مالية ومصرفية
16%	12	نظم المعلومات الإدارية
17%	13	إدارة الصناعة
16%	12	الاقتصاد
12%	9	التسويق
النسبة	التكرار	العمر
41%	31	35-25
36%	20	45-36
18%	14	55-46
15%	11	65-56
النسبة	التكرار	الجنس
66%	50	ذكر
34%	26	أنثى

### ثانياً: اسلوب جمع البيانات ومعالجتها

قد اعتمد البحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد البحث، علماً ان هذه الاستبانة قد تم عرضها على مجموعة من الخبراء (\*) ومن ثم الأخذ بملاحظاتهم وبعدها تم توزيعها على المبحوثين. واستخدمت الدراسة بعض الأساليب بقصد معالجة البيانات من النسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري.

### ثالثاً: منهج البحث

يعتمد البحث المنهج الاستقرائي من خلال دراسة الواقع الحالي للمنظمة المبحوثة بهدف التعرف على مستوى المعوقات التي تواجهها وتحديد الأهمية النسبية لكل منها وتحديد الإمكانيات الحالية والاحتياجات المستقبلية في تدليل معوقات التحول نحو المنظمة الريادية، باستخدام استمارة الاستبيان للحصول على البيانات اللازمة لإجراء البحث.

### الإطار الميداني

سيتم ضمن هذا المحور عرض النتائج وتحليلها بهدف اختبار فرضيات البحث من خلال تأشير التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية وعلى النحو الآتي:

يبين الجدول (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر التدريسيين بخصوص معوقات التحول نحو المنظمة الريادية، وحقق إجمالي معوقات التحول نحو المنظمات الريادية وسطاً كلياً فوق الوسط المعياري بقليل بلغ (3.21)، وبتشتت نسبياً في الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.13)، وقد تم قياس معوقات التحول نحو المنظمة الريادية عن طريق الأبعاد الآتية:

أ. **القصور المعرفي:** يوضح الجدول (2) مستوى القصور المعرفي، إذ بلغت نسبة الذين لا يتفوقون بأن لديهم قصور معرفي (62%)، وكان الوسط الحسابي (2.43)، وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، ويأتي بالمرتبة الثامنة، وبانسجام ضعيف لكنه مقبول في إجابات المبحوثين، إذ بلغ انحراف معياري (1.03)، وهذا يعني إلى حد ما عدم اتفاق أفراد عينة البحث بأن لديهم قصور معرفي، بمعنى وجود إمكانيات معرفية تساعد المنظمة المبحوثة في التحول نحو المنظمة الريادية؛ وعلى الرغم من وجود تركز الأوساط الحسابية لفقرات هذا البعد فوق (2)، إلا أنها لا تشكل عائقاً كبيراً (مقارنة بالأبعاد الأخرى)، ولكن ومن جانب آخر يبين الوسط الحسابي للفقرة (1) عن وجود صعوبة لدى أفراد عينة البحث في الحصول على المعرفة الريادية وبوسط (2.93) وتحفظ الأفراد في الإفصاح عن القصور الخاص بالمعرفة. وقد تم قياس هذا البعد بثمانية أبعاد تراوحت قيم الوسط الحسابي فيها بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (8) بلغت (3.76) وانحراف معياري بلغ (1.16)، مما يعني ذلك عدم امتلاك المنظمة عينة البحث لبرنامج واضح لتطويرها أفرادها التدريسيين. في حين كان أقل وسط حسابي ضمن البعد الأول من نصيب الفقرة (4) والذي بلغ (1.85) وانحراف معياري (0.97)، مما يعني ذلك امتلاك أفراد عينة البحث الرغبة والاستعداد في العمل الريادي.

ب. **المعوق التقني:** يعكس الجدول (2) مستوى المعوق التقني في المنظمة المبحوثة والذي جاء بالمرتبة السادسة، إذ انقسمت نسب إجابات الباحثين حول هذا البعد، فبلغت نسبة الاتفاق (38.4%) مقابل (40.8%) لا اتفاق، وبلغ الوسط الحسابي له (2.93) وهو أقل من الوسط الفرضي، وبتشتت قليل نسبياً فبلغ الانحراف المعياري (1.11)، وحصلت الفقرة (13) على أعلى وسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.10) وهو عال نسبياً، مما يدل على عدم إفادة المنظمة المبحوثة من البرمجيات الحديثة ذات العلاقة. وكذا الحال لا تستخدم المنظمة

\* أ.م.د.سرمد غانم صالح- جامعة الموصل، أ.م.د. سلطان احمد خليف-المعهد التقني الموصل، أ.م.د. ليث سعدالله حسين-جامعة الموصل، أ.م.د. معن وعادالله المعاضبيدي-جامعة الموصل، م.د. يسام عبدالرحمن-جامعة الموصل، م.د. ايمان بشير-جامعة الموصل، م.د. الاء عبدالموجد العاني-جامعة الموصل.



المبحوثة التقنيات من الحواسيب وملحقاتها وغيرها في أداء مهامها التعليمية وهي لا تولي اهتماما بذلك، مما أدى ذلك إلى حصول الفقرة (12) على اقل وسط حسابي (2.49) وبتشتت قليل (1.13) نتيجة لعد دراية غالبية أفراد البحث بكيفية استخدام التقنيات الحديثة وعدم مسايرة المنظمة المبحوثة التطورات التقنية ذات العلاقة.

**ت. المعوقات التنظيمية:** يبين الجدول (2) مستوى المعوقات التنظيمية، فكانت نسبة الذين يتفقون بوجود معوقات تنظيمية (63%) والوسط الحسابي لهذا البعد (3.61)، وهو أعلى من الوسط المعياري، وجاء بالمرتبة الثانية، مما يعني أن هذا البعد يشكل معوقا كبيرا لتحول المنظمة المبحوثة نحو المنظمة الريادية والتي تتسم بالمرونة ووجود صلاحيات عالية وتبسيط في الإجراءات وهيكل مرن واعتمادها على القرارات الجماعية) وبتشتت مقبول في إجابات المبحوثين إذ بلغ الانحراف المعياري (1.06). وقد حققت الفقرة (22) أعلى وسط فرضي، مما يدل على عدم اتفاق عينة البحث على عدم توافق بين عدد التدريسيين (240) الفعلي وعدد الطلبة ما يقارب (5000) طالب وطالبة للدراستين الصباحية والمسائية. في حين حصلت الفقرة (18) الخاصة بوجود صلاحيات تمكن الأفراد التدريسيين لتحقيق الريادة، وبانسجام ضعيف في الإجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري (1.02).

**ث. قيود الإدارة العليا:** جاء هذا البعد بالمرتبة الثالثة فكانت نسبة المتفقين (62%) وبوسط حسابي (3.60) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغ (3)، وبانسجام ضعيف لكنه مقبول وبالانحراف المعياري (1.09) وتعد مؤشرا سلبيا نتيجة وجود قيود الإدارة العليا والتي تحد من قدرة المنظمة في التحول نحو المنظمة الريادية، وجاءت الفقرة (27) بأعلى وسط حسابي (3.68) وبتشتت قليل في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري لها (0.99)، في حين جاءت الفقرة (24) بأقل وسط حسابي البالغ (3.47) وبانسجام ضعيف لكنه مقبول بالإجابات، إذ كانت قيمة الانحراف المعياري (1.11).

**ج. المعوقات الاجتماعية والتمكينية:** جاء هذا البعد بالمرتبة السابعة، وكانت نسبة الذين لا يتفقون (48%) وبلغ الوسط الحسابي له (2.75) وهو اقل من الوسط المعياري البالغ (3) وبتشتت عال نسبيا في الإجابات فجاءت قيمة الانحراف المعياري (1.19)، وكان أعلى وسط حسابي ضمن هذا البعد من نصيب (31) (33) البالغ (3.66) وبتشتت في الإجابات فبلغ الانحراف المعياري لهما (1.11) (1.27) على التوالي مما يعني وجود صعوبة لدى أفراد عينة البحث في استغلال الفرص الريادية وأنه يتم تقييدها بسبب المحسوبة. في حين جاءت الفقرة (28) بأقل وسط حسابي (2.14) وبتشتت كبير نسبيا بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.10) مما يعني قلة مواجهة الأفراد مقاومة من عائلاتهم تجاه توجيههم نحو الأنشطة الريادية.

**ح. المعوقات المالية:** يعكس الجدول (2) مستوى هذا البعد فبلغت نسبة المتفقين (54%) والوسط الحسابي له البالغ (3.37)، وهو أعلى من الوسط المعياري، فجاء بالمرتبة الرابعة وبتشتت عال نسبيا في إجابات المبحوثين إذ بلغ الانحراف المعياري (1.21)، وجاءت الفقرة (37)، بأعلى وسط حسابي البالغ (3.60) وبانحراف معياري (1.11) مما توفير المنظمة المبحوثة احتياجاتها دون المواصفات المطلوبة. في حين جاءت الفقرة (34) بأقل وسط حسابي والذي بلغ (3.14) وتشتت عال في الإجابات حول عدم وجود تخصيصات مالية كافية لتوفير التقانة الحديثة، إذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.27).

**خ. الافتقار إلى شبكات القدوة في مجال الأعمال:** جاء هذا البعد بالمرتبة الخامسة، فكانت نسبة المتفقين (47%) وحقق وسطاً حسابياً بلغ (3.25) وبانسجام ضعيف بالإجابات فبلغ الانحراف المعياري له (1.16) وهو عال نسبياً مما يعني تشتت إجابات المبحوثين بخصوص وجود شبكات القدوة في العمل مما يعني ذلك سيادة العمل

الفردى وضعف التعاون والنصح وما موجود من علاقات بين الأفراد تنحصر في التكتلات السلبية غير منسجمة مع التكتلات الأخرى.

د. ضعف مستوى المخرجات: جاء هذا البعد بالمرتبة الأولى، وكانت النسبة الغالبة من المتفقين فبلغت (77%)

وبوسط حسابي عالٍ نسبياً (3.77) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبتشتت كبير نسبياً إذ بلغ الانحراف المعياري له (1.15) مما يعني ضعف مستوى المخرجات نتيجة لعدد من المؤشرات من عدم انسجام أهداف المنظمة مع التوجه نحو الريادة إذ طغى الجانب الكمي على الجانب النوعي وعدم استطاعة الطلبة إيجاد فرص للتوظيف بعد التخرج، ووجود تباين بين مخرجات المنظمة المبحوثة وتوجهات واحتياجات المجتمع فضلاً عن عدم أخذها بالحسبان المستجدات البيئية عند اتخاذ القرارات، وكان الوسط الحسابي الأعلى من نصيب الفقرة (45) والذي بلغ (4.03) وبتشتت كبير في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (1.20) حول اتفاق أفراد عينة البحث على عد تدني مستوى الطلبة المقبولين بوصفهم مدخلات معوقاً لتحقيق الريادة.

الجدول ذو الرقم (2)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية

الأبعاد	ت	مقاييس الإجابة										معلومات التحول نحو المنظمة الريادية	ت	
		اتفق تماماً		لا اتفق تماماً		غير متأكد		اتفق		لا اتفق تماماً				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
القصور المعرفي	1	4	5.3	27	35.5	13	17.1	24	32.0	8	10.5	2.91	1.15	أواجه صعوبة في الحصول على المعرفة الريادية
	2	2	2.6	12	16.0	8	10.5	35	46.0	19	25.0	2.23	1.08	أفكر إلى المواهب التي تؤمن التوجه الريادي لدي
	3	-	-	6	7.9	10	13.2	45	59.2	15	19.7	2.09	0.81	يتعذر عليّ امتلاك المهارات الريادية
	4	1	1.3	5	6.6	9	11.8	28	36.8	33	43.4	1.85	0.97	لا امتلك الرغبة للعمل في مجال الريادة
	5	4	5.3	8	10.5	13	17.1	29	38.2	22	28.9	2.23	1.14	أفكر في ميدان عملي لا تخرج عن كونها تصورات تقليدية
	6	-	-	7	9.2	15	19.7	31	40.8	23	30.3	2.09	0.94	ليس لدي الخبرة الكافية للاستعداد للعمل في مجال الريادة
	7	2	2.6	8	10.5	17	22.4	32	42.1	17	22.4	2.31	1.01	يتعذر عليّ تحمل مخاطر الريادة
	8	21	27.6	34	44.7	6	8.8	12	16.0	3	3.9	3.76	1.16	لا تمتلك منظمتنا برنامجاً واضحاً لتطوير أفرادها
		5.59	17.61	15.07	38.89	23.01	2.43	1.03						الوسط والانحراف المعياري على مستوى البعد
المعوق التقني	9	4	5.3	24	31.6	20	26.3	22	28.9	6	7.9	3.00	1.07	يتعذر على منظمتي مسايرة التطورات التقنية ذات العلاقة
	10	6	7.9	31	40.8	11	14.5	20	26.3	8	10.5	3.12	1.19	التقنيات التي بحوزة منظمتي لا تتماشى مع متطلبات الريادة
	11	5	6.6	22	28.9	16	21.1	30	39.5	3	3.9	2.95	1.06	تفتقر منظمتنا إلى المنتسبين المتخصصين في الميدان التقني
	12	-	-	21	27.6	13	17.1	25	32.9	17	22.4	2.49	1.13	أواجه صعوبة في استخدام التقنيات ذات العلاقة بعملنا
	13	6	7.9	27	35.5	21	27.6	15	19.7	7	9.2	3.09	1.10	يتعذر على منظمتي الاستفادة من إمكانيات البرمجيات الحديثة
			5.54	32.88	21.32	29.46	10.78	2.93	1.11					
المعوقات التنظيمية	14	16	21.1	34	44.7	14	18.4	12	16.0	-	-	3.69	0.98	التعليمات التي تضعها الجهات العليا لا تتناسب مع التوجه نحو الريادة
	15	21	27.6	32	42.1	10	13.2	9	11.8	4	5.3	3.73	1.15	تسود في منظمتنا درجة عالية من المركزية
	16	18	23.7	33	43.4	13	17.1	11	14.5	1	1.3	3.72	1.03	أرى في الإجراءات المناسبة معوقاً لقهر قدراتي الريادية
	17	13	17.1	33	43.4	13	17.1	15	19.7	2	2.6	3.50	1.08	ما يسود في منظمتي من إجراءات يعكس درجة عالية من التعقيد فيها
	18	8	10.5	38	50.0	14	18.4	13	17.1	3	3.9	3.43	1.02	أفكر إلى الصلاحيات التي تمكنني من الوصول إلى الريادة
	19	11	14.5	35	46.0	14	18.4	13	17.1	3	3.9	3.53	1.06	تتقهقر المنشآت الحفزية في منظمتنا أمام الإجراءات الروتينية
	20	11	14.5	31	40.8	23	30.3	8	10.5	3	3.9	3.50	1.01	يتم التراخي في منظمتنا بشأن المقترحات الريادية حد الإهمال
	21	17	22.4	30	39.5	11	14.5	15	19.7	3	3.9	3.54	1.16	لا يشارك أفراد منظمتنا في اختيار القيادات الإدارية
	22	23	30.3	27	35.5	14	18.4	10	13.2	2	2.6	3.80	1.11	لا يوجد توافق بين عدد التدريسيين وعدد الطلبة

1.00	3.65	2.6	2	10.5	8	23.7	18	44.7	34	18.4	14	23	تتجنب منظمتنا تحمل المخاطر التي تواجهها الوسط والانحراف المعياري على مستوى البعد
1.06	3.61	3.00		15.01		18.95		43.01		20.01			
1.11	3.47	5.3	4	16.0	12	21.1	16	40.8	31	17.1	13	24	تخضع منظمتنا لضوابط تقيد انشطتها الريادية
1.11	3.60	2.6	2	19.7	15	11.8	9	46.0	35	19.7	15	25	يتعذر على منظمتنا مواكبة المناهج العالمية بسبب المركزية
1.13	3.66	3.9	3	14.5	11	16.0	12	40.8	31	25.0	19	26	لا تمتلك صلاحية الحصول على البعثات الدراسية لمنتسبيها
0.99	3.68	1.3	1	14.5	11	25.0	19	38.2	29	21.1	16	27	لا تمتلك منظمتنا الصلاحيات الكافية في تبني التوجه الاستراتيجي
1.09	3.60	3.28		16.18		18.48		41.45		20.73			الوسط والانحراف المعياري على مستوى البعد
1.10	2.14	34.0	26	34.0	26	18.4	14	10.5	8	2.6	2	28	أواجه مقاومة من أفراد عائلتي تجاه الأنشطة الريادية
1.21	2.65	21.1	16	28.9	22	19.7	15	26.3	20	3.9	3	29	افتقر إلى الدعم الاجتماعي الذي يؤمن لي الريادة
1.20	2.35	27.6	21	31.6	24	25.0	19	7.9	6	7.9	6	30	يرى أفراد أسرتي أن الريادة في عملي لها انعكاسات سلبية في مسار حياتهم الاجتماعية
1.11	2.66	14.5	11	32.9	25	27.6	21	18.4	14	6.6	5	31	أواجه صعوبة في استغلال الفرص الريادية
1.23	3.03	9.2	7	28.9	22	25.0	19	21.1	16	16.0	12	32	اشعر بدرجة عالية من التحجيم عند ادائي الأنشطة بروح ريادية
1.27	3.66	7.9	6	14.5	11	17.1	13	28.9	22	31.6	24	33	يتم تفويت الفرص الريادية في ميدان عملي بسبب المحسوبية
1.19	2.75	19.05		28.47		22.13		18.85		11.43			الوسط والانحراف المعياري على مستوى البعد
1.27	3.14	13.2	10	17.1	13	28.9	22	25.0	19	16.0	12	34	لا توجد تخصيصات مالية كافية لتوفير التقانة الحديثة
1.29	3.22	11.8	9	19.7	15	18.4	14	32.9	25	17.1	13	35	ما متاح من اموال لدى منظمتنا لا يتمشى مع تطلعاتها المستقبلية في التطور
1.18	3.50	7.9	6	16.0	12	17.1	13	40.8	31	18.4	14	36	ما يمنح من مكافأة مالية لا يحفزني للتوجه نحو تحقيق الريادة
1.11	3.60	6.6	5	11.8	9	17.1	13	47.4	36	17.1	13	37	تتسبب قلة التخصيصات المالية في توفير احتياجات المنظمة دون المواصفات المطلوبة
1.21	3.37	9.88		16.15		20.38		36.53		17.15			الوسط والانحراف المعياري على مستوى البعد
1.26	3.24	10.5	8	21.1	16	18.4	14	34.0	26	16.0	12	38	يتعذر علي إيجاد الشركاء المخلصون في ميدان عملي
1.13	3.51	2.6	2	19.7	15	22.4	17	34.0	26	21.1	16	39	تأخذ شبكة العلاقات غير الرسمية في منظمتنا مداها السلبي
1.06	3.38	2.6	2	21.1	16	26.3	20	36.8	28	13.2	10	40	لا تركز الإدارة في منظمتنا على فكرة العمل التضامني
1.20	2.85	16.0	12	25.0	19	25.0	19	27.6	21	6.6	5	41	افتقر إلى تلقي النصح والإرشاد من زملائي
1.16	3.25	7.93		21.73		23.03		33.10		14.23			الوسط والانحراف المعياري على مستوى البعد
1.13	3.35	5.3	4	21.1	16	22.4	17	35.5	27	16.0	12	42	لا تتسجم اهداف منظمتنا مع التوجه نحو تحقيق الريادة
1.14	3.93	6.6	5	5.3	4	10.5	8	43.4	33	34.0	26	43	لا يجد طلبية منظمتنا الفرص التي تؤهلهم للتوظيف بعد التخرج
1.12	3.70	5.3	4	9.2	7	19.7	15	40.8	31	25.0	19	44	تسود حالة من التباين بين توجهات المجتمع وبين ما توفره منظمتنا من مخرجات
1.20	4.03	9.2	7	2.6	2	5.3	4	40.8	31	42.1	32	45	يعد تدني مستوى الطلبة المقبولين في منظمتنا معوقاً لتحقيق الريادة فيها
1.15	3.85	5.3	4	9.2	7	14.5	11	36.8	28	34.0	26	46	لا تستحضر منظمتنا المستجدات البيئية عند اتخاذ القرارات
1.15	3.77	6.34		9.48		14.48		39.46		37.78			الوسط والانحراف المعياري على مستوى البعد
1.13	3.21	10.41		21.92		19.23		29.75		16.56			الوسط والانحراف المعياري على مستوى الكلي

**الاستنتاجات:**

- 1- تبين أن الأفراد عينة البحث لا يعانون من القصور المعرفي ولديهم الاستعداد للقيام بالأعمال الريادية رغم صعوبة حصولهم على المعرفة الريادية وعدم توفير برامج واضحة لتطوير قدراتهم.
- 2- سيادة الإجراءات التنظيمية الروتينية والمركزية العالية وافتقار الصلاحيات والتفرد بالقرار وتحمل التدريسيين أعباء فوق طاقتهم نتيجة لانعدام التوازن بين التدريسيين وإعداد الطلبة ووضع تعليمات متناقضة مع التحول نحو المنظمة الريادية.
- 3- اعتماد الأساليب التقليدية في التعليم وعدم تشجيع الأفراد لاستخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية مما انعكس ذلك على عدم الاستفادة من قدرات التقنيات الحديثة في تسهيل العملية التعليمية وتحسين مستواها.
- 4- على الرغم من توفير المنظمة المبحوثة احتياجاتها إلا أنها دون المستوى المطلوب، وكذلك ضعف توجه المنظمة في استخدام المكافأة المالية لتحفيز الأفراد لتحقيق الريادة.
- 5- تواجه الأفراد صعوبة في استغلال الفرص الريادية وتحجيم أدائهم ويتم تفويت الفرص الريادية بسبب المحسوبة وكذلك عدم تشجيع الإدارة الأفراد على العمل التضامني.
- 6- سيادة التباين بين مخرجات المنظمة المبحوثة واحتياجات المجتمع وصعوبة حصول خريجها على فرص للتوظيف، وبالمقابل تدني مستوى الطلبة المقبولين فيها.
- 7- عدم إمكانية المنظمة المبحوثة من تنفيذ الأنشطة الريادية والاستباقية وعدم قدرتها على تطوير المناهج الدراسية وتطوير ملاكاتها من خلال الايفادات نتيجة قيود الإدارة العليا.
- 8- اتضح أن المنظمة المبحوثة تعاني العديد من المعوقات في التحول نحو المنظمة الريادية، ولكن كانت هذه المعوقات بمستويات مختلفة بدءاً من ضعف مستوى المخرجات وانتهاءً بالقصور المعرفي.

**المقترحات:**

- 1- ضرورة إعداد خطط فاعلة مع الجهات العلاقة بشأن رفع مستوى الطلبة المقبولين في المنظمة المبحوثة ووضع استراتيجيات لردم الفجوة بين مخرجات الكلية واحتياجات المجتمع وبما يضمن من توفير فرص التوظيف لخريجها.
- 2- الاستمرار بتبسيط الإجراءات وتذليل اللوائح الروتينية واخذ بالحسبان مقترحات الأفراد وإشراكهم في عملية صنع القرار وتوفير الصلاحيات اللازمة لهم وبما يتناسب مع التوجه نحو المنظمة الريادية مع ضرورة تحقيق التوازن بين عدد التدريسيين وإعداد الطلبة.
- 3- ضرورة التوجه نحو اللامركزية وتخفيف قيود الإدارة العليا ومنح المنظمة المبحوثة المزيد من الصلاحيات في تطوير أفرادها عبر البعثات والزمالات والايفادات مع زيادة التخصيصات المالية لها والتأكيد على الجوانب النوعية.
- 4- ضرورة توفير التقنيات ذات العلاقة بهدف الاستفادة من إمكانياتها وتحسين مستوى العملية التعليمية مع تدريب أفرادها لاستخدام التقنيات والبرامج الحديثة.
- 5- التأكيد على تسهيل عملية الحصول على المعرفة الريادية وتوظيف إمكانيات الأفراد ووضع برامج واضحة لتطوير الأفراد وتعزيز العمل التضامني.
- 6- تبني استراتيجيات فاعلة لمواجهة معوقات التحول نحو المنظمة الريادية وحسب الأولوية، وما يتطلب ذلك من حشد الطاقات وتسخير الموارد وإقامة مؤتمر وندوات واجتماعات مع الجهات المعنية لبلوغ مصافي المنظمات الريادية.

## المصادر:

1. سجلات شعبية الدراسات العليا, (2013), كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل.
2. سجلات قسم الموارد البشرية, (2013), كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل.
3. Alvarez Sharon A., Barney Jay B., (2006), Resource-Based Theory and the Entrepreneurial Firm, In: Strategic Entrepreneurship, Creating a New Mindset Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, S. Michael Camp And Donald L. Sexton. Blackwell published, UK.
4. Bitzenis Aristidis, Nito Ersanja, (2005) "Obstacles to entrepreneurship in a transition business environment: the case of Albania", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.12 Iss:4, pp.564- 578.
5. Brown Terrence E., Ulijn Jan, (2004), Innovation, Entrepreneurship and Culture The Interaction between Technology, Progress and Economic Growth, Great Britain, Edward Elgar Publishing Limited, U.K.
6. Dess Gregory G., Lumpkin G. T., Eisner Alan B., (2007), Strategic Management: Creating competitive advantages, McGraw-Hill Irwin New York.
7. Fakhri Kamran Pashayi, Ghanimat Peyman, Koopahi Mahdiyeh, Behnia Sanaz, (2012), The Study of the Effect of Personality and Psychological Traits Approach on the Rate of Entrepreneurship (Case Study: Tabriz Islamic Azad University Students), Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(4)4159-166.
8. Fatoki Olawale, Chindoga Lynety, (2011), An Investigation into the Obstacles to Youth Entrepreneurship in South Africa, International Business Research Vol.4, No.2.
9. Fogel Kathy, Hawk Ashton, Morck Randall, Yeung Bernard, (2006), Institutional Obstacles to Entrepreneurship, in "Oxford Handbook of Entrepreneurship", Oxford University Press.
10. Georgiou Miltiades N., (2010), Obstacles To Entrepreneurship Cause Unemployment. A Panel Data Analysis For Western Europe, Japan And The United States (1998– 2003).
11. Georgiou Miltiades N., (2010), Entrepreneurship Reduces Income Inequality. <http://ssrn.com>.
12. Groenewald Darelle, (2010), Assessment of Corporate Entrepreneurship and the Levels of Innovation in the South African Short-Term Insurance Industry, Dphil in Entrepreneurship, Faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria, South Africa.
13. Havinal Veerabhadrapa, (2009), Management and Entrepreneurship New Age International, (P) Ltd., Publishers, New Delhi.
14. Hoxha Durim, (2008) The Development of Entrepreneurship under Extreme Conditions – Empirical Analyses on firm growth and barriers to doing business, Dissertation, Faculty Of Economics And Business Studies, Bellatera.
15. Hung Min-Li, Chin Pao-Ling, (2011), An AHP study of survival factors for small-medium sized multinational firms in Taiwan, African Journal of Business Management, Vol.5 (6), 2093-2104.
16. Kamalian Aminreza, Yaghoubi Nour-Mohammad, Poori Mahem, (2011), Emotional Intelligence and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study, Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol. 1(6)471-478.

17. Kearney Claudine, Hisrich Robert, Roche Frank,(2008), A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship, Int Entrep Manag J, 4:295–313.
18. Krueger Norris F., Brazeal Jr. Deborah V., (1994),Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs, Baylor University.
19. Kuratko Donald F. Goldsby Michael G., (2000), Establishing A Framework For Ethical Corporate Entrepreneurship.
20. Lalani Afsheen,(2008), Barriers to entrepreneurship and in an EAST African Context: A Case Study Of Kenya And Tanzania, Nottingham University Business School.
21. Narasimhan Rangapriya Kannan, Flamholtz Eric G.,(2010), Growing Pains: A Barrier to Successful Corporate Entrepreneurship, Global Entrepreneurship Research, Vol. 2., Issue. 1., P:4-24.
22. OECD,(2008), Measuring Entrepreneurship A digest of indicators Organization For Economic Co-Operation And Development (OECD) Eurostat Entrepreneurship Indicators Program Entrepreneurship.
23. Rahmani Zeinolabedin, Moakher Amir Koohkan, Sedaghat Maedeh, Dargahi Hadi,(2012),The Survey of Corporate Entrepreneurship Barriers:(Case Study; Mazandaran Hydro Co),American Journal of Scientific Research, Issu:43, p:116-124.
24. Rahmawati Feby, Hasyiyati Absharina, Yusran Husna Leila,(2012), The obstacles to be Young Entrepreneur, The International Conference on Business and Management, Phuket – Thailand.
25. Sarri Katerina K., Bakouros Ioannis L., Petridou Eugenia,(2010), Perspective on Practice Entrepreneur training for creativity and innovation, Journal of European Industrial Training, Vol.34.No.3.270-288.
26. Shahidi Mohammad, Smagulova Assel,(2008), The Challenges of Entrepreneurship In Dynamic Society, The challenges of entrepreneurship in dynamic society,(1)34-45.
27. Thanathikom Waleeporn,(2005), Characteristics of Successful Entrepreneurship, Thailand Productivity Institute (FTPI), From: Creative Entrepreneurship in Asia, Asian Productivity Organization, China.
28. United Nations,(2008), Developing Entrepreneurship In The Unece Region, Country experiences in reducing barriers to enterprise development, New York and Geneva.
29. Wood Van R., Bhuian Shahid, Kiecker Pamela,(2000), Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals, Journal of Business Research 48, P:213–226.