

تعتبر الأعمال الصغيرة في عالم الأعمال اليوم المحرك الرئيسي والمصدر الاساس لفرص العمل والانتاج في الاقتصادات المتطورة تمثل الاعمال الصغيرة صورة واضحة للاقتصاد بأكمله فلا يخلو قطاع من القطاعات الانتاجية من وجود لهذه الاعمال، كما ان الاعمال الصغيرة لاتعني كونها منشآت محلية فقط فهناك اعمال صغيرة تصدر بملايين الدولارات وتتعامل على المستوي العالمي، وكذلك تحول الصراع في العالم من الصراع الايدلوجي الى الصراع الاقتصادي وان هذا الصراع القديم\_الحديث يقوم على مبدأ المنافسة والبحث عن اسواق جديدة ويقوم على مبدأ السرعة في الابداع والتجديد والمرونة ولتحقيق ذلك لابد من الابداع والمبادرة في تحويل فرص العمل التي تلوح بالافق الى افكار قابلة للتطبيق والتسويق، وتنشأ المنظمات الريادة من خلال نوعين من العمليات هما انماط جديدة من خلال الاعمال سوء من خلال الابداع الداخلي ام المشاركة بالمخاطرة، والآخر يتم من خلال تطوير المنظمات بواسطة التحديث الاستراتيجي او التكامل ما بين الموارد. يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن ابرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والابحاث الغربية نتيجة التطور الفكري لاداري في النصف الاول من القرن العشرين، وظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب لعالمية الثانية التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الانساني، التي ركزت على حركة النشاط الانساني من جهة وارتباط هذا الحركة بالمناخ الثقافي من جهة اخرى .

# المبحث الأول

## المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

ثانياً: أهمية البحث

ثالثاً: أهداف البحث

رابعاً: فرضيات البحث

خامساً: مجتمع وعينة البحث

سادساً: جمع البيانات

## اولا- مشكلة البحث:.

لازالت قضية الريادة الاستراتيجية الجدلية الالهم في الادبيات التي تناولت مفهوم الريادة بمنظورات مختلفة ،ولقد تنقلت فكرة الريادة والروح الريادية والبحث عن الرواد اهتمام المتخصصين في حقول الاقتصاد والمالية والهندسة وعلوم المنظمة والادارة .ويعود السبب في ذلك الى الاهتمام الاستثنائي الى الدور المميز لنتائج الاعمال الريادية على مسار تقدم المنظمات وعلى قوة جاذبيتها.ولقد تبناه علماء الادارة الى ضرورة توجيه البحث العلمي لدراسة ظاهرة الريادة كونها احد التحديات التي رافقت الثورة الصناعية وماتلازم معها من مدراس فكرية مثالية ومتعاقبة في رصدها لا بعادها والسعي لتشخيصها قصد تحليلها والتنبؤ بنتائجها المتوقعة والتفكير بالية التعامل معها ،وعلى وفق افتراضيات عقلانية تامة ومحددة،وبمنظور مغلق واخر مفتوح وحتى نهاية الحرب العالمية الثانية الا ان طبيعة التحولات الرياديكية التي شهدها فضاء الاعمال وبيئتها بعد الخمسينات من القرن العشرين،وماعقبها من عقود حتى اوائل الالفية الثانية،أملى حتمية منهج تفكير بالتوجهات والنفقات الفكرية في الريادة مفهومها ، ونموذجها،وخصائصها،وتأثيرا وتأثرا في ابداع منظمات الاعمال.

وعلى اساس مما تقدم يمكن ان تاطير مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية:

١-ما المرتكزات الفكرية للريادة الاستراتيجية.

٢-كيفة يمكن صياغة الالتزام التنظيمي في منظمات الاعمال بالاعتماد على الريادة الاستراتيجية.

٣-ماهي الخصائص التي يتمتع بها الريادي.

٤-ما اكثر الانماط الريادية شيوعا في المنظمات.

## ثانيا-اهمية البحث:.

يستمد البحث من موضوع الريادة الاستراتيجية المتبعة وربطها بالالتزام التنظيمي لتحقيق اهداف المنظمات،ويمكن تلخيص اهمية البحث بالاتي:

١-تعد الريادة امرا ضروريا لاي تنظيم واهمية الريادة الاستراتيجية التي تحد الموقفية التي تتصل بفلسفة الريادة نفسها،والذي يعد امرا ضروريا لفهم تفكير عمادة كلية الادارة والاقتصاد وطبيعة المتمتع الذي تقوده.

٢-يستمد البحث اهمية كذلك من طبيعة الالتزام التنظيمي الموجود لدى المرؤوسين وماهي درجة الموائمة بينه وبين الالتزام اتجاة الكلية. -دور كلية الادارة والاقتصاد في وضع الرؤيا حول امكانية وضع انسجام بين العمادة والمرؤوسين .

٤-تتبع اهمية البحث من كونها تدرس النموذج الثلاثي لابعاد الالتزام التنظيمي والريادة الاستراتيجية.

## ثالثا-اهداف البحث:.

يهدف البحث الى اختبار دور الريادة الاستراتيجية لغرض صياغة وتحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الاعمال (كلية الادارة والاقتصاد)اذا يحاول هذا البحث تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الاهداف الاتية.

١-تتبع طروحات الادبيات بصدد المرتكزات الفكرية للريادة الاستراتيجية مفهوما،ونشأة،واهمية،وانمطا.

٢-كيفية صياغة الالتزام التنظيمي في منظمات الاعمال(كلية الادارة والاقتصاد).

٣-تحديد النمط الاستراتيجي المتبع من قبل عمادة كلية الادارة والاقتصاد.

٤-توضيح العلاقة بين الريادة الاستراتيجية المتبعة والالتزام التنظيمي.

٥-تحديد الالتزام التنظيمي المتوفر لدى المرؤوسين في كلية الادارة والاقتصاد.

٦-الوصول الى حلول لبعض المشاكل التي تقف عائقا امام رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

## رابعاً - فرضيات البحث:.

- هناك فرضتان رئيسيتان للبحث العلمي حول الريادة الاستراتيجية واثراها على الالتزام التنظيمي وهي.
- الفرضية الرئيسة الأولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الريادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي وتتفرع منها الأتي

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الريادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي المعياري
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الريادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي العاطفي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الريادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي المستمر.

- الفرضية الرئيسة الثانية :- توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين الريادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي ويتفرع منها الاتي.

- توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين الريادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي المعياري.
- توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين الريادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي العاطفي.
- توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين الريادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي المستمر.

## خامساً- مجتمع وعينة البحث

: يتمثل مجتمع البحث بالموظفين في كلية الادارة والاقتصاد /جامعة القادسية، وقد تم اختيار عينة عشوائية قصدية عددها (٢٠) على اساتذة الكلية في شهر اذار /٢٠١٦، وقد تم توزيع الاستمارات لمدة يوم واحد وتجميعها خلال نفس اليوم.

## سادساً- جمع البيانات:.

- ١- الجانب النظري للبحث: تم الاعتماد على الكتب والمراجع والرسائل والاطاريح وشبكة المعلومات الانترنت.
  - ٢ - الجانب العملي للبحث: وقد تم على الاستبانة كوسيلة اساسية لجمع المعلومات حول متغيرات البحث.
  - ٣- الاساليب الاحصائية: وقد تم استخدام الاساليب الاتية
- أ- التكرات.
- ب- الاوساط الحسابية والانحراف المعياري.

## المبحث الثاني

### الريادة الإستراتيجية

اولا- مفهوم وطبيعة الريادة الاستراتيجية

- الريادة
- الرياديون او الريادي
- مفهوم الريادي
- صفات او خصائص الريادي
- الادوار الريادية للريادي
- الاستراتيجية
- الريادة الاستراتيجية

ثانيا-مكونات الريادة الاستراتيجية

ثالثا-اهمية الريادة الاستراتيجية

رابعا-عناصر الريادة الاستراتيجية

خامسا-منافع او فوائد الريادة الاستراتيجية

سادسا-استراتيجيات الريادة الاستراتيجية

- استراتيجية الابداع
- استراتيجية الابتكار
- استراتيجية الاخذ بالمخاطرة
- استراتيجية التميز
- استراتيجية المباداة

## أولاً: مفهوم وطبيعة الريادة الاستراتيجية

### ١- التطور التاريخي لمفهوم الريادة:-

يعد مصطلح الريادة من المصطلحات التي تم تناولها في العديد من المجالات وفي مقدمتها المجالات الاقتصادية وذلك على يد العالم Schumpe وفي عام ١٩٣٤ في مجال علم النفس من قبل العالم McClland في عام ١٩٦١ وفي مجال علم الاجتماع في عام ١٩٠٥ على يد العالم weber وبين (Majidov,2007,18) ان عام ١٤٧٥ م شهد اول ظهور لمفهوم الريادة في مجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وكان ذلك في انكلترا ، اذ انه لم يستخدم بشكله الحالي ، وانما استخدم بلفظه الاصلي والذي استخدم في المجالات العسكرية والادارية ، وازداد ( لوكي ) بأن المرحلة الانية لتطور المفهوم كان في عام ١٧٥٥ على يد العالم Cantillo وذلك من خلال استخدامه لمفهوم لأول مره في مجال التحليل الاقتصادي واتبعه العالم Adam Smith من خلال استخدامه للمفهوم بشكل الفعلي وتحت تسمية الحالية ، وذلك بأعماده كأحد الاساليب التي يمكن استخدامها في تحقيق التنمية الاقتصادية .

### ٢- مفهوم الريادة :-

لقد تنبه علماء الادارة الى ضرورة توجيه البحث العلمي لدارسه ظاهره الريادة كونها إحدى التحديات التي رافقت الثورة الصناعية وما تلازم معها من دراس فكرية متتالية متعاقبة في رصدها لأبعادها والسعي لتشخيصها قصد تحليلها والتنبؤ بنتائجها المتوقعة والتفكير بالية التعامل معها ،على وفق افتراضات عقلانية تأمة ومحددة ،وبمنظور مغلق واخر مفتوح حتى نهاية الحرب العالمية الثانية . الا ان طبيعة التحولات الريديكالية التي شهدتها فضاء الاعمال وبيئتها بعد الخمسينات من القرن العشرين ، وما اعقبها من عقود حتى اوائل الالفية الثالثة ،املت حتمية منهج تفكير بالتوجهات والنفقات الفكرية في الريادة مفهومًا ، ونموذج ، وخصائصًا وتأثيرًا في ابداع منظمات الاعمال (الخفاجي ،٢٠٠٥ : ٨٠٠) . تم لذلك تعريف الريادة من قبل بعض الباحثين . هي مجموعة من الاجراءات التي يقوم بها شخص او مجموعة اشخاص من اجل ايجاد مشروع ريادي جديد يهدف تقديم شي متميز يحقق رغبات الزبائن ، قيمه مضافة تضاف الى المنتج او الخدمة او الطريقة او الاجراءات ، وعرفت على انها في الانشطة التي تعتمد على المنظمات الاعمال لبناء المركز المناسب في السوق وخلق فرص واستثمار الموارد القيمة وطرائق يصعب على المنافسين فهمها او تقليدها . (العاني واخرون ، ٢٠١٠ : ٨٠١) . ، وعرفت ايضا على انها (الادراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشكلات والتحديات والاستخدام الافضل للموارد،نحو تطبيق افكار جديدة في مشروعات يتم التخطيط لها بكفاءة عالية). (عبد الكريم، ٢٠٠٨: ١٣). كذلك عرفت على انها ( تلك القدرة على تبني شيئًا ذا قيمة من لاشي ، وكذل التي تقوم بقتناص الفرص بناء على الموارد والمصادر وضمن رؤية محدد مع الاخذ بالاعتبار تقدير المخاطر) (السكرانة ، ٢٠٠٩ : ٢١) ، يمكن تعريف الريادة ايضا بأنها(هي خاصية امتلاك قدرات ومهارات ابداعية وامكانات وموارد للابتكار بأفكار جديدة تحتاجها المنظمات للابداع ، والتحديث والتجديد)(العدواني

ومحمد ٢٠١٠:٧)، وعرفت على انها مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدأ الاعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل مخاطر الابداع في ادارتها . (مبارك ، ٢٠٠٥:٢٥)، وعرفت على انها العملية التي من خلالها يستخدم الفرد او مجموعه من الافراد جهدا " منظما" ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة وتحقيق النمو للمشروع . (النجار والعلي ، ٢٠٠٦ : ٦)، وعرفت الريادة ايضا بأنها (التقدم في مجال ما بالتصميم والشجاعة والارادة لتحقيق الاهداف المرسومة على الرغم من المخاطر المرافقة للحالة القائمة وبشكل افضل من المنافسين وملبي لرغبات وطموحات الزبائن) (صالح، ٢٠١١: ١٣). وعليه يمكن ان نستخلص بعض الافكار التي ترتبط بمفهوم الريادة ..

- ١- ليس للريادة تعريف او اطار مفاهيمي محدد او مستقر .
  - ٢- لا يوجد نماذج شاملة لتأطير مكونات الريادة .
  - ٣- انها يمكن ان تحلل او تختبر بوصفها نوع من الافراد القادة او المديرين مع التأكيد على نتائج الريادة فأن التركيز على وزن الشخص بمعايير انقل من القيادة .
  - ٤- معظم التعريفات وصفت الريادة من خلال الرواد او مباشرة" من خلال الخصائص او السمات المهنية او الغير مباشرة من خلال الفعاليات او النشاطات .
  - ٥- ان المصطلحات مثل المخاطرة ، عدم التأكد ،التغير والابداع ، هذه المصطلحات غالبا" مانجدها في معيدي الريادة .
- ### ٣- الرياديون او الريادي:

أ- **المفهوم العام للريادي:** يعود الفضل الى احد الصناعيين وهو ساي(Say)الذي راي في الريادي مقدرة فائقة على الادارة،فالريادي عند (Say)هو الشخص الذي يدير العملية الانتاجية وينظم عناصر الانتاج فيها ويشرف على مجمل هذا العملية بالكامل،وعليه ان يكون قادر على الربط والتوجيه والاشراف بوصفة حجر الزاوية في العملية الانتاجية،وتتبع قدرة الريادي من روح الولاء للعمل التي تتضمن معرفة دقيقة ببيئة النشاط الاقتصادي والسرعة في اتخاذ القرار وابقا العيون مفتوحه على كل المتغيرات،فضلا عن القدرة المتميزة لدى الريادي على ادارة المشروع(احمد وبرهم، ٢٠٠٨، ٤٥)، وعليه يمكن تعريف الريادي من خلال الاتي، ويعرف الرياديون على انهم(مجموعة من الافراد الذيت يتمتعون بقدرات عالية على تحمل المخاطرة ورؤية الفرص والاستفادة منها في الاعمال)(ادريس والغالبى، ٢٠٠٧: ٨٠٣). وحسب قاموس Merriam Webster جاء تعرف الريادي على انه الشخص الذي يستطيع تنظيم وادارة المخاطرة في الاعمال(السكرانة، ٢٠٠٤: ٢٥)، ويعرف الريادي على انه (ان كلمة الريادي تشير او تعني ايضا Pianerrpath&Pinding او الشخص الذي ينظم ،يشغل ،ويقترض وجود خطر في العمل التجاري)(البلبكي، ٢٠٠٠: ١٩٠). يعرف الريادي ايضا بأنه الشخص الذي يقوم بعملية بدء العمل التجاري وتنظيم الموارد الضرورية لة مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به(القاسمي، ٢٠١٢: ٣)، هناك تعرف اخر للريادي وهو (هو ان الشخص الريادي هو الشخص الذي ينهمك في الريادة وينشغل بها من خلال ادراكة لفكرة توفير منتج او



خدمة في الاعمال وحملها الى التطبيق الفعلي)(ناصر والعمرى، ٢٠١١:١٤٧)، ويعرف الريادي ايضا بأنة(هو الشخص الذي يقدم اضافات اكثر مقارنة مع الاشخاص الاخرين،وهو يتقبل المخاطر وحالات عدم التأكد،وهة كذلك يركز على الانجاز في اداء المهام،فضلا تسخير الوقت والجهد والمال من اجل تحقيق الاداء الريادي(زكر، ٢٠١٢:٩٨).

**ب- الصفات او الخصائص للريادي او الرياديون:** ان اي منظمة لاتخلو من تواجد الرواد فيها،ولكن المشكلة تكمن في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بهم واستثمار ابداعاتهم لخدمة المنظمة والرواد معا،ويمكن تلخيص الصفات او الخصائص الشخصية للريادي بالشكل الاتي:

- **الرؤية:**حيث ان اصحاب الاعمال الرائدة يمتلكون رؤية واسعة وبعيدة ويتبنون بالمستقبل ويحلمون به ،ويعملون على جعله حقيقة واقعية من قبلهم او من قبل الاخرين.
- **المرونة في بناء فريق العمل:**يسعى الرياديون الى ايجاد شئ حديث وجديد ولأجل ذلك لا بد من تشجيع الاخرين على العمل الجماعي.
- **المثابرة والمواظبة:**ينظر الريادي الى المساندة الجماعية والتشجيع من قبل العاملين معة في منظمة الاعمال سواء كان فهمهم ضمن جماعة الادارة العليا او الوسطى وحتى النمط الاول،ويجب عليه ان يتحلى بالنشاط والمثابرة للتغلب على التحديات التي تواجه خلال نشر افكار الريادة والعمل على جعلها حقيقة،(متعب وراضي، ٢٠٠٩:٨٠٣)
- ان لريادي الرغبة في المسؤولية الشخصية عن نتائج المخاطر والسيطرة الذاتية على الموارد لتحقيق اهداف محدودة.
- لدية الرغبة في التغذية العكسية المباشرة ،ومعرفة مستوى الاداء والتفاؤل والثقة في قابلية النجاح.
- لدية مهارة في التنظيم وبراعة في تحديد الاعمال والافراد المناسبين لتحويل الرؤية الى حقيقة،(ال فلحان وسلمان، ٢٠١٢: ٧٤)
- **الابداع:** ان الابداع من الخصائص الشخصية لريادي والمهمة فهو مستمر دائما مستمر بالبحث عن نهج جديد وبديل واساليب جديدة في حل المشاكل بالاضافة المرونة في التفكير فهو مؤثرات النجاح لدى الاشخاص الرياديون.
- **المباداة:**لا بد من الشخص الريادي ان يمتلك القدرة على تقديم المبادرات من اجل تحسين مستمر للعمل الذي يعمل به من خلال الخبرة والمعرفة التي اكتسبها والعمل على حل المشكلات.
- **استغلال الفرص:**يستطيع الاسخاص الريادين الحصول على ميزة من خلال استغلال الفرص المتاحة والمتمثلة بالتغير المستمر لحاجات الزبائن الى منتجات وخدمات جديدة.(اسماعيل، ٢٠١١:٧٤)و(زكر، ٢٠١٢:٩٨)

ت - الادوار الريادية للريادي: هناك خمس ادوار ريادية يمكن القيام بها من قبل الريادي وهي كالآتي:

- الريادي كمتحمل للمخاطر: وهي وجهة النظر الرئيسية التي تعرف رائد الاعمال ، وترجع للباحثين الاوائل في مجال علم الاقتصاد.
  - الريادي كرأسمالي: كان من المعتاد خلال القرن الثامن عشر والقرن التاسع عشر ربط النشاطات الريادية بالافراد الذين يمتلكون الكثير من الاموال ، الامر الذي يجعل من الطبيعي لربط ريادة الاعمال بالنشاطات التي يقوم بها الشخص الرأسمالي.
  - الريادي كمبتكر: وهي وجهة النظر التي تبناها (Schumpeter) بصفة رئيسة ، وترجع الى التغيرات الصناعية التي حدثت خلال القرن التاسع عشر.
  - الريادي كباحث شغوف عن الفرص: وهي وجهة النظر التي قدمها (Kirzner) و (Mises) و (Hayek).
  - الريادي كمدير للموارد المحدودة: وهي وجهة النظر التي تبناها (Casson) والعديد من الباحثين الاخرين. (زيدان، ٢٠٠٧: ٥٣)
- ٤- مفهوم الاستراتيجية:

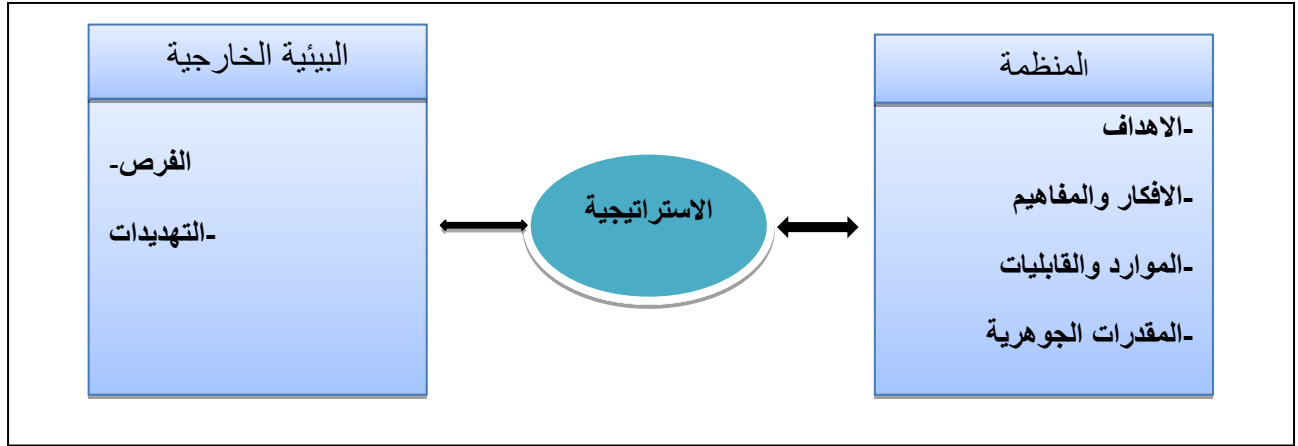
كلمة الاستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية ونعني في هذا الاطار تكوين التشكيلات وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة ، وتحريك الوحدة العسكرية لمواجهة تحركات العدو او الخروج من مأزق او حصار او للأنقضاض على العدو ومباغتته او لتحسين المواقع او لأنتهاز فرص ضعف العدو. ولايختلف الامر كثيرا" اذا انتقلنا الى مشروعات الاعمال ، فل العدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الاعمال ، وكذلك الحال اذا تكلمنا عن التشكيلات ، الموارد ، المواقع ، الحصار وغيرها. وعليه يمكن تعريف الاستراتيجية : هي اسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية لمواجهة التهديدات او الفرص البيئية ، والذي ياخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا" لتحقيق رسالة ورؤية واهداف المنظمة.

ولتقريب المعنى اليك الامثلة التالية ، والتي تمثل التحركات استراتيجية .

- الاندماج مع اقرب شركة في النشاط للقضاء على المنافس الجديد في السوق .
- تصفية مصنع ٣ تدريجيا" خلال تسعة شهور .
- تعيين مساعدين لمدرسي الانتاج ولمدبر التسويق لي تهيئتهم لهذين المنصبين .
- انزال سلعة جديدة في السوق ذات اسم وعلامة لامعة وغريبة .
- الاتفاق مع شركات المجاورة بخصوص الامام والسلامة والحريق .
- تجميد ٥٠% من ارباح الشركة خلال العامين القادمة .

لذلك فإن الاستراتيجية تشمل جميع الانشطة الحساسة للمنظمة وتسهل التعامل مع التغيرات في بيئة الشركة .

(احمد ماهر ، ٢٠٠٧ : ٢٠). ويمكن القول بان الاستراتيجية بمعناها العام هي بمثابة خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة من الافكار والمفاهيم والطرق المتناغمة ذات الصلة بالمستقبل والمصممة لتحقيق اهداف المنظمة وذلك بالاستناد الى الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية التي تمتلكها .وفي ضوء الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية المحيطة بها.والاستراتيجية بهذا الوصف انما تمثل حلقة الوصل بين المنظمة بالاهداف والافكار والمفاهيم والموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية من جهة والبيئية الخارجية التي تعمل فيها متمثلة بالفرص والتهديدات التي تضمنها.(رشيد وجلاب، ٢٠٠٨: ٢٤-٢٥). والشكل الاتي بين الاطار العام لمفهوم الاستراتيجية .



شكل رقم (٢) الاطار العام للاستراتيجية

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد واحسان دهب جلاب/الادارة الاستراتيجية/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية/٢٠٠٨/المناهج للنشر والتوزيع/عمان الاردن.

## ٥- الريادة الاستراتيجية :

تسعى منظمات الاعمال على اختلاف انواعها من الصغيرة والمتوسطة الحجم الى الكبيرة عبرة وحدة الاعمال الاستراتيجية التي تمتلكها الى تحقيق حالة الريادة في الاسواق التي تعمل بها من اجل جعل عملية المنافسة غير ممكنة ، اذ بفعل تقدم التكنولوجي وتطور في وسائل الانتاج ، اصبحت عملية التنافس عبر اقتصاديات الحجم باتجاه تحقيق قيادة الكلفة غير مجدية على المدى البعيد ، اذ يمكن لمنظمات صغيرة بفعل التطور التكنولوجي عن تحسن وبشكل كبير عملياتها الداخلية وقد تتفوق على منظمات كبيرة ، لذلك يتركز الاتجاه الحالي لمنظمات الاعمال على كيفية اضافة القيمة للزبائن . (الدوري والسعيد ، ٢٠١٠ : ٢) . وعليه يمكن تعريف الريادة الاستراتيجية بالشكل الاتي ، اذا عرفت الريادة الاستراتيجية بأنها خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل وتخطيط له وتحمل مخاطر والبداع في ادارته . (مقاوسي ، جمعوني ، عايشه ، ٢٠١٠ : ٦) ، وعرفت ايضا " بأنها تعني مجموعة الاجراءات التي يقدمها الفرد الريادي في داخل المنظمة وخارجها من اجل مشروعها الريادي . (مبارك ، ٢٠٠٩ : ٢٦) ، وعرفت ايضا بانها (تهتم بالانشطة التي تقوم من خلالها الشركة او منظمة الاعمال بأستكشاف الابتكارات التي تنتج من الاستكشاف المستمر للفرص عاى اساس الابتكار) (الاشكال التنظيمية الجديدة ، المنتجات الجديدة، العمليات الجديدة) وتعد القدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية ومن ثم الاستجابة لها أحد المخرجات المهمة للريادة الاستراتيجية الفاعلة). (الدوري، ٢٠١٠ : ٧)

## ثانياً: مكونات الريادة الاستراتيجية:

١- **اغتنام الفرصة لتأمين قيمة الزبون:** -من يريد الاستفادة من الفرص ينبغي ان يتحلى بمهارات ادارية متنوعة ، واصحاب الاعمال الرائدة يكونون بالغالب قادرين على ادارة موارد منظماتهم المالية والبشرية بكفاءة عالية ، ويتمتعون بالرغبة في تحويل الاخرين الصلاحيات اللازمة لادارة النشاط المناط بهم، ومثل هذا التوجه يحتاج الى جهود تفاعلية مختلفة كالاتصال ونقل المعلومات واستلام ردود فعل ومناقشة القرارات قبل اصداها، كل هذا هو لتأمين وتحقيق قيمة للزبون من خلال عملية التبادل او المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة او الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها وتشمل المنافع المنتج نفسه، خدمات الاسناد، الاطراف المشتركة بعملية الشراء، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، المخاطر المدركة. (المنصور، ٢٠٠٣: ٢٨).

٢- **تسخير وتطوير المنتجات:** تتمثل بالتغيرات والتطورات التي تحدد وسيلة التنافس بين المنظمات الاعمال داخل الصناعة، وتشير الى قدرة المنظمة على التفوق في ادائها واكتساب القدرة على التنافس بشكل افضل، وفي بعض الاحيان قد تكون هذه التطورات كبيرة ومؤثرة في طبيعة هيكل المنافسة، فالتغيرات في الانظمة والاجراءات يمكن ان تعكس تأثيرات مقصودة وغير مقصودة في الصناعة حيث تلجأ الى وضع التشريعات واللوائح والانظمة التي يراد بها تنظيم الصناعة معينة وتحويل هيكل السوق من منافسة احتكارية الى احتكار. (يونس والهيبي، ٢٠١١: ٢٧٥).

٣- **البحث عن الاسباب الجديدة غير مسبوقه لأضافة قيمة للزبائن:** المنظمة الريادية تعتمد على الابداع والابتكار بقصد خلق منتجات جديدة او طرق انتاجا مأسواق جديدة التي تبعث التحديث والتغير لحاجات المستهلك من اجل تحقيق أشباع حاجيته. (ليلي و رشيد، ٢٠١٠: ٩).

٤- **تحويل الفرصة الى اعمال قيمة وصيانة الاعمال:** والتي تعبر عن قدرة المنظمة على تقديم وجلب شئ جديد او اصيل للسوق، حتى لو بدت هذه الاسواق مزدحمة ومتخمة بالمنافسين والمنتجات المعروضة، وتستطيع المنظمة ان تميز نفسها عن المنافسين لها من خلال المنتج والتكنولوجيا الجديدة او بأستخدام خاص ومتفرد لطرق التوزيع المعروفة، ويفترض ان يكون نادرا ان يبدأ العمل دون قدرة على الابداع والتجديد او تصور رؤية ريادية يستطيع ان يجسدها في افعالة وانشطة المختلفة. (الوخيان، ٢٠١٠: ٦).

٥- **تطوير السلوك الريادي:** يبني الافراد انماطا سلوكية معينة ويتبنون هوايات يرغبونها، ويغير الافراد هواياتهم بسهولة نسبية مقايسة بتغير مفرداتهم الشخصية التي تعتمد على الرؤية الواسعة والمرونة في بناء فرق العمل والمثابرة والمواظبة وعند مناقشة بعض السلوكيات ذات العلاقة باصحاب الاعمال الرائدة لايد من التعامل معها بحذر خاص بسبب العلاقة الحساسة القائمة بين هذه السلوكيات والجهود الريادية لرواد الاعمال وتطوير سلوكياتهم من خلال المهارات التقنية والمهارات التفاعلية والمهارات الادارية والفكرية والفنية. (المنصور، ٢٠١٠: ٢٨)

٦-الاعتماد على النشاطات الريادية في بناء المركز المناسب في السوق:نظرية تطور السوق كل من المفكرين Hayek وKinzner يعتبران السوق يساعد المتعاملون الاقتصاديون على مواكبة التطور وتنسيق القرارات للوصول الى حالة التوازن في السوق،فيجب على الريادي معرفة تحرك المنافسين حتى يستطيع التأقلم اتجاه تطور السوق. (ليلي و رشيد،٢٠١٠:٨).

### ثالثا- أهمية الريادة الاستراتيجية:.

ان الريادة ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية،نظرا لاهميتها العظمى في التنمية التي تسعى اليها مختلف المجتمعات،وللخروج بأجيال يدركون الفرص،ويبادرون في تبنيها،ويمتلكون روح الابتكار،والابداع،ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من اجل الخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهدافهم في تحقيق الريح والنمو. (الشيخ واخرون،٢٠٠٩:٤٩٧) ويمكن تلخيص اهمية الريادة الاستراتيجية بالشكل الاتي:

- انها الباعث للنهوض بواقع الاعمال ومنها الانطلاقة التي تؤهلها للفوز والتفوق.
- هي الغاية المأمولة والهدف المرجو الذي تسعى المنظمات امكانياتها من اجلة ومن ثم تأشير معطياته وافراز عوامل نفعية.
- ان الريادة تحقق بنظرهم يعني بلوغ المنظمات لذاتها ومن ثم الاحاطة بالمستجدات المحيطة بها،وهذا يفرض عليها توظيف اسهامها بغية الكشف عن اهميتها. (النوفل واخرون،٢٠١٠:٤)
- تكمن اهمية الريادة في توليد فرص عمل جديدة
- زيادة القدرة على المنافسة والتجديد واعادة الهيكلية.
- تطوير القيادات القادرة على تحمل المسؤولية واستمرار البقاء.
- ان الريادة تؤدي الى التفكير السليم ودعم الافكار الابداعية. (الاغا،٢٠٠٩:١٥)
- تساهم في توليد الوظائف وتقليل البطالة للحد من الفقر ورفع مستوى المعيشة.
- ساعد المنظمة على صياغة الاستراتيجية على اسس سليمة،مما يقود الى نجاح المنظمة.
- تعد عاملا حاسما لايجاد الحيوية والتجديد في المنظمة وزيادة العائدات وتعزيز الربحية والتنمية. (اليوزيكي،٢٠١٠:٣٥)
- ان الريادة تساهم في توليد الابداع والتغير،وتعمل على الموازنة بين العرض والطلب.
- تطوير راس المال الفكري،وتوليد الوظائف،وتزويد من معدلات النمو الاقتصادي. (جواد واخرون،٢٠١٠:٤).

## رابعاً: عناصر الريادة الاستراتيجية:

ان المدخل المعاصر الريادة ركز على ان هناك مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ،وتتكامل من اجل الوصول الى المنظمات الريادية.

وهناك اربعة عناصر رئيسية لريادة الاستراتيجية والتي تم ايجازها بالشكل الاتي .

١- **الريادي**: هو الشخص الذي يقع في مركز عناصر الريادة ،ويدير هذا العناصر والانشطة جميعها وبما انه يقع في مركز الصدارة فانه يبحث عن الفرصة (الغزالي واخرون.والريادي يمتلك هاجس الفرص والذي يسعى باستمرار للبحث في اتجاهات وانماط لربط النقاط الموجودة في النهاية لتشكيل وقولبة المشاريع بأفضل الطرائق من اجل استغلال الفرص المتاحة وعلى نحو جيد. (الغزالي واخرون، ٢٠١٠: ٨٠٤).

٢- **الفرصة**: تمثل الفجوة الموجودة بين الواقع وبين ما هو محتمل في السوق ،وتمثل احتمالية تقديم خدمة الزبائن بطريقة افضل من الطريقة الحالية .ان الفرصة تتيح امكانية تقديم منتجات او خدمات مريحة ،ومن ثم سينظر الى الفرصة على انها اساس المشروع،وقد اكد الكثير من الباحثين والكتاب في هذا المجال على الدور الهام الذي تلعبه الريادة فيما يخص استغلال الفرص المتاحة في السوق. (الصميدي و شاكر، ٢٠١٠: ٧)

٣- **المنظمة**: ان المنظمة تمثل مجموعة اجتماعية مكونة من فرق وجماعات وافراد يتميزون من حيث الكفاءة والثقافة والاهداف،يتفاعلون معا لانجاز وظائف اساسية لتحقيق اهدافهم الشخصية من خلال المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة،اذا تمثل الاطار والوعاء الذي يتم فيه تنسيق وترتيب كل من :الانشطة والمصادر والاشخاص،ويمكن للمنظمة ان تأخذ اشكال مختلفة تعتمد على الكثير من العوامل منها(الحجم ،معدل النمو،نوع الصناعة التي تعمل بها،نوع المنتجات التي تقدمها،فضلا عن عمر المنظمة والثقافة التي تتبناها.(العاني واخرون، ٢٠١٠: ٨٠٤)

٤- **الموارد**: وتشمل الموارد والامكانيات التي يمكن للريادي ان يستثمرها في المشروع ،وان الفرص يمكن ان تستغل من قبل الريادي الذي يكون قادر على ربط الموارد الضرورية معا واللازمة لبدء المشروع، وان الريادي هو الشخص الذي يأخذ بنظر الاعتبار المخاطر ونوع الموارد الضرورية على حد سواء عند الدخول في اعمال ومشاريع جديدة. (لوكي، ٢٠٠٥: ٤١-٤٠).الشكل التي بين عناصر الريادة الاستراتيجية.

## خامسا- فوائد او منافع الريادة الاستراتيجية:

هناك مجموعة من الفوائد او المنافع التي يمكن تحقيقها من خلال الريادة الاستراتيجية وهي كالآتي:

- ١-اكتشاف حاجات الزبائن غير المشبعة والاسواق غير المخدومة التي لاتتعامل معها المنظمة.
  - ٢-تطوير علاقات الاعمال الجديدة مع منظمات اعمال اخرى في بيئة المنظمة سوء كانت محلية او دولية من خلال اقامة تحالفات
  - ٣- تحقيق عوائد استثمارية عالية اذا كانت المشاريع الجديدة ناجحة. (مبارك،٢٠٠٩:٢٣)
  - ٤-الريحية عبر التحرر من قيود الرتب المعارضة للعمل الوظيفي التقليدي.
  - ٥-الاستقلالية من خلال التحرر من الاشراف وقواعد التنظيمات البيروقراطية.
  - ٦-الامان مدى الحياة عبر طريق التحرر من الروتين،التعب،الملل،ضغوط العمل.
- (أحمد وبرهم،٢٠٠٨:٢٤).

## سادسا- استراتيجيات الريادة الاستراتيجية:.

ان استراتيجيات الريادة تعد من اهم الاستراتيجيات التي تدفع منظمات الاعمال نحو التوجة لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن،وكذلك الوصول بهذا المنظمات الى التميز،ولتوضيح الكثير من المفاهيم المرتبطة بأستراتيجيات الريادة سوف يتم توضيح استراتيجيات الريادة بشكل مفصل. (السكرانة،٢٠٠٨:١٧)

### ١- استراتيجية الابداع:.

يعرف الابداع على انه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة او تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أم الوسيلة او النظام ام العملية ام البرامج ام الخدمة والتي هي فكرة جديد.وكذلك يعرف الابداع بأنة الوسيلة التي من خلالها قد يستغل الرياديون التغير من خلق خدمة او فرص اعمال جديدة ،لذلك الرغبة في الابداع هي السمة الاكثر تميزا والتي توصف الشخص او المنظمة الريادية. (العطوي،٢٠١١:٧).وان الشركة يمكن ان تحصل على العديد من المزايا عندما تعتمد على استراتيجية الابداع منها (أ-مواجهة المنافسة المحلية والعالمية ب-تحديد الاتجاهات التقنية المستقبلية ج-تحديد البدائل التغيرالتقني د-تخصيص الجهود البحث والتطوير هـ-زيادة معدلات الابداع ذاتها ث-

**ضمان كون الابداعات ناتجة من الاستجابة لاحتياجات الخصائص التقنية** لذلك يجب ان تكون لدى كل شركة استراتيجية فاعلة للابداع حتى تتمكن من خلالها من مواجهة التحديات البيئية المتمثلة باشتداد المنافسة بين الشركات وندرة الموارد سوء المالية كالمواد الاولية او البشرية كالأفراد المهنيين والاختصاصيين ذوي المهارة المتميزة. (كوتلر، ٢٠٠٩: ٨). ويؤكد الشماع ان الشركات تواجه مشكلات في سعيها لتحقيق التكيف مع التغير البيئي ومنها المشكلة الابداعية، والتي تعني قدرة المنظمة او الشركة على التطور والابداع لتحسين موقفها التنافسي، فضلا عن المشكلة الفنية المنصبة على تطوير التقنية اللازمة لتنفيذ استجابة الشركة للابداع. (الشماع، ١٩٩٩: ٧٤١). وأشار السامرائي الى ان الشركة لكي تصبح رائدة في مجال معين كالتقانة مثلا لابد من اعتماد استراتيجية الابداع الهجومية، فالشركة الرائد في مجال تقانة المنتج تعمل على تقديم منتجات جديدة بشكل مستمر، والشركة الرائدة في مجال تقانة العملية تلجأ الى تصميم عمليات جديدة يمكن من خلالها استيعاب التغيرات في المنتج كما تفعل اغلب الصناعات اليابانية. (السامرائي، ١٩٩٩: ٧٤). بينما يرى (Bruce) ان الابداع يأخذ اشكالا متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الابداع وهي كالآتي:

- **الابداع يعني التمايز:** اي الاتيان بما هو مختلف عن الاخرين المنافسين.
- **الابداع يمثل الجديد:** هو الايتان بالجديد كليا او جزئيا في المقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر للمحافظة على الحصة السوقية للمنظمة.
- **الابداع هو التوليفة الجديدة:** وضع اشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة.
- **الابداع هو ان يكون المحرك الاول بالسوق:** في هذا تمييز لصاحب الابداع بانه التوصل الى الفكرة والمنتج والسوق وعن الاخرين وهم.
- **القدرة على اكتشاف الفرق:** اي قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية معمقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد. (الملا حسن، ٢٠١١: ١٢٨).

## ٢- استراتيجية الابتكار:

ان الابتكار يعني القدرة على اكتشاف افكار جديدة متميزة ليس لها اصل. ويرى (مبارك) انه ليس من الضروري ان ينجم عن الابتكار تغيرات جذرية او مولد نجم او اختراع محرك يعمل بطريقة جديدة، بل قد يكون الامر اسهل من ذلك لكنه يجذب الجمهور كبيرا ويلفت الانتظار، وأشار الصمادي الى ان طرح الافكار المبتكرة هو الاجراء المألوف الذي يمكن ان يساعد التفكير المبتكرة، والغرض من ذلك هو الوصول الى فكرة مبتكرة حقيقية. (الصمادي، ١٩٩٧: ٩٢) وأشار الجنابي الى ان هناك تصورا اوليا عن فكرة الابتكار بانه مجموعة من الافكار التي يتوصل اليها الفرد او يمتلكها ثم يقوم بتحويلها الى اعمال ملموسة، وذلك عبر استخدام مداخل البراعة وتشجيع الخيال وتطوير المناخ الملائم في الشركة للابتكار (الجنابي، ٢٠٠٠: ١١)، وأشار عوض الى ان الشركة تدرك بان زيادة حصة الشركة في السوق والارباح لا يحصل عليها الا الرواد الاوائل والمبتكرون والمجددون الذين يؤمنون بأن معظم الافكار الجديدة والتي ثبت نجاحها بدأت بأفكار



كان من الصعب الاقتناع بها ،وادركت الشركات ان اساس ايجاد استراتيجيات ناجحة يعتمد على المعلومات والتحليل وبالدرجة نفسها التي تعتمد على الابتكار والتحليل والحكم الشخصي وتحدي الثوابت التي ينظر اليها في الصناعة بوصفها قوانين لاينبغي المساس بها(عوض، ٢٠٠١: ٢٨-٢٩).

### ٣- استراتيجية الاخذ بالمخاطر:

ان الناس يختلفون في درجة تقبلهم للمخاطرة،وكذلك الشركات ،فعندما تخاطر الشركات في استثمار معين فأنها تكون معرضة لربح عالي او الخسارة الفادحة،لذلك فان من خصائص التي تميز المدير الرائد استراتيجيا هي قبوله بمستوى عال للمخاطرة.(ماهر والصحن، ١٩٨٥: ٤٤)،لذلك فان الاستراتيجية الريادية تعتمد على التفاعلا الايجابي مع البيئية الخارجية للشركة،وتفترض ان البيئية متغيرة،وان عليها ان تخاطر في التعرف على الفرص المتاحة فيها والاستفادة منها في تقديم منتجات جديدة استجابة لاتجاهات بيئية جديدة.(حريم، ٢٠٠٣: ٨٩)،لذلك فان العلاقة بين الريادة الاستراتيجية واستراتيجية الاخذ بالمخاطرة هي علاقة تبادلية ،اذا ان كل جزء منها جزء لايتجزء عن الاخر ولاسيما بان كليهما يرتبطان بقصر الوقت وارتباطا كبيرا. ،لذلك فان الاخذ بالماطرة يجب ان يكون من العناصر الاساسية لاية استراتيجية تفكر الشركة في وضعها،فالصناعات الحديثة كالصناعات القائمة على التقنيات الحديثة تحفها الكثير من المخاطر ،ومن الامر التي تشير الى تلك الحقيقة نسب الاخفاق والفشل التي تتعرض لها الشركات الحديثة،فضلا عن مجموعة من الامور الفنية الغامضة المرتبطة بالسوق والتي تحفها الربية والعوائق التي تواجه عمليات التوقع والتنبؤ بحجم الاقبال على المنتجات والمنافسة الحادة التي تكون مصحوبة بمعدلات عالية من دخول العديد من الصناعات في السوق وفي النهاية الحاجة استثمارات ضخمة فيما يتعلق بالبحث والتطوير،وضافة الى ذلك فأنها تشير الى الرغبة في الحصول على الفرص على الرغم من وجود المخاطر من خلال العمل بجد بهدف التفوق على العمل الحالي،(العيساوي واخرون، ٢٠١٢: ٧٨٣). واتساقا مما تقدم يمكن القول بان استراتيجية الماخطرة تشير الى قيام الشركة الرائدة بأخذ المخاطر في تقديم المنتج جديد او منتجات جديدة الى السوق اخذ بنظر الاعتبار ما يوجد فية من مخاطرة عدم التأكد.

### ٤- استراتيجية التميز:

ان الشركات المتميزة هي القادرة على اشباع حاجات الزبون وجذبة من خلال تقديم منتجات فريدة لة(منتج متميز)وهذا التميز يجعل الشركة تفرض الاسعار التي تراها مناسبة لها ،فضلا عن تنمية ولاء الزبون لعلامتها،وهناك من يطلق على هذه الاستراتيجية باستراتيجية التفرد (الدوري، ٢٠٠٥: ٢٥٣) ،لذلك فان التفرد او التميز يقصد به تلك المنتجات الفريدة او الممييزة التي تعرضها الشركة ضمن منتجاتها الاخرى،وتؤتى هذا الحالة ثمارها عندما تكون قادرة على الحصول على افضل الاسعار نتيجة للتفرد والتميز الذين تتمتع بهما منتجاتها بالاسواق والتي تفوق التكلفة التي تحملها الشركة للوصول الى هذا التميز، اذا ان التميز يهتم على نحو اساسي بالتميز ،فمن العسير تعميمة وتطبيقه على المنتجات كافة ونتيجة

لتنوع المنتجات فان فرص التميز واسعة، وتتضمن الجوانب المميزة للمنتجات وتتضمن الجوانب المميزة للمنتجات خصائص الاداء وخدمات مابعد وماقبل البيع والخدمات الائتمانية(كراج وجربت، ٢٠٠٨: ٧٨-٨٠)، لذلك فان التميز المادي يشير الى ان المورد المتفرد ماديا لايمكن تقليده، فالموقع المميز وبراءات الاختراع كلها موارد لايمكن تقليدها، والتميز هو القدرة على تحقيق مستويات عالية من الاداء القادر على تحقيق متطلبات اصحاب المصالح وتجاوزها، وعالية فان استراتيجية التميز تستند على قدرة الشركة على تقديم قيمة متميزة ومتفردة للزبائن عبر صيغ مختلفة منها الجودة المتميزة، خدمة الزبون، العلاقات الوطيدة مع الموردين والاعلام المؤثر وغير ذلك، وان نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على نحو اساسي على تقييم الزبون لخصائص المنتج والتي تجعل منه متميزا، وبالتالي يكون مستعدا لدفع الاسعار المرتفعة (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨: ٣٠٨-٣٠٩)، وهذه الاستراتيجية تجعل من سلع وخدمات المنظمة ذات خصائص فريدة ومتميزة عن تلك المقدمة من نظرائها من المنافسين في ذات القطاع الصناعي الذي تتنافس من خلاله بما يحقق اعلى قيمة ممكنة للزبون (الجبوري، ٢٠١٢: ٥٧). وعليه مما تقدم يمكن القول بان استراتيجية التميز تشير الى قيام الشركة الرائدة بتقديم منتجات متفردة بالاداء مقارنة بالشركات المنافسة .

## ٥- استراتيجية المبادرة:

ان المبادرة تعني التفكير بالخطوة وتنفيذها بشكل سليم، وان على المدراء في الشركة تشجيع العاملين فيها على المبادرة والابتكار لذلك فان المبادرة ليس ليست في الدفاع فحسب وانما هي في الهجوم كذلك، وتعتمد على نحو كبير على عناصر البيئة الخارجية ومتغيراتها (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية..... وغيرها) وكذلك اعتمادها او ارتباطها بوظائف المنظمة ونشاطاتها (مخامرة واخرون، ١٩٩٩: ٤٣)، لذلك فان عنصر الوقت هو الذي يحدد ما اذا كانت الشركة ستحظى بالسيطرة والريادة على الشركات الاخرى الموجودة في الاسواق ام انها ستكون مجرد تابع لها، كما ترى الشركات الرائدة بأن الخطوة الاكبر هي الامل والرغبة في تحقيق عنصر المبادرة، ويمكن للشركات عن طريق المبادرة تحقيق بعض المزايا، وذلك عن طريق الخبرة المكتسبة والقدرة على وضع المعايير المتعلقة بالنشاط او المجال الذي تتعامل به، وان الشركة المبادرة تحظى بمزايا لايمكن لغيرها من الشركات ان تحظى بها، فضلا عن السيطرة على فرص الاستثمار عن طريق اشباع السوق، وذلك من خلال تعزيز القدرات والامكانات والتوسع الراسي وزيادات نطاق الانتاج، وان شركات الاعمال الناجحة الساعية الى التكيف مع عدم التاكيد البيئي قد تعتمد على استراتيجية التنقيب والتي تشير الى المبادرة والتنويع رغبة في تجديد نشاطها (حمدان وادريس، ٢٠٠٩: ٢٣٤)

ومما تقدم يمكن القول بأن استراتيجية المبادرة تشير الى قدرة الشركة على الاخذ بزمام الامور في السوق من خلال مبادرتها في الدخول الى اسواق عمل جديدة او تقديم منتجات جديدة، الامر الذي يؤدي الى تميزها عن المنافسين.

## المبحث الثالث الالتزام التنظيمي

- اولا- مفهوم الالتزام التنظيمي
- ثانيا- اهمية الالتزام التنظيمي
- ثالثا- خصائص الالتزام التنظيمي
- رابعا- انواع الالتزام التنظيمي
- خامسا- ابعاد الالتزام التنظيمي

## اولا- مفهوم الالتزام التنظيمي:.

تناولت العديد من الدراسات العربية والاجنبية فكرة الالتزام التنظيمي وفقا لوجهات نظر دراسية وواجهت اختلافا في المفهوم واستخدمت مسميات مختلفة نتيجة الاختلاف في الترجمة وكنتيجة ،لذلك لاقى هذا المفهوم تداخلا وترابطا مع مصطلحات اخرى ولغرض توضيح هذا المفهوم وفك الالتباس والتشابك مع المصطلحات الاخرى سيتم تناولة وفقا للآتي:

### ١- المعنى اللغوي للمصطلح:

قبل استعراض المفاهيم التي تناولتها الكتاب والباحثين لمفهوم الالتزام لابد من الرجوع الى الاصل اللغوي للكلمة.حيث تعود كلمة الالتزام في اللغة الى الفعل لزم الشيء لزوما:ثبت ودام وألزام:أجبر بالعمل:أوجبة عليه وارتبط بية:واستلزم الشيء:عده لازما(مصطفى وآخرون، ١٩٦١::٦١٢-٨٢٩)وجا الالتزام في موقع اخر بمعنى الاعتناق(ابن منظور، ١٩٧٨: ٢١١)والالتزام كلمة عامة جاءت بالقران الكريم بمعاني عده فقد جاءت بمعنى التمسك اي القبض على الشيء قبضا محكما بكل ماتطيع(بن كثير الدمشقي، بلا تاريخ::٩٦٤)كما جاءت بمعنى الاعتصام (بن كثير الدمشقي، بلا تاريخ::٤٠٨)، وعد الالتزام من الظواهر البشرية المهمة منذ بدايات الخليقة، وركزت عليه جميع الأديان والشرائع السماوية ويات من الأمور الأساس التي تقوم عليها، وكان أدل توكيد على الالتزام وأهميته هو عندما أبى إبليس أن ينفذ أوامر الخالق ويسجد لادم،فكان ذلك عصيان استحق عليه الغضب والنقمة، وكذلك الحال فيما يتعلق بالحادثة التي عرفت على مر العصور بنقاعة آدم (خضير وآخرون، ١٩٩٦: ٧٥-76). وعرف(قاموس الاعمال، ٢٠٠٧)الالتزام التنظيمي بأنه قوة الشعور بالمسؤولية من قبل الفرد تجاه مهمه او رسالة معينة،

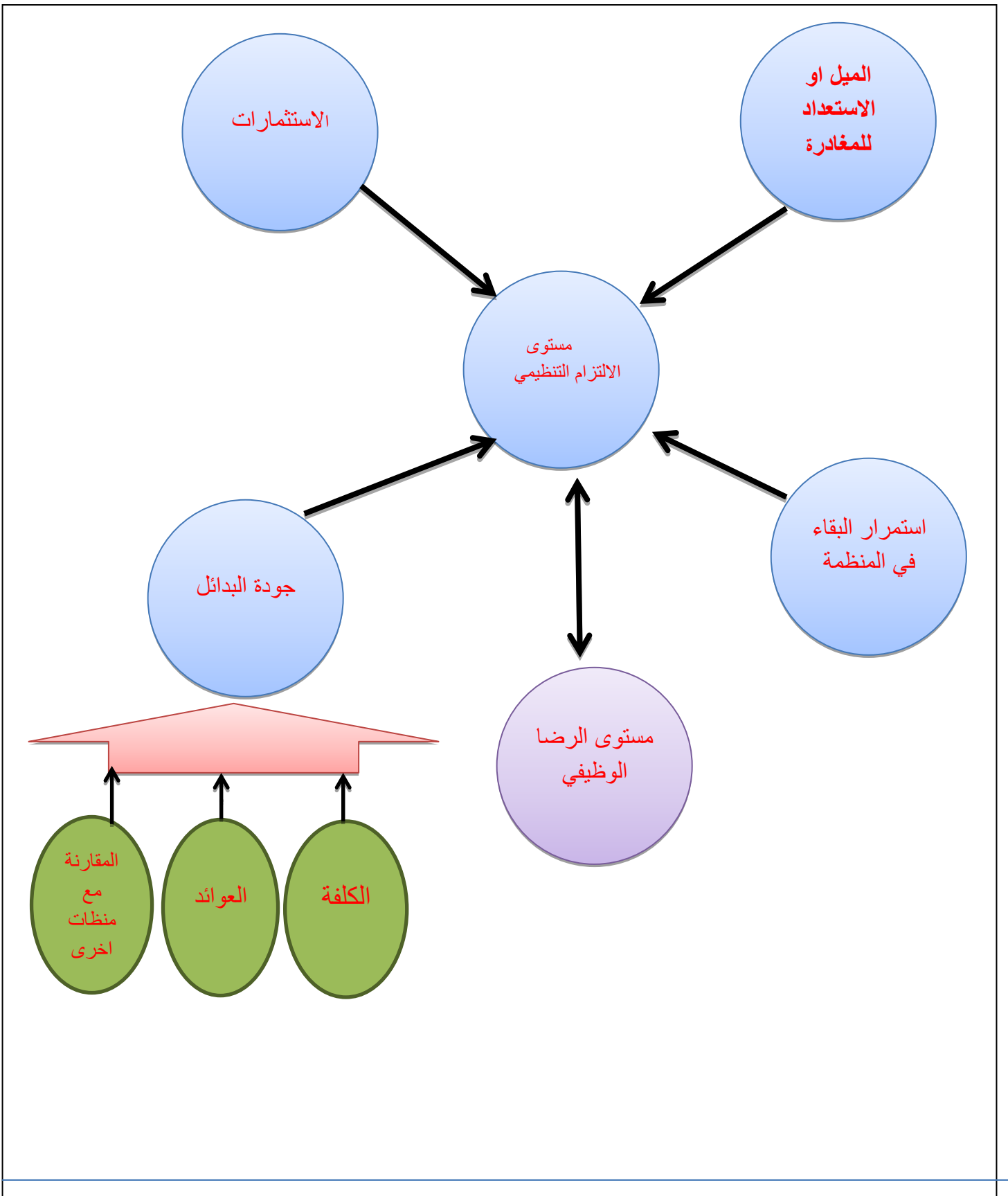
### ٢- تعرف الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الادارية والسلوكية وقد انبثق اساسا من حركة العلاقات الانسانية في النصف الازل من القرن العشرين من خلال الدراسات تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين المنظمة والموظف،حينذلك تم الوصول الى نتيجة وهي ان للموظفين مشاعر تجاة المنظمة بما في ذلك التوافق مع اهدافها(رشيد، ١٢:٢٠٠٤).وتعددت المحاولات لايجاد تعاريف ذات شمولية للالتزام التنظيمي ،ولقد وردت تعاريف متعددة للالتزام التنظيمي،فمنها من يعرف الالتزام التنظيمي على (انة احد المفاهيم التي استعملت بطرائق متعددة ومختلفة لتشير الى الفرد الملتزم الذي يحرص على ان يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة بالبقاء فيها لاطول مدة ممكنه،كما انه يبرز من سلوك التميز التي تنصب نحو الاداء المطلوب). (العنزي،الزبيدي، ٢٠٠٦: ١١٧-١١٨). وهناك من يرى (بانه الالتزام التنظيمي ماهو الآ عملية الايمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الاهداف وتجسيد تلك القيم)،(خضير ونعمة عباس وآخرون، ١٩٩٦:٧٧). وعرف ايضا بانه (استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية وترتب عليه ان يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع والمرغوب فية من جانب المنظمة من اجل الاسهام في نجاح المنظمة واستمرارها)،(عبد الوهاب وخطاب، ١٩٩٣: ٥٨). (وعرفه الالتزام التنظيمي بانه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلا منظمة معينة واهدافها،ويرغب بالاستمرار فيها)،(العوفي، ٢٠٠٥: ٣٤). اما وجهة نظر

شليدون كانت كالتالي التزام الموظف لموسسة يتمثل في التقييم الايجابي لها والتفاني في العمل من اجل تحقيق اهدافها التي انشأت من اجلها (الغامدي، ٢٠١٠: ١٤).

**ثانيا- مداخل الالتزام التنظيمي:** اشارك من (البياتي، ٢٠١٠: ٥٩) و(الباقي، ٢٠٠٤: ١٨٦) الى ان هناك ثلاث مداخل للالتزام التنظيمي وهي كالاتي:

١- **المدخل التبادلي (الاتجاهي):** يشير هذا المدخل للالتزام على انة حالة من التطابق بين اهداف المنظمة واهداف وحاجات الافراد وان جهود الفرد في العمل موجهة نحو تحقيق رفاهية واستمرار المنظمة. ويعكس هذا الاتجاه للارتباط بين الفرد والمنظمة ويعتمد على معرفة الافراد وشعورهم وادراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها، (البياتي، ٢٠١٠: ٥٩)، وهذا المدخل ينظر الى الالتزام على انة اتجاه عادة ما يكون اكثر نشاط و ايجابية نحو المنظمة، وهذا المدخل يشتمل على الارتباط باهداف التنظيم وقيمة، والرغبة في بذل جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة، (الباقي، ٢٠٠٤: ١٨٦)، اي ان هذا المدخل يرى الالتزام التنظيمي هنا هو نتيجة او مخرج لعمليات تبادلية بين الفرد والمنظمة، وكذلك يفسر هذا المدخل نظرية التبادل الاجتماعي ويمكن توضيح مكونا الالتزام التنظيمي وفقا للمدخل التبادلي بالشكل الاتي.



شكل رقم ( ٤ ) مكونات الالتزام التنظيمي وفقا للمدخل التبادلي

المصدر: سحراء انوار حسين علي البياتي/٢٠١٠/الاغتراب وعلاقتة بالالتزام التنظيمي/جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد/

٢- **المدخل النفسي (السلوكي):** هذا المدخل قائم على اساس التبادل - وهو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بذلها العديد من علماء النفس الاجتماعي، وينظر هذا المدخل الى الالتزام التنظيمي على انه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها. وفي ظل هذا المدخل يزداد الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضلية لعملية التبادل. (الباقي، ٢٠٠٤: ١٨٦)، ويعرف هذا المدخل من خلال ثلاث عناصر ومكونات وهي ١- رغبة في بذل مجهود كبير من اجل المنظمة، ٢- حاجة لدى العامل في البقاء عضوا في المنظمة، ٣- التزام واعتقاد وقبول بقيم المنظمة. (البياتي، ٢٠١٠: ٦٢). وفي دراسات اخرى تبين ان هذا المدخل يتمثل ايضا بثلاث مكونات او عناصر وهي ١- التطابق بين الفرد والقيم والاهداف ٢- الرغبة القوية في الالبقاء على عضوية الفرد في المنظمة ٣- الاستعداد لبذل مجهود اضافي لصالح المنظمة لتحقيق اهدافها

٣- **المدخل التكاملي الحديث:** يوضح هذا المدخل بان الالتزام التنظيمي يتمثل بثلاث عناصر او ابعاد ترسخ سلوك الفرد في ظل ظروف معينة يسلك الفرد سلوكا لصالح المنظمة ولصالحه ايضا وذة الابعاد هي الالتزام العاطفي، الاخلاقي، والمستمر، حيث ان كل بعد من هذه الابعاد يوضح طبيعة واسلوب التزام الفرد بالمنظمة والدوافع الكامنة وراءه، وهذا المدخل يدمج بين المدخلين الاتجاهي (التبادلي) والمدخل النفسي حيث ينتمي كل من الالتزام العاطفي والاخلاقي الى المدخل النفسي اما الالتزام المستمر ينتمي الى المدخل الاتجاهي او التبادلي، (البياتي، ٢٠١٠: ٦٥).

## ثانيا- اهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث اكدت النتائج للعديد من الدراسات والابحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب اعماله من المنظمات، وانخفاض الرضاء الوظيفي فيما سلطت النتائج الضوء على اهمية البحث عن اسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد اكدت الكثير من الدراسات الاهمية الواضحة للالتزام التنظيمي اذ اوضحت الدراسات ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن اداء العمل (الوزان، ٢٠٠٦: ٣٧)

ويمكن تلخيص اهمية الالتزام التنظيمي كما يأتي:

١- يساهم في زيادة تماسك الافراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار المنظمي.

٢- يساهم في زيادة معدلات الاداء والانتاجية.

٣- كلما زاد معدل التوافق بالقيم والاهداف بين افراد والمنظمة ادى ذلك الى ارتفاع الروح المعنوية للافراد.

٤- يساهم في انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والادارة. (اللوزي، ٢٠٠٣: ١٢٨)

٥- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والافراد العاملين بها لاسيما في الاوقات التي لاتستطيع المنظمات فيها من ان تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق اعلى مستوى من الانجاز.

٦- ان التزام الافراد في المنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما اكثر من الرضاء الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم العمل في منظمات اخرى. (الوزان، ٢٠٠٦: ٣٧)

٧- ان الالتزام التنظيمي من اكثر المسائل التي اخذت تشغل بال المنظمات كونها اصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء في المنافسة.

٨- ان التزام الافراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها، (عبد الباقي، ٢٠٠٤: ٣٨)

وتكتمن اهمية الالتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمة الى سلوك ايجابي يدفع بالمنظمة الى التقدم والبقاء.

#### رابعاً - خصائص الالتزام التنظيمي:

لقد اشار او اورد سالم وحرشوش (١٩٩١) الى بعض خصائص الالتزام التنظيمي وهي كما يلي:

١- ان الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي يجسد مدى ولائهم.

٢- ان الالتزام التنظيمي حصلية التفاعل للعديد من العوامل الانسانية التنظيمية وظواهر ادارية اخرى داخل التنظيم.

٣- ان الالتزام التنظيمي لن يصل الى مسوى الثبات المطلق الا أن درجة التغير فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الادارية الاخرى.

٤- ان الالتزام التنظيمي بناء متعدد الابعاد وليس بعد واحد ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد ابعاده، الا انهم لا يختلفون في تحديد هذه الابعاد ولكن الابعاد تثر في بعضها البعض. (الدوسري، ٢٠٠٥: ٥٨)

ويتميز الالتزام التنظيمي بانه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وابعاده متعددة ومؤثر بعضها البعض.



## خامساً- أنواع الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات الى تشخيص عدد من الابعاد لاستدال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر (بورتو) رائد من الرواد في هذا المجال من خلال اسهامه في تحديد بعدين هما التوافق بين قيم واهداف المنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة، وقد كانت اعرف الالتزام وقيمة هي الابعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة، وتم تسمية كل من الولاء للمنظمة، والمسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمة، والرغبة بالاستمرار في العمل بها، بالاضافة الى الايمان بها، ابعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي، (خضير واخرون، ١٩٩٦: ٧٨)،

هذا الانواع يمكن تلخيصها بالشكل الاتي:

١- الولاء التنظيمي: ينصرف مفهوم الولاء كونه شعور النمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة وان هذا الفرد جزء من لايتجزء من المنظمة التي يعمل فيها، وان اهدافه تتحقق من خلال تحقيق اهداف المنظمة، من هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة. وهناك ثلاث للولاء التنظيمي وهي كالآتي:

١- الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل فيها وتمثلة لهذة الاهداف والمعايير، بالتالي فأنة يرى من الواجب مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها.

٢- الولاء القائم على اساس حساب المزايا المتبادلة: يتحدد بمقدار ماتستطيع ان تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من ان يخلص لها ويعمل على تحقيق اهدافها .

٣- الولاء الاغترابي: هو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها. (السيد واخرون، ٢٠٠٢: ٤١٤)

٢- المسؤولية اتجاه المنظمة:

المسؤولية اتجاه المؤسسة تعني احساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، وليس فقط تحديد الاجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الاهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً اخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الاهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذل الالتزام باخلاق المهنة التي تحتم علي البقاء في المنظمة، (عبد الرزاق، ١٩٩٨: ٣٩٤).

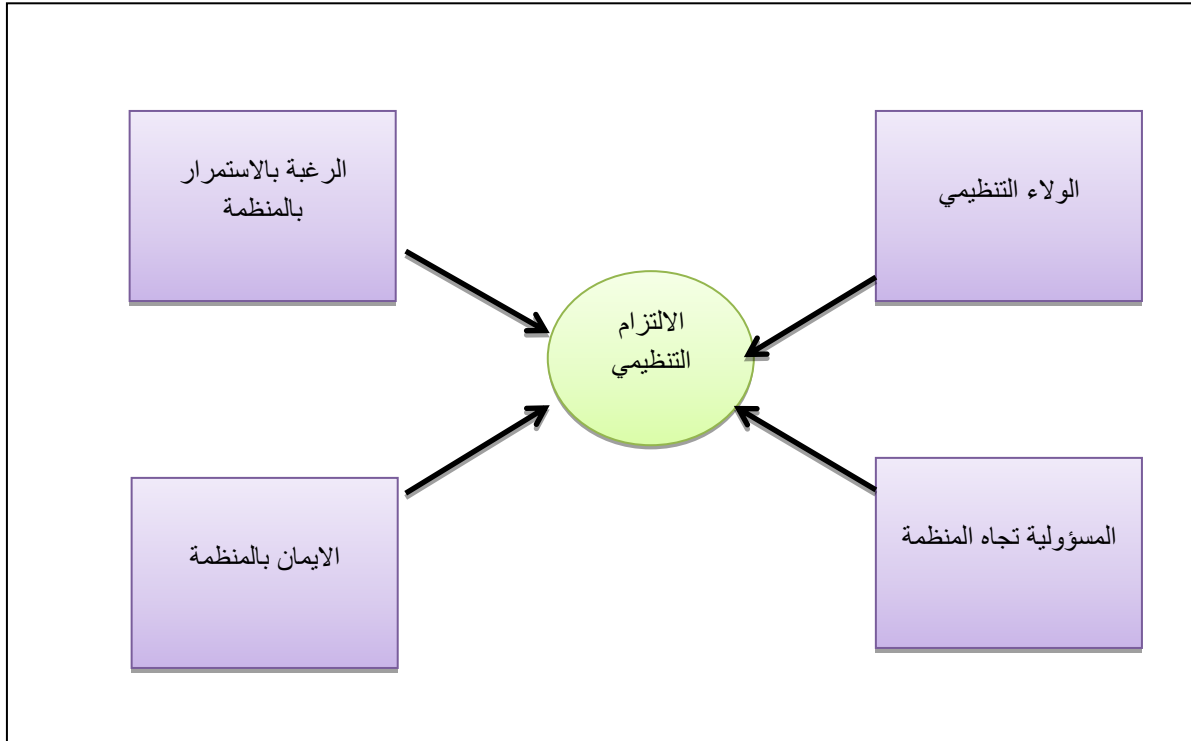
### ٣- رغبة الاستمرار بالعمل في المنظمة:

يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام التنظيمي المستمر، وان درجة التزام الفرد في هذا الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن ان يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ماسيقتة لو قرار الالتحاق بجهات اخرى،(حريم ١٩٩٧ : ٤٩٢).

### ٤- الايمان بالمنظمة:

يعني مدى ايمان الافراد بالمنظمة وقناعتهم بارثها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد ومعرفة للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية واهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له،(الخشالي، ٢٠٠٣: ٢). ان الايمان بالمنظمة واهدافها وقيمها وفلسفتها وثقافتها من شأنه ان يفجر الطاقات لدى الافراد من اجل انجاح هذه المنظمات لما يمثل هذا النجاح نجاحا للافراد انفسهم ويدفعهم لبذل اقصى مجهود واخلص في تأدية مهامهم، وتوفير كافة سبل الدعم للمنظمة التي يؤمنون بها.

### شكل رقم ( ٧ ) انواع الالتزام التنظيمي



المصدر: اعداد الباحث

**سادسا- ابعاد الالتزام التنظيمي:** لقد طرح بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عددا من الابعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي وهي تشكل اعلى نسبة من اتفاق الباحثين لذلك فان هذا الابعاد من الالتزام التنظيمي هي كالآتي:

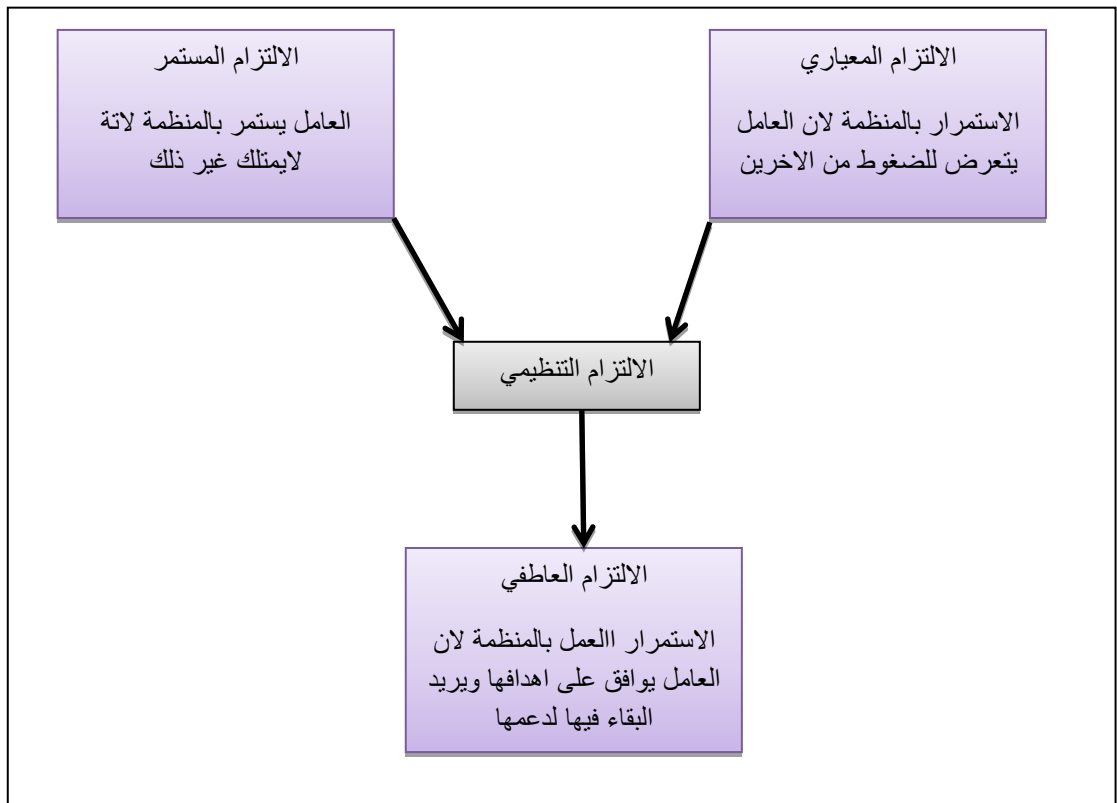
**١-الالتزام المعياري:** وهو نوع من انواع الالتزام التنظيمي ويعبر عن الالتزام الادبي والشخصي بالتمسك بقيم واهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية الثقافية والدينية،(الصيرفي،٢٠٠٩: ٢٠) وكذلك يرى الالتزام المعياري بانه احساس الفرد بالالتزام بالبقاء بالمنظمة وغالبا مايبرز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها ،والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ،ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الاهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة،(الدين واخرون،٢٠١٠: ١٣)،وكذلك يرى بانه يشير الى شعور الفرد بانه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الاخرين ،فالاشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابانهم الى حد كبير ماذا يمكن ان يقوله الاخرين عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة ،فهو لا يريد ان يسب قلقا لشركة او يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل.فهو اذن التزام ادبي حتى ولو كان على حساب نفسه،(رفاعي واخرون،٢٠٠٤: ٢١٧)

**٢-الالتزام العاطفي:** وهو يعبر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثير باهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن احساس وتأثير شخصيين للمنظمة وقد يكون مؤقتا ايضا لمدة محدودة،(الصيرفي،٢٠٠٩: ٢٠).ويرى ان الالتزام العاطفي للفرد يتاثر بدرجة ادراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية واهمية ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له.ويتاثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة احساس الفرد بان البيئية التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجديات اتخاذ القرارات سواء تعلق منها بالعمل او مايخصه .اي هو الارتباط المحدود،ويرجع الالتزام العاطفي الى الشعور بالانتماء والالتصاق بالمنظمة،( الدين واخرون،٢٠١٠: ١٣).وكذلك من يرى بانه يعبر عن قوة رغبة الفرد بالاستمرار بالعمل في منظمة معينة لانه موافق على اهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الاهداف.واحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغير جوهرية قد تتغير فيها بعض الاهداف والقيم للمنظمة وهنا يسأل الفرد اذا كان باستطاعته التكيف مع هذا الاهداف والقيم الجديدة فاذا كانت الاجابة نعم فانه يستمر بالعمل بالمنظمة اما اذا وجد انه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل.(رفاعي واخرون،٢٠٠٤: ٢١٧).

**٣-الالتزام المستمر:** هو ارقى واكثر انواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك باهداف وقيم المنظمة وذلك لادراكه القوي بالرغبة بالبقاء بالمنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المرتبة عليها.(الصيرفي،٢٠٠٩: ٢٠)،كذلك يشير هذا الالتزام الى قوة الرغبة لدى الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لا اعتقاده بان تك العمل فيها يكلفه الكثير،فكلما زادت او طالت مد خدمة الفرد بالمنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل(خطط المعاشات،الصدقة الحميمة لبعض الافراد)وكثير من الافراد لايرغب بالتضحية بتلك الامور مثل هو الافراد يقال عنهم ان

درجة ولائهم عالية، (رفاعي وآخرون، ٢٠٠٤: ٢١٦). وكذلك من يرى ان هذا البعد ينبثق بان مايتحكم في درجة استمرار الفرد في العمل في المنظمة هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ماسيفقدة لو قرر من الالتحاق بجهات اخرى، اين هذا الارتباط هو مصلي يقوم بالدرجة الاولى على النفعة التي يحصل عليها من المنظمة التي يعمل، فما دامت تقدم له منافع وعوائد تفوق التي تقدمها المنظمات الاخرى فانه يستمر بالارتباط بها، اما اذا لاحت بالافق اي عوائد ومنافع افضل من تلك التي تقدمها المنظمة التي يعمل فيها فانه لايتردد بالانتقال الى الوضع الاخر، واصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون واصحاب الطموحات العالية، (الدين وآخرون، ٢٠١٠: ١٣). والشكل الاتي يبين ابعاد الالتزام التنظيمي.

شكل رقم ( ٨ ) ابعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: رفاعي محمد رفاعي وآخرون/٢٠٠٩/ادارة السلوك في المنظمات/جامعة المنصور/دار المريخ للنشر/الملكة العربية السعودية.

# الفصل الثاني

الجانب العملي للبحث

# المبحث الاول

## وصف وتشخيص متغيرات البحث

اولا-الريادة الاستراتيجية:.

يعرض الجدول ( ١ ) وصفا لعناصر متغير البحث الريادة الاستراتيجية:

جدول رقم ( ١ ) وصف عناصر متغير الريادة الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تكرار الاجابات					العناصر
		لاتفق بشدة	لاتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة	
0.188	3.9		٣	٢	٩	6	X1
0.246	3.95		١	٣	١٢	٤	X2
0.55	4.25			٢	١١	٧	x3
0.9	4.15			٤	٩	٧	X4
0.29	3.95		١	٣	١٢	٤	X5
0.50	3.7			٧	١٢	١	X6

ومن خلال الجدول اعلاه يمكن تحديد المؤشرات الآتية:.

١- حصلت الفقرة الثالثة المتعلقة بـ ( تبحث الكلية عن اساليب جديدة وغير مسبوقه لاضافة طلاب قيمة للطلاب المناسبين والتميزين والمرغوب فيهم ) وهذا يبين ان الكلية تعمل من اجل تطوير قدراتها ، والتأكد من انها تجري هذه القدرات ضمن بيئته دائمه ، حيث حصلت هذه الفقرة على اعلى وسط حسابي بلغ (4.25) وعلى انحراف معياري بلغ (0.55) وقد تركزت اجابات عينة البحث على حقل اتفق .

٢- حصلت الفقرة السادسة والمتعلقة بـ(ان نوع الفرصة تؤثر بكيفية تحويل الفرصة الى اعمال قيمة وتشكل عملية وصيانة الاعمال فالتعريف الافضل لحاجات الكلية والمزيد من الموارد المتوفرة لمعالجة المشكلة والتعامل معها يزيد من احتمال تشكيل الاعمال) على ادنى وسط حسابي وبلغ (3.7) وبانحراف معياري بلغ (0.50) وقد تركزت اجابات عينة البحث في حقل اتفق مما يدل على ان هذه الفقرة ملائمة مع الكلية .

## ثانيا- الالتزام التنظيمي:.

١- الالتزام المعياري: يعرض الجدول ( ٢ ) وصفا لعناصر متغير البحث الالتزام التنظيمي المعياري:

جدول رقم ( ٢ ) وصف عناصر متغير الالتزام التنظيمي المعياري

العناصر	تكرارات الاجابات					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لاتفق	لاتفق بشدة		
Y1	١٠	٩	١			0.42	4.45
Y2	٣	١٢	٤	١		0.25	3.85
Y3	٩	٨	٣			0.38	4.3
Y4	٢	١٥	٣			0.29	3.95

من خلال الجدول اعلاه يمكن تحديد المؤشرات الآتية:.

١- حصلت الفقرة الاولى المتعلقة بـ(هناك التزام دائم من قبلي تجاه الكلية) على اعلى وسط حسابي وبلغ(4.45) وانحراف معياري بلغ(0.42) وقد تركزت اجابات عينة البحث في حقل اتفق بشدة. وهذا يعني ان هذه الفقرة ذات اهمية لدى الموظفين في الكلية من اجل رفع مستوى اهداف الكلية وبالتالي ينعكس ذلك على اهدافهم.

٢- حصلت الفقرة الثانية المتعلقة بـ(تستحق كليتي الاخلاص والالتزام من قبل المرؤسين) على ادنى وسط حسابي وبلغ(3.85) وانحراف معياري بلغ (0.25) وقد تركزت اجابات عينة البحث في حقل اتفق ، وهذا يعني انها الكلية تستحق الاحترام والاخلاص من قبل المرؤسين .

**الالتزام العاطفي:** . يعرض الجدول ( ٣ ) وصفا لعناصر متغير البحث الالتزام التنظيمي العاطفي:

جدول رقم( ٣ ) وصف عناصر متغير الالتزام التنظيمي العاطفي

العناصر	تكرارات الاجابات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة	لا اتفق		
Y5	٤	١٣	٣			4.5	0.20
Y6	٦	٧	٤	٣		3.8	0.31
Y7	١٢	٥	٢	١		4.4	0.48
Y8	١١	٤	٤	١		4.25	0.62

ومن خلال الجدول اعلاه يمكن تحديد المؤشرات الاتية

١- حصلت الفقرة الخامسة المتعلقة بـ(اشعر حقاً ان مشكلات الكلية هي جزء من مشكلتي الشخصية) على اعلى وسط حسابي وبلغ(4.5) وانحراف معياري وبلغ(0.20)، وقد تركزت اجابات عينة البحث في حقل اتفق، وهذا يعني هناك ولاء للكلية .

٢- حصلت الفقرة السادسة المتعلقة بـ(هناك توافق بين قيمي وقيم الكلية التي اعلم بها) على ادنى وسط حسابي وبلغ (3.8) وانحراف معياري بلغ(0.31) وقد ركزت اجابات عينة البحث في حقل اتفق بشدة وهذا يعني ان قيم الكلية تتطابق مع قيم العاملين فيها العمل في الكلية.



الالتزام المستمر: . يعرض الجدول ( ٤ ) وصفا لعناصر متغير البحث الالتزام التنظيمي المستمر:

جدول رقم ( ٤ ) وصف عناصر متغير الالتزام التنظيمي المستمر

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تكرارات الاجابات					العناصر
		لاتفق بشدة	لاتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة	
0.45	3.65		٣	٧	٤	٦	Y9
0.41	4		١	٤	٩	٦	Y10
0.96	3.1		٨	٥	٤	٣	Y11
0.41	3.45		٢	٩	٧	٢	Y12

ومن خلال الجدول اعلاه يمكن تحديد المؤشرات الاتية:

١- حصلت الفقرة عشرة المتعلقة بـ(ارى ان جهة عملي الحالية من افضل الجهات العمل لاللتحاق بها )على اعلى وسط حسابي وبلغ ( 4 ) وبانحراف معياري وبلغ(0.41) وقد ركزت اجابات عينة البحث في حقل اتفق، وهذا يعني ان الكلية توفر بيئة صالحة للعمل .

٣- حصلت الفقرة الحادية عشر المتعلقة بـ(اتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في الكلية)على ادنى وسط حسابي وبلغ(3.1) وبانحراف معياري بلغ(0.96) وركزت اجابات عينة البحث في حقل لاتفق، وهذا يعني ان الموظفين غير راغبين في الحصول على مناصب اعلى في عملهم داخل الكلية.

الفصل الثالث

الاستنتاجات

و التوصيات

# المبحث الاول

## الاستنتاجات

١- في الوقت الذي تتزايد فيه التحديات التي تواجه المنظمات فانه يتطلب تطبيق مداخل عديدة لمواجهة التحديات ولتحقيق الميزة التنافسية من خلال الريادة الاستراتيجية .

٢- تعد الريادة الاستراتيجية مفتاح الوصول والنجاح للقدرات المميزة للمنظمات وكذلك يعد الالتزام التنظيمي مفتاح النجاح والتقدم والحصول على الميزة التنافسية والحصة السوقية العالية والمميزة للمنظمات.

٣- تعد الريادة الاستراتيجية صاحبة الدور الرئيسي والفعال في خلق وتطوير القدرات والمواهب المميزة في المنظمة عينة البحث ويكون ذلك من خلال استخدام الاستراتيجيات الريادية التي تساهم في تحقيق المكانة المميزة للمنظمة عينة البحث بين المنظمات الاخرى.

٤- ان هناك استجابة لدى الافراد المبحوثين بضرورة صياغة وتحقيق الالتزام التنظيمي كسلوك ريادي للولوج الى ميدان التنافس والحصول على موقع متميز بين المتنافسين.

٥- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات واستغناء اراء العينة للريادة الاستراتيجية ومتغير الالتزام التنظيمي على مايلي:.

أ- حيث جاءت الفقرة الاولى من الريادة الاستراتيجية بالمرتبة الاولى وذلك من حيث الاهمية وبوسط حسابي اعلى بلغ (4.45) من الوسط الفرضي وهذا يدل على ان الكلية تواجه تحديا كبير في تبني مدخل الريادية الكليات في المستهدفه.

ب- بينما حصلت الفقرة الحادية عشر من الريادة الاستراتيجية على المرتبة الثانية وذلك بوسط حسابي اقل من الوسط الفرضي (3.1).

# المبحث الثاني

## التوصيات

١- ضرورة الاهتمام المنظمة عينة البحث بالريادة الاستراتيجية لانها تؤدي الى خلق وتطوير قدراتها المميزة وبالتالي الحصول على مميزات تنافسية يصعب تقليدها.

٢- توفير وسائل ومعدات واجهزة تساهم في نقل ونشر والتشارك بين افراد المنظمة عينة البحث كالحواسيب والشبكة العنكبوتية (الانترنت) والدوريات والمحاضرات والندوات واللقاءات وغيرها من الامور الاخرى التي تساهم في رفع مستوى الريادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي في المنظمة عينة البحث.

٣- اقامة دورات تدريبية للافراد العاملين لتعريفهم بمفاهيم ومتطلبات واستراتيجيات الريادة والالتزام التنظيمي من اجل زيادة خبراتهم وليكونو منهم راس مال فكري للمنظمة عينة البحث ولتحقيق الميزة التنافسية لها.

٤- نوصي ادارة المنظمة عينة البحث بالاهتمام في مشاركة العاملين واندماجهم في عملية اتخاذ القرارات التي ترفع من مستوى الريادة والالتزام لدى المنظمة المعنية.

٥- نوصي ادارة المنظمة عينة البحث ان تمارس التخطيط بأسلوب علمي وسليم عند ممارستها للريادة وذلك من خلال الاهتمام بالافراد الذين تخدمهم المنظمة المعنية لوضع الخطط المستقبلية في المنظمة المعنية.

## المصادر:..

### اولا- المصادر باللغة العربية:..

- ١-القران الكريم،سورة العنكبوت،الاية(٢٠)
- ٢-العاني،مزهري شعبان،وجود،شوقي ناجي،وارشيد،حسين عليان،وحجازي،هيثم علي،(2010)،(ادارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي)،دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان-الاردن.
- ٣-عبد الكريم عبد المنعم،(2008)،(الريادة من المنظور العالمي)،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،بيروت-لبنان.
- ٤-العدواني،عبد الستار محمد علي،محمد،انمار عبد الرزاق،(2010)،(حاضنات الاعمال مدخل للتحويل نحو الاداء الريادي)،بحث قيد النشر.
- ٥-السكرانة،بلال خلف،(2008)،(الريادة وادارة منظمات الاعمال)،كلية العلوم الاداريةوالمالية،جامعة الاسراء،الطبعة الاولى،دار الميسر للنشر والتوزيع،عمان-الاردن.
- ٦-النجار،فايز جمعة صالح،العلي،عبد الستار محمد،(2006)،(الريادة وادارة الاعمال الصغيرة)،الطبعة الثانية،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان-الاردن.
- ٧-مبارك،مجدي عوض،(2009)،(الريادة في الاعمال،المفاهيم،النماذج والمداخل العملية)،الطبعة الاولى،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،عمان-الاردن.
- ٨-احمد،مروة،برهم،نسيم،(2008)،(الريادة وادارة المشروعات)،الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات،مصر الجديدة،القاهرة،جمهورية مصر العربية.
- ٩-ادريس،وائل محمد،والغالب،طاهر محمد،(2007)،(الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل)،دار وائل للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى،عمان-الاردن.
- ١٠-القاسمي،كمال،(2012)،صناعة الريادة واهميتها في دعم التشغيل/بالتركيز على مدخل جودة المخرجات التعليمية.
- ١١-زيدان،عمرو علاء الدين،(2007)،(ريادة الاعمال-القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية)المنظمة العربية للتنمية الادارية،بحوث ودراسات،القاهر -مصر.
- ١٢-احمد ماهر،(2007)،الادارة الاستراتيجية الدليل العلمي للمدربين،الدار الجامعية - الاسكندرية- مصر.

١٣- رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، احسان دهش، (2008)، الادارة الاستراتيجية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

١٤- الدوري، زكريا مطلق، والسعيد، يعرب عدنان، (2010)، الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال وفق استراتيجية المحيط الازرق، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان - الاردن.

١٥- مقاسي، صليحة، جمعوني، هند، عايشي، كمال، (2010)، استراتيجيات الريادة من اجل الابتكار، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان - الاردن.

١٦- المنصور، كاس نصر، (2003)، الريادة في الاعمال واسس ادارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الاولى، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق - سوريا.

١٧- يونس، طارق شريف، والهيبي، خالد عبد الرحيم مطر، (2011)، الادارة الاستراتيجية مدخل بناء وادامة الميزة التنافسية، جامعة العلوم التطبيقية، الطبعة الاولى، مؤسسة فخراوي للدراسات والنشر، البحرين.

١٨- ليلي، خواني، رشيد، مولاي ختير، (2010)، الريادة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية تجربة بعض الدول العربية، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة الزيتونة، عمان - الاردن.

١٩- الوحيان، غالب مطلق، (2010)، عوامل النجاح الحرجة للمشاريع الريادية والصغيرة: منظور فكري، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة الزيتونة، عمان - الاردن.

٢٠- الصمدي، محمود جاسم، والعسكري، احمد شاكر، (2010)، اثر الريادية والابتكار على صياغة استراتيجية التسويق في منظمات الاعمال.

٢١- كوتلر، فليب وارمسترونج، غازي، ٢٠٠٩، اساسيات التسويق، ترجمة الباحث، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٢٢- الشماع، خليل محمد حسن، ١٩٩٩، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار الكتب للنشر والتوزيع، جامعة الموصل، العراق.

٢٣- جرنيت، ام روبرت، كراج، سي جيمس، ٢٠٠٨، الادارة الاستراتيجية، تم الترجمة من قبل الباحث، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

٢٤- حريم، حسين، ٢٠٠٣، ادارة المنظمات، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- ٢٥- حمدان، خالد محمد وادريس، وائل محمد، ٢٠٠٩، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط١، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢٦- عوض، محمد احمد، ٢٠٠١، الادارة الاستراتيجية، الاصول والاسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
- ٢٧- الباقي، صلاح الدين محمد عبد الباقي، ٢٠٠٤، السلوك الفعال في المنظمات، جامعة القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ٢٨- الصيرفي، محمد، ٢٠٠٩، التحليل على مستوى المنظمات، ط١. الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي.
- ٢٩- عبد الوهاب، علي محمد، وخطاب، عبيد السيد، ١٩٩٣، ادرة الافراد والعلاقات الانسانية، مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٣٠- اللوزي، موسى، ٢٠٠٣، التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- ٣١- السيد، محمود واخرون، ٢٠٠٢، العلوم السلوكية، القاهرة، دار الحريري للنشر والتوزيع، ط٢.
- ٣٢- عبد الرزاق، سعادة، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، ط١.
- ٣٣- حريم ،حسين، ١٩٩٧، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد في المنظمات، ط١، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣٤- رفاعي محمد رفاعي واخرون/٢٠٠٩/ادارة السلوك في المنظمات/جامعة المنصور/دار المريخ للنشر/الملكة العربية السعودية.

## ثانيا- الرسائل والاطروحات:.

- ١- السامرائي، سلوى هاني عبد الجبار، ١٩٩٩، اثر التكنولوجيا والبحث والتطوير واستراتيجية الابداع في الابداع التقني، اطروحة دكتوراة في الادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٢- الملا حسن، محمد محمود حامد، ٢٠١١، التكامل بين الاستخبارات والشخصية التسويقيتين ونعكاسهما على الريادة التسويقية، اطروحة دكتوراه في ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٣- الجبوري، محمد ابراهيم محمد حسن، ٢٠١٢، دور تقانات، الانتاج الانظف في دعم الاستراتيجية التميز، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٤- الجنابي، محمد حسين، ٢٠٠٠، تحليل بيئة العمل مع الابتكار، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٥- الغزالي، فاضل راضي، الفتلاوي، ماجد جبار، الجنابي، هناء صلاح احمد، (2012)، الابعاد المشتركة بين الريادة والاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز/نموذج مقترح للتجديد الاستراتيجي-منظور مفاهيمي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- ٦- البياتي، سحراء انوار حسين علي، ٢٠١٠، الاغتراب وعلاقتة بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٧- العوفي، محمد غالب، ٢٠٠٥، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، اكااديمية نايف لعلوم، الرياض، الملكة العربية السعودية،
- ٨- الغامدي، سعيد بن محمد ال عاتق، ٢٠٠٤، النمط القيادي واثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى.
- ٩- الوزان، خالد محمد احمد، ٢٠٠٦، المناخ التنظيمي، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، البحرين.
- ١٠- الدوسري، سعد، ٢٠٠٥، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض.



## ثالثاً-الدوريات:.

- ١-صالح،مامجد محمد،(2011)،مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية،المجلد7،العدد21.
- ٢-ناصر،محمدجودت،العمرى،غسان،(2011)،قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في ادارة الاعمال واثرها في الاعمال الريادية(دراسة مقارنة)،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،جامعة دمشق،المجلد27،العدد4،سوريا.
- ٣-زكر،ربيع علي،(2012)،دور تقانة المعلومات والاتصالات في تعزيز الريادة الشخصية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء المنظمات الصناعية في محافظة نينوى،مجلة تنمية الرافدين،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الموصل،المجلد34،العدد108،العراق.
- ٤-متعب،حامدكاظم،راضي،جواد محسن،(2009)،(الريادة واثرها في الاداء الجامعي المتميز دراسة اختبارية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية)،بحث منشور في المجلد الاول لوقائع المؤتمر الاول لكلية الادارة والاقتصاد -جامعة القادسية للمدقمن 17-18 اذار.
- ٦-ال فلحان،ايار عبد الهادي،سلمان،محسن سعدون محمد،(2011)،دور حاضنات الاعمال في تعزيز ريادة المنظمة ،مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية العدد،30.
- ٧-اسماعيل،عمر علي،2011،خصائص الريادة في المنظمات الصناعية وأثرها على الابداع التقني دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلية/نينوى،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية،كلية الادارو والاقتصاد،جامعة القادسية،المجلد13،العدد1،العراق.
- ٨-الشيخ،فؤاد نجيب،ملحم،يحيى،العكاليك،وجدان،محمد،(2009)،صاحبات الاعمال الرياديات في الاردن:سمات وخصائص،المجلة الاردنية،المجلد5،العدد4،الجامعة الاردنية،عمان-الاردن.
- ٩-- الاغا،وفيق حلمي،(2009)،الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي،مجلة جامعة الازهر،سلسلة العلوم الانسانية،المجلد(11 )،العدد(1-A)،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية،جامعة الازهر،غزة.

- ١٠- اليوزيكي، ياسر داؤد سليمان، (2010)، العلاقة بين دوافع الريادة ونتائج الاعمال/دراسة لآراء عينة من ادارات وزيائن شركات الانترنت في نينوى/كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
- ١١- الصمادي، ابراهيم، الابداع والابتكار، مجلة المهندس الاردني، العدد ٦١. الاردن، ١٩٩٧ .
- ١٢- النوفل، سلطان احمد، ال مراد، نبال يونس، (2010)مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الاداريين، دراسة لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية جامعة الموصل، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة الزيتونة، عمان-الاردن .
- ١٣- العطوي، مهند حميد، ٢٠١١، اثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات العاملة في قطاع صناعة الانشائية في محافظة النجف.
- ١٤- الخفاجي، نعمة عباس خضير، (2005)، (الريادة الاستراتيجية المضلة والاصول والقيمة)، بحث نوقش ضمن وقائع المؤتمر العلمي الدولي الاول، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الادارية والمالي، عمان الاردن.
- ١٥- خضير، نعمة عباس وآخرون، ١٩٩٦، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة في الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣١.
- ١٦- العنزي، سعد علي، الزبيدي، غني دحام، ٢٠٠٦، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين واثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد، مجلد الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد ٦١.
- ١٧- الخشالي، محمد جودت، ٢٠١١، اساسيات الالتزام التنظيمي، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد ٢٧، العدد

المصادر باللغة الانكليزية

**1-Majidov, tohtmir ,2007, Entrepreneurship and Business in Uzbekistan : historical perspective and Current obstacle PHD these Department of Ergonomic Sterling Un .**