

دور التوجه الريادي كاداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة  
**The Role of Entrepreneurial Orientation tool to achieve the  
Organizational Success for Zain Iraq for Mobile Communications**

م.م. احمد ضياء الدين صلاح

جامعة الانبار\_ كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص:

يهدف الباحث من خلال بحثه للكشف عن الدور المحتمل للتوجه الريادي في تعزيز نجاح عمل شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة، وقدم الباحث في بحثه اطار نظري حول مساهمات الباحثين في متغيرات البحث، فضلاً عن الاطار العملي المتمثل بفحص طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين كل من التوجه الريادي بوصفه متغيراً مستقلاً والمتمثل ب(الابداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، الهجومية التنافسية، والاستقلالية) و النجاح التنظيمي بالاعتماد على نموذج (Chamanski & Waago,1999) بوصفه متغيراً تابعاً، وهو ما دفع الباحث الى بناء نموذج فرضي للبحث تضمن مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية، وقد تمثلت عينة البحث بـ (60) مديراً موزعين في مستويات تنظيمية مختلفة، واستخدم الباحث الاستبانة كاداة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على برنامج (SPSS) لتحليل هذه البيانات، وتوصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها وجود اهتمام من قبل شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة بالتوجه الريادي وان هذا الاهتمام يعود مردوده الى اهتمام الشركة بـ (الابداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، الاستقلالية، والهجومية التنافسية)، وكذلك ظهر ان هناك مستويات جيدة للنجاح التنظيمي في شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة مجتمع البحث وان هذه المستويات التي ظهرت نتيجة للاهتمام الذي اظهرته الشركة بـ (استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، بيئة المنظمة، خصائص الادارة العليا، والعلاقات)، وتبين كذلك أن إدارات شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة قد استعملت التوجه الريادي في تعزيز نجاحاتها وظهرت هذه المساهمة متميزة في مجال استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وخصائص الادارة العليا.

*الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، النجاح التنظيمي.*

**Abstract:**

The researcher aims through research to Reveal the potential role of Entrepreneurial Orientation In enhancing the success of the work Zain Iraq to mobile communications, presented a theoretical research on the contributions of researchers in the search variables, as well as the practical framework to examine the nature of the relationship and effect between each of the Entrepreneurial Orientation independent variable as an orientation of (Innovation, Proactive, Risk taken, Competitive offensive, Autonomy) and Organizational Success depending on the model (Chamanski & Waago,1999) as dependent variable, is prompting the researcher to build a prescriptive model for research included a series of main and subsidiary premises, a sample search (60) as distributors in the different organizational levels, the researchers used the questionnaire data collection tool, depending on program (SPSS) to analyze this data, the researchers found a set of conclusions was mainly an interest by Zain Iraq to mobile communications to Entrepreneurial Orientation and direction to this interesting back refunded to the company's attention (Innovation, proactive, risk taken and competitive offensive), And it appears that there are good levels of organizational success Zain Iraq for mobile communications research community and that

these levels that appeared as a result of the interest shown by company (business and technology strategy , organizational environment , Top management properties, and Relationships), and also shows that departments Zain Iraq mobile communications orientation were used in the promotion of these successes and to contribute in the field of information technology strategy and characteristics of Top management.

**Key words:** *Entrepreneurial Orientation, Organizational Success.*

## المقدمة:

أصبحت التحديات المستمرة التي تواجهها المنظمات تمثل عبئاً عليها، وتدفعها للقيام بتحولات معقدة حول الكيفية التي يتم من خلالها ممارتها لهذه التحديات من خلال أحداث تغيرات في نوعية عملياتها وعلى الصعيدين الداخلي والخارجي حتى تستطيع ان تتأقلم مع كل جديد. فضلاً عن التقدم متسارع في مجال الفكر الإداري، والذي أصبح يقدم مفاهيم حديثة باعتبارها عوامل فعالة لنجاح أي منظمة.

ان هذه التحديات والتسارع الفكري لم ينبع من فراغ، وإنما جاء من فلسفة تفيد باحتمالية خروج أي منظمة لا تتطور أو تكتسب أو تتكيف بشكلٍ مستمر فالعالم اليوم يمتاز بدرجة عالية من التقدم العلمي والحضاري والتفوق التكنولوجي في كافة المجالات الى درجة باتت معه القدرة على استحداث المعرفة العلمية احد المقومات الأساسية للنمو الاقتصادي وكل ذلك شجع المنظمات على ابداع وتطبيق البيات حديثة للتكيف مع البيئة والإنتاج بكفاءة عالية وتقديم خدمات جديدة واستباق الآخرين على الفرص المطروحة، اذ أصبح البقاء فقط للمنظمات التي تتمكن من ان تكون أكثر رياديةً عمليات الاعمال، ومن هذا المنطلق تكونت فكرة البحث الحالي، ليأخذ على عاتقه طرح موضوعات حديثة لها دور مؤثر ومباشر في التقدم بأداء المنظمات على الرغم من التحديات التي تواجهها. ولحاجة البيئة العراقية ومنظمتها لمثل هذه البحوث، جاء هذا البحث ليتبنى اختبار هذه المفاهيم في قطاع الاتصالات والذي هو بحاجة ملحة لمثل هذه البحوث، لغرض توحيد الجهود وتوجيهها للجوانب الأكثر اهمية والتي تخدم الأداء بشكل أكثر وتديم المنافسة ومن ثم تحقق لها التميز.

## المحور الاول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

### أولاً: منهجية البحث

سيم في هذه الفقرة عرض مشكلة البحث فضلاً عن الاهداف المتوخاة منها، وتحديد اهمية البحث في الجانب النظري والميداني، وتوضيح المخطط الفرضي للبحث وفرضياته وادوات البحث وعينته، وكما يأتي:

### 1- مشكلة البحث

تواجه المنظمات بصورة عامة في المرحلة الراهنة تحديات كبيرة في بيئة الاعمال، التي تتسم بظروف اللاتأكد، ولعل الكثير من العوامل المتغيرة التي تتسم بها بيئة الاعمال وعلى رأسها تصاعد شدة المنافسة، التي فرضت على المنظمات بصورة عامة وعلى حقل الاتصالات بصورة خاصة اعتماد اساليب حديثة في اختيار المجالات المناسبة التي تستطيع من خلالها الاستمرار وتحقيق النجاحات في عملها وبشكل استثنائي.

ان التحديات التي تواجهها المنظمات ولدت عدة مؤشرات تستطيع من خلالها الوصول الى غاياتها. وقد أصبح من الاهمية التي يجب على المنظمات ادراكها في تحقيق التغيير الايجابي في اداءها بالاعتماد على العناصر الأكثر فاعلية، التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمات، والمتمثلة بريادية عمليات الاعمال، اذ ان المنظمات التي لديها ابداع تشترك بالعديد من الخصائص كتقبل المخاطر والتنافسية والاستباقية والاستقلالية والقدرة على رؤية المستقبل ومتابعة

وتطوير امكانيات الاخرين والقدرة على اتخاذ القرارات ومتابعة الخطط، وكل هذه الخصائص تتداخل وبشكل كبير مع الخصائص التي تشترك بها المنظمات الناجحة التي تمتلك توجهاً ريادياً والتي يمثل عاملاً حاسماً بالنسبة لها. سيما وان التوجه الريادي يعد مورداً أساسياً للحصول على المزايا التنافسية المستدامة فضلاً عن ان الابداعية، الهجومية التنافسية، تقبل المخاطر، الاستباقية، والاستقلالية كأبعاد للتوجه الريادي لها اثر ايجابي على اداء الاعمال.

وعليه فأن مشكلة البحث الحالي تصب بشكل كبير في هذا الجانب المهم والفعال، خصوصاً اذا ما ادركنا بان (التوجه الريادي) اذا ما تميزت به الشركة فإنه سيكون عامل دفع مهم لتجاوزها العقبات المختلفة وتحقيق النجاح فضلاً عن تحقيق (الابداع، الهجوم والتنافس، تقبل المخاطر، الاستباقية، والاستقلالية) اي ان التساؤل الاساسي لمشكلة البحث الحالي تكمن في (هل ان توجه شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة في اعمالها توجهاً ريادياً يقودها الى تعزيز فرص نجاحها؟)

ويتفرع هذا التساؤل الى التساؤلات الفرعية الآتية:

- أ. ما هو التوجه الريادي؟ وما الجدل الفكري الدائر حول هذا الموضوع؟
- ب. هل تتوجه الشركة مجتمع البحث توجهاً ريادياً ؟
- ج. ما طبيعة التناقضات المطروحة حول مصطلح النجاح التنظيمي؟ وما يتضمنه من عناصر مهمة؟
- د. هل تزداد فرص نجاح الشركة مجتمع البحث كلما ازداد توجهها الريادي؟
- هـ. هل تنعكس التوجهات الريادية للشركة المبحوثة في تحقيق المزيد من فرص النجاح؟

## 2- اهداف البحث

يسعى الباحث في بحثه الى تحقيق الاهداف الآتية:

- أ. تشخيص التوجه الريادي لشركة زين العراق من خلال أبعاده المتمثلة ب(الابداع، الهجومية التنافسية، تقبل المخاطر، الاستباقية، والاستقلالية)، وتقديم بعض المقترحات التي تساعد هذه الشركة على الاستفادة من الاساليب والمفاهيم الحديثة في مجال الفكر الاستراتيجي وتقديم بعض التوصيات من اجل تحقيق الريادة.
- ب. توضيح وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي ونجاح الشركة مجتمع البحث.
- ج. تحديد مستوى نجاح الشركة مجتمع البحث وعلى مستوى كل بعد من أبعاد النجاح.

## 3- أهمية البحث

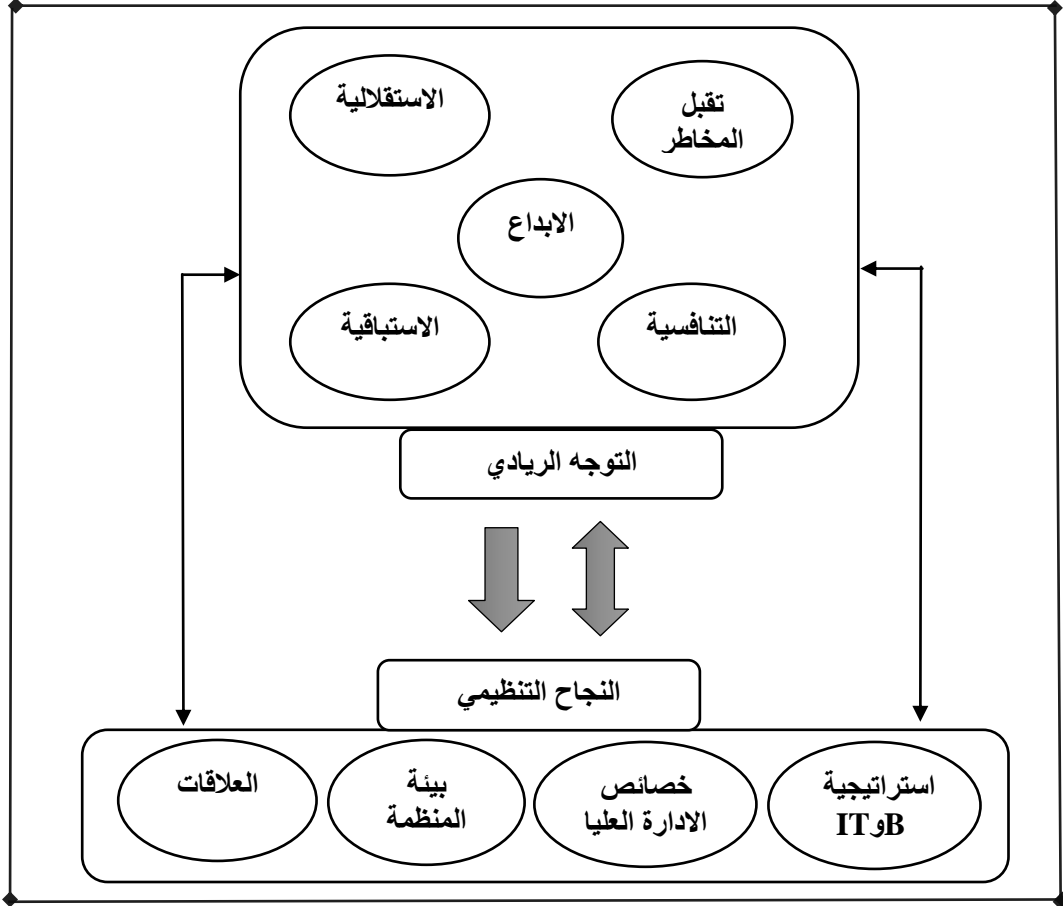
تتمثل اهمية البحث بالاتي:

- أ. ابراز الدور الذي يسهم به التوجه الريادي في تعزيز نجاح الشركة مجتمع البحث.
- ب. يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين التوجه الريادي ونجاح منظمات الاعمال، ومدى استفادة الشركة مجتمع البحث من هذه النتائج لبناء وخطتها واستراتيجياتها.
- ج. دور التوجه الريادي في تحقيق النجاح وكيفية مواجهة المنظمات الأخرى من خلال الإبداع والهجومية التنافسية وتقبل المخاطر والاستباقية والاستقلالية.
- د. العمل على تعميق فهم الإدارة العليا والمدراء والأقسام في شركة زين العراق وباقي المنظمات الأخرى بمفاهيم التوجه الريادي ، بالشكل الذي يمكن الاستفادة من هذه المفاهيم في تجاوز الأزمات التي قد تواجه المنظمة وتحقيق النجاح.

#### 4- المخطط الفرضي للبحث

يتضمن المخطط الفرضي للبحث متغيرين هما:

- أ. التوجه الريادي: ويتضمن (الابداع، تقبل المخاطر، الاستباقية، الهجومية التنافسية، والاستقلالية).  
 ب. النجاح التنظيمي: ويتضمن (استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، خصائص الادارة العليا، بيئة المنظمة، والعلاقات).



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

#### 5- فرضيات البحث

اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وتمت صياغتها على النحو الآتي:

- أ. الفرضية الرئيسية الاولى: تزداد فرص النجاح لشركة زين العراق كلما ازداد توجهها الريادي، وتتفرع هذه الفرضية الى فرضيات فرعية وكالاتي:
- تزداد فرص النجاح لشركة زين العراق كلما ازداد ابداعها.
  - تزداد فرص النجاح لشركة زين العراق كلما ازدادت الهجومية التنافسية.
  - تزداد فرص النجاح لشركة زين العراق كلما ازداد تقبلها للمخاطر.
  - تزداد فرص النجاح لشركة زين العراق كلما ازدادت الاستباقية.
  - تزداد فرص النجاح لشركة زين العراق كلما ازدادت الاستقلالية.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: تنعكس التوجهات الريادية في تحقيق المزيد من فرص النجاح لشركة زين العراق، وتتفرع هذه الفرضية الى فرضيات فرعية وكالاتي:

- ينعكس الابداع في تحقيق مزيد من فرص النجاح لشركة زين العراق.
- تنعكس الهجومية التنافسية في تحقيق مزيد من فرص النجاح لشركة زين العراق.
- تنعكس تقبل المخاطر في تحقيق مزيد من فرص النجاح لشركة زين العراق.
- تنعكس الاستباقية في تحقيق مزيد من فرص النجاح لشركة زين العراق.
- تنعكس الاستقلالية في تحقيق مزيد من فرص النجاح لشركة زين العراق.

#### 6- التعريفات الاجرائية للبحث

سيتم توضيح المتغيرات موضوع البحث والابعاد المتعلقة بهذه المتغيرات:

- أ. **التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation):** التفكير الاستراتيجي للمنظمة المتمثل بالعمليات، الممارسات ونشاطات صنع القرارات التي تسهيل الرقابة على الاعمال والاستمرارية في تقديم الخدمات المتطورة وفي نفس الوقت استغلال الفرص المتاحة بأفضل طريقة.
  - **الابداع (Innovation):** عملية تقديم السلع/ الخدمات الجديدة او المحسنة، وهذا قد ينطوي بدوره على تطوير عمليات جديدة واكتشاف استعمالات اضافية لها.
  - **الهجومية التنافسية (Competitive Aggressiveness):** فاعلية المعرفة المنتجة على انتاج المعارف الجديدة. وان تكون المنظمة اسرع من غيرها في تطويرها، او لتحديد وسيلة للتقدم لم يسبق لاحد اخر ان اكتشفها.
  - **تقبل المخاطر (Risk-taking):** هو احد مخاطر الاعمال المرتبطة بالملكية، العملية، الاستخدام، المشاركة، والتي يمكن ان تشكل تحدياً في تحقيق الاهداف والغايات الاستراتيجية لهذه المنظمة.
  - **الاستباقية (Reactivity):** تفكير تنظيمي يهدف الى استغلال الفرص المتاحة في السوق من خلال ادخال استشرافي للخدمات والعمليات قبل المنافسين، وهذا سوف يعطي ميزة التحكم في السوق. وهذا يعني التصرف مسبقاً في حالة مستقبلية بدلاً من مجرد رد فعل على ما سيحدث بعد ذلك.
  - **الاستقلالية (Autonomy):** وهي العملية التي تساعد أعضاء المنظمة على التفكير المستقل لإيجاد الفرص واخذ الوقت اللازم لإنجازها والعمل بحرية أكثر، وتبني الأفكار الجديدة ووضعها موضع التطبيق، وعليه فإنها تمثل نوع من الصلاحية في معرفة وإيجاد الفرص.
- ب. **النجاح التنظيمي (Success Organizational):** القدرة على تحقيق الاهداف التي تضعها المنظمة من خلال امتلاكها ميزة تنافسية في رؤيتها، تخطيطها لأدائها، عملياتها، تطورها المستمر، ثقافتها الانتاجية، قيادتها التفاعلية، واليات فعالة للمراجعة والتقييم.

#### 7- ادوات البحث

تتمثل بأساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليلها وهي:

- أ. أدوات الإطار النظري: تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي قام الباحث بجمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب، المجلات، الاطاريح، البحوث، والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية وهي ذات صلة بموضوع البحث فضلاً عن الاستعانة بخدمات (الانترنت).

- ب. ادوات الاطار الميداني: استعمل الباحث عدد من الأدوات والأساليب لجمع البيانات وهي:
- الزيارات الميدانية: قام الباحث بعدة زيارات للشركة مجتمع البحث واجرى عدد من اللقاءات والحوارات مع بعض المدراء لأخذ آراءهم والحصول على بعض البيانات.
  - الاستبانة: وهي الأداة الرئيسة والمعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات وقد صممت لتغطي جميع متغيرات أنموذج البحث، وقد تم اعتماد مقياس (Likert) الذي تتراوح قيمته بين الرتبة (5) اتفق تماماً والرتبة (1) لا اتفق تماماً، أي انه خماسي الدرجات. وتضمنت الاستبانة المحاور الآتية:
- المحور الأول: تكون هذا المحور من جانبين الاول معلومات خاصة بالشركة المبحوثة (الاسم وتاريخ التأسيس)، والثاني معلومات عامة بالعينة المبحوثة، وقد اشتملت على الآتي (العمر، الجنس، العنوان الوظيفي الحالي، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي).
- المحور الثاني: وتضمن هذا المحور الآتي:
- (اولاً) التوجه الريادي: بأبعاده المتمثلة ب(الابداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، الهجومية التنافسية، الاستقلالية) وقد تم وضع (5) أسئلة لكل بعد أي بواقع (25) سؤالاً.
- (ثانياً) النجاح التنظيمي: بأبعاده المتمثلة ب (خصائص الادارة العليا، العلاقات، بيئة المنظمة، استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا) وقد تم وضع (5) أسئلة لكل بعد أي بواقع (20) سؤالاً.

#### 8- اختبارات استبانة البحث

لغرض أن تستوفي الاستبانة الشروط العلمية المعتمدة، فقد تم عرضها على مجموعة من الاساتذة المحكمي ذوي الاختصاص في مجال الادارة، وتم الحصول على استبانة معدلة في صورتها النهائية بعد اجراء التعديلات اللازمة عليها، واستناداً إلى آراء الخبراء يتحقق الصدق الظاهري للمقياس، وأصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (45) فقرة، كما تم استخراج الفا كرونباخ من اجل التحقق من معامل ثبات الاستبانة بشكل اكبر فقد بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية (0.913)، مما يشير الى صدق المقياس وثبات الاستبانة.

#### 9- مجتمع البحث وعينته

لقد وقع الاختيار على قطاع الاتصالات لتطبيق الجانب العملي للبحث لتحقيق الهدف الاساسي المنشود من البحث، وتألفت عينة البحث من (مدير، مدير قسم، ومدير شعبة) في شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة، وكانت العينة قصدية بالمستوى عشوائية داخل نفس المستوى. وعليه تم توزيع (65) استبانة في الشركة مجتمع البحث وتم استبعاد (5) استبانات غير صالحة للتحليل لتصبح عدد الاستبانات (60) استبانة وهي التي شكلت عينة البحث الحالي.

#### 10- المقاييس المستخدمة في البحث

أ. مقاييس التوجه الريادي: بعد الاطلاع على مقاييس التوجه الريادي لوحظ وجود اتجاهين من الباحثين الذين يستخدمون هذه المقاييس، الاتجاه الأول: الباحثين الذين يستخدمون ثلاثة ابعاد للتوجه الريادي وهي (الابداع، الاستباقية، وتقبل المخاطر)، اما الاتجاه الثاني: يبين مجموعة من الباحثين الذين يستخدمون خمسة ابعاد وهي (الابداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، الهجومية التنافسية، والاستقلالية) لذلك فان الباحث يتفق مع الاتجاه الثاني والذي اتفق عليه اغلب الباحثين (انظر الى الجدول (1)).

ب. **مقاييس النجاح التنظيمي:** بعد الاطلاع على مقاييس النجاح التنظيمي لوحظ وجود عدة نماذج لعدة باحثين مهتمين بمجال النجاح التنظيمي، وعليه تم تبني انموذج (Chamanski & Waago,1999:23) كمقياس للنجاح التنظيمي نظراً لشموله على عدد من الابعاد الداخلية والخارجية المهمة والضرورية والتي لم تتوفر في غيره من المقاييس فضلاً عن ملائمته مع موضوع البحث الحالي (انظر الى الشكل (3)).

#### 11- الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث

لغرض تحليل البيانات لمتغيرات البحث واختبار فرضياته، تمت الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية وبأستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل فقرة للتعرف على درجة موافقة افراد العينة على متغيرات البحث وابعاده، وكذلك تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون ومعامل الانحدار الخطي البسيط لابعاد متغيرات البحث واختبار مدى صحة فرضيات البحث.

#### ثانياً: بعض الدراسات السابقة

سيتم استعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث وكالاتي:

#### 1- بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجه الريادي

أ. دراسة (الكلابي، 2012)

**دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري منظمات القطاع السياحي الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة النجف الأشرف**

تهدف الدراسة الى الكشف عن مستوى ودور التوجه الريادي في منظمات القطاع السياحي الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال إبعاده (المبادرة، تحمل المخاطرة، والابداع) في إدراك الزبون لجودة الخدمة من خلال إبعاده (الملموسية، الاستجابة، الضمان، والمعولية)، وكذلك ناقشت دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمات وأثرها على منظمات الخدمات السياحية. وكانت عينة الدراسة مكونة من (92) مديراً من مديري المنظمة من مجتمع حجمه (298) للقطاع السياحي في محافظة النجف الأشرف. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إرتباط وأثر للتوجه الريادي من خلال إبعاده في إدراك الزبون لجودة الخدمة، وهذا يعكس قدرة المنظمة على تبني الافكار الجديدة أو تقديم خدمات جديدة، كما أشارت النتائج إلى تقدم بعد الابداع ليكون بالترتيب الاول بوصفه بعداً مهماً في المنظمات.

ب. دراسة (Urban, 2010)

#### Technology and Entrepreneurial Orientation at the Organizational level in the Johannesburg area

#### التكنولوجيا والتوجه الريادي على المستوى التنظيمي في منطقة جوهانسبرغ

هدفت الدراسة الى دراسة ريادة الاعمال وعلاقتها بالتكنولوجيا، والتي غالباً ما يعبر عنها بالتوجه الريادي (EO) و التوجه التكنولوجي (TO)، وفي ذات السياق تسعى هذه الدراسة ايضاً الى الاخذ بنظر الاعتبار ديناميكية البيئة والعدائية. وتكونت عينة هذه الدراسة من (236) شركة في جوهانسبرغ. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات واهمها ان الريادية يمكن ان توفر التوجيه الكامل لجميع عمليات الشركة، وتعمل بوصفها جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الشركة، وتعد وظيفة جوهرية كبقية الوظائف الاساسية لاستراتيجيات الشركة، وكذلك توصلت هذه الدراسة الى ان كل بعد من ابعاد التوجه الريادي (الابداعية، الاستباقية، والمخاطرة) هي مفيدة للتنبؤ بنجاح الاعمال التجارية التي قد

تكون متوقفة على البيئة ومتغيراتها، ويستطيع المدراء تأسيس وتكوين رؤيا حول التأثيرات البيئية الديناميكية والعداء عن طريق التوجه الريادي (EO) والتوجه التكنولوجي (TO) واستكشاف اثر هذه التأثيرات على مؤشرات الاداء المختلفة للشركة. واستخدمت في هذه الدراسة الاحصاء الوصفي، وأختبرت فرضيات الدراسة عن طريق استعمال التحليل العلاقي، واستخدام معامل الارتباط (Pearson).

## 2- بعض الدراسات المتعلقة بالنجاح التنظيمي

أ. دراسة (التميمي، 2009)

العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي/ دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافدين والرشد

تهدف الدراسة الى أيجاد العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي وتكونت عينة هذه الدراسة من (80) مديراً موزعين في مستويات إدارية عدة (قيادات عليا، قيادات وسطى، وتنفيذية) في عينة من المصارف العراقية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها لم تتحقق علاقة ارتباط قوية بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية على المستوى العام في حين تحققت علاقة ارتباط قوية بين النجاح المنظمي والقيادة التحويلية وقد أستخدم البحث وسيلة استبيان أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن الزيارات التي تمت خلال فترة توزيع وجمع الاستبانة.

ب. دراسة (Katula et. al., 2013)

### Fundamental Ingredients Underpinning the Success of Business Organizations towards Sustainable Competitiveness: A Theoretical Review

المكونات الاساسية التي يقوم عليها نجاح منظمات الاعمال نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

هدفت الدراسة الى تحليل العناصر المهمة التي تميز المنظمات في المستويات العليا في مختلف القطاعات، وما الذي يجعل تلك المنظمات تتفوق وتحقق النجاح على حساب المنظمات الاخرى المتواجدة في صناعتها وتكونت عينة هذه الدراسة من المراكز العليا لبعض من المنظمات المختلفة والمتواجدة في صناعات معينة في الاسواق.. واستنتجت الدراسة ان العناصر الاساسية التي تشكل الاساس في الميزة التنافسية للمنظمات الرائدة هي: الابتكار التكنولوجي، مشاركة وتنمية الموارد البشرية، تطوير منتج جديد، المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالشركات وان هذه العناصر هي المكونات الاساسية ذاتها التي تزود المنظمات المتنفذة في صناعتها بالنجاح والميزة التنافسية المستدامة ، وحددت العناصر المتمثلة ب (الابداع التقني + تطوير ومشاركة الموارد البشرية + تطوير منتج جديد + المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالشركة) اساسا لنجاح المنظمات.

## المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

اولاً: التوجه الريادي (EO)

أصبح التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation أحد الموضوعات الاكثر جاذبية في الادب الريادي خلال العقود الماضية وحظي باهتمام كبير من الناحيتين المفاهيمية والتجريبية، وكانت هناك العديد من النقاشات المثيرة للجدل في هذا السياق، وعليه تم تطوير هذا المفهوم عن طريق الاعمال التي قدمتها (Miller, 1983)، اذ انها كانت من الاوائل التي تجاوزت المستوى الفردي للريادة (Rauch et. al., 2009:2)، ومنذ ان قدمت (Miller, 1983) هذا



المفهوم إلى البحوث التجارية، أصبح التوجه الريادي (EO) انموذجاً مؤثراً وبشكل كبير في صنع الاستراتيجية والتي تعد جسراً عابراً لمناطق مختلفة من الإدارة، وخاصة في ريادة الأعمال (Bhaumik, 2012:3). وعليه سيتم توضيح هذا المفهوم وفقاً للفقرات الآتية:

### 1- مفهوم التوجه الريادي

أفرزت البحوث التي قدمها كل من (Covin and Slevin,1989,1991) و (Lumpkin and Dess, 1996) والتي تعتبر امتداداً للبحوث التي قدمتها (Miller and Khandwala's,1977) و (Miller,1983) ما يسمى ب( المنظمة الرائدة)، واعتبرت هذه انطلاقة لمفهوم التوجه الريادي ومقاييسه واستخدم في مجموعة متنوعة من المجالات ابتداءً من الادارة وانتهاءً بالتسويق (Al –Swidi & Al –Hosam,2012:74). وبناء على ذلك يكون مفهوم للمنظمة التي تمتلك التوجه الريادي على انها تلك المنظمة التي تتبنى الابداع في تقديم منتجاتها، وهي التي تتعامل مع المخاطر التي تواجهها بالاساليب حديثة ومبتكرة، ومتابعة الفرص ومحاولة استباق الاخرين عليها، وهكذا نرى بان هذا المفهوم حاول تقديم التوجه الريادي بثلاثة اليات وهي الابداع، وتقبل المخاطر والاستباقية، بعد ذلك طور (Lumpkin & Dess,1996:136) هذا المفهوم ليضيفا آليات جديدة اضافة للآليات المطروحة سابقاً وهي التنافسية والاستقلالية والتي تعد اساليب حديثة تتبعها المنظمات للوصول للريادية واكدوا على ان التوجه الريادي هو العمليات والممارسات والأنشطة التي تزاولها المنظمة في عملية اتخاذ القرارات التي تقود الى الدخول الجديد في الأسواق. وذهب باحثون اخرون في اعطاء مفاهيم متعددة للتوجه الريادي فنرى ان (Jantunen et. al., 2005:227) قد طرحوا التوجه الريادي بالتركيز على جانب الفرص التوجه الريادي عندما عرفوا التوجه الريادي على انه محاولة اقتناص الفرص الموجودة في الاسواق الجديدة.

اما (Lumpkin,2001) فقد تبني وجهة نظر جديدة للتوجه الريادي عندما طرح هذا المفهوم باعتباره الية مهمة من اليات صنع الاستراتيجية وأشار الى ان التوجه الريادي هو ممارسات صنع الاستراتيجية التي تستخدمها الشركة لفهم وتشخيص والبدء بالمشاريع الجديدة، وبالتالي فهو يمثل حالة ذهنية و منظور حول "الريادة" التي تتعكس في العمليات الجارية للشركة وثقافتها (Osoro,2012:4). وهذا ما اكده (Revilla et.al., 2014:2) عندما طرحوا مفهوم التوجه الريادي على انه العامل الاستراتيجي ذات التأثير الواضح على فرص بقاء المنظمة ومنافستها مع المنظمات الاخرى. وذهب (George and Marino,2011:1002) بنفس السياق عندما رأى ان الشركات مع التوجه الريادي تمتلك الموقف الاستراتيجي الذي يعكس الاستباقية، الابداعية، تقبل المخاطر، بدلاً من امتلاكها موقف استراتيجي يعكس كل خاصية من هذه الخصائص على حدة والذي يعكس تقديمها لخدمات مستحدثة فضلاً عن استباق الاخرين في استغلال الفرض.

ان التوجه الريادي في الوقت الحاضر يتم التعامل معه كعملية تصف سلوك الريادين عند قيامهم ب (الدخول الجديد) وان هذا الدخول يكون اما بصورة شركة جديدة تماماً، منتج جديد، سوق جديد او تكنولوجيا حديثة (Piirala,2012:9). وعليه يلاحظ الباحث بان الباحثين اتفقوا على وصف التوجه الريادي لكنهم اختلفوا في تحديد مصطلح محدد ومتفق عليه فمنهم من يرى بان التوجه الريادي (سلوك تنظيمي) ومنهم من يرى (دخول جديد الى الاسواق) واخرين يرون بانه (ممارسات استراتيجية) وعليه يمكن اعطاء مفهوم محدد للتوجه الريادي على انه (ممارسة استراتيجية لريادة الاعمال والذي يهتم بعمليات اتخاذ القرار لانتهاز الفرص الجديدة ومنافسة الاخرين عليها وابداع افكار جديدة او تطويرها للوصول الى ميزة تنافسية مستدامه يصعب على الاخرين محاكاتها).

## 2- اهمية التوجه الريادي

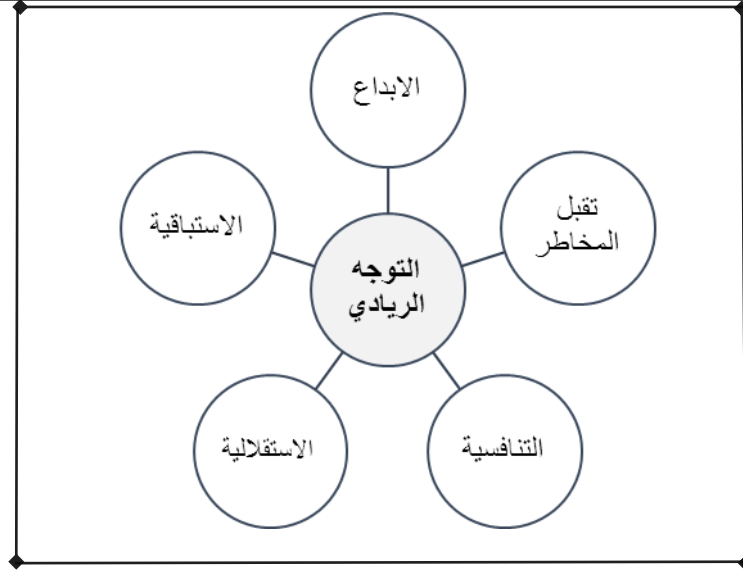
تعد الريادة حجر الاساس في التنمية الاقتصادية، فضلاً عن التداخل الواضح بين مفهوم الريادة والابتكار (Wickham,2001:9)، وكذلك من تبلور الدعم والاعتماد المتبادل بين الريادية والإدارة الاستراتيجية (Hitt et. al., 2002:38)، إذ تتمثل أهمية الريادة في مجال مشروعات الأعمال إلى حاجة الاقتصاديات والأنشطة إلى التطور والنمو وتقديم خدمات نوعية مميزة إلى المجتمع وتنمية روح الابتكار واستثمار الموارد النادرة بالشكل الذي يحافظ عليها من الهدر وسوء الاستعمال (الحسيني،2004:5)

اما الدراسات التي قام بها (Covin and Miles,1999) و (Covin and Slevin,1991) و (Zahra and Gavirs,2000) و (Nilsen and Bogner,1999) التي توضح أن التوجه الريادي يعد المصدر الاساسي للمشروعات الجديدة للحصول على مزايا تنافسية مستدامة. وان هناك علاقة بين التوجه الريادي والاداء وعليه فأن الخصائص الاساسية للتوجه الريادي، كالابداع وتقبل المخاطر ومساعدة الرياديين على الدخول لأسواق جديدة ودعم الافكار الابتكارية لها أثر ايجابي على اداء المشروعات الجديدة (Cheng et. al., 2007:218). اما (Nair,2013:165) فقد اشار الى ان التوجه الريادي يقوم بدور العامل الحاسم في نجاح المنظمات، ولكن الشركات ذات الريادية العالية تكون محددة في تحقيق اداء افضل وبالتالي النجاح مالم يكن هناك كمية كافية من الموارد الداخلية ليتم استغلالها بشكل مناسب وبالتالي الوصول الى الاداء الافضل وتحقيق النجاح.

واضاف (Sharma and Gogia,2014:155) الى ان التوجه الريادي هو الصفة التي تميز سلوك الشركة الريادية، إذ اسهم في اداء الشركة لدرجه انه وصف مقياس مركب يتضمن ابعاد النمو فضلاً عن الاداء المالي للشركة، ووفق هذا نرى ان التوجه الريادي له اثر على نمو الشركات وادائها المالي اضافة الى انه يساهم في تعزيز ودعم الابداع والمرونة واعتبارات المخاطرة، وانه يوضح عملية تنظيم المشروعات والاجابة عن كيفية تنفيذ نشاطات المنظمة (Setyanti et.al.,2013:18).

## 3- ابعاد التوجه الريادي

بحسب طروحات (George & Marino,2011) فانه يرى بلن التوجه الريادي هو توجه انعكاسي من منطلق الدراسات التجريبية التي بينت وبشكل مستمر الابعاد التي تدل على ان التغيرات في التوجه الريادي تؤدي الى تغيرات مماثلة في ابعاده. اما (Lumpkin & Dess,1996) يرون بأن التوجه الريادي هو بناء تكويني اي ان التوجه الريادي وجد من خلال ابعاده. ويعد التوجه الريادي وابعاده ظاهرة هيكلية مهمة بالنسبة للمستويات الادارية العليا (George and Marino,2011:990). وعليه اقترح (Sharma and Gogia,2014:156) نموذجاً للتوجه الريادي يتكون من خمسة ابعاد يوضحها الشكل (2):



شكل رقم (2): ابعاد التوجه الريادي

**Source:** Shama, Nandini and Gogia, Jyoti, (2014), "Infusing the Elements of Sustainability into Entrepreneurial Orientation Construct: An Approach to Intensify the Development of Business Enterprises ", *Advances in Economics and Business* 2(4): 155-163, p.156.

واختلف الباحثون في تحديد الابعاد الاساسية للتوجه الريادي، و الجدول (1) يبين ابعاد التوجه الريادي وكما تناولها الكاتب:

جدول (1) : المسح الذي قام به الباحث لابعاد التوجه الريادي وفق اراء بعض الكتاب والباحثين

ت	المصدر والسنة	الابداعية	الاستقلالية	الاستباقية	الهجومية التنافسية	تقبل المخاطر
1	(Miller,1983)	★		★		★
2	(Tan,1996)	★		★		★
3	(Lumpkin and Dess,1996)	★	★	★	★	★
4	(George and Khan,2001)	★	★	★	★	★
5	(Vitale,2003)	★		★		★
6	(Wiklund and Shepherd,2005)	★		★		★
7	(Walter et.al.,2006)	★		★	★	★
8	(Dess et.al.,2007)	★	★	★	★	★
9	(Hitt et.al.,2007)	★	★	★	★	★
10	(Li et.al.,2008)	★	★	★	★	★
11	(Dess et.al.,2008)	★	★	★	★	★
12	(Martens et al.,2010)	★	★	★	★	★
13	(Schillo,2011)	★	★	★	★	★

★	★	★	★	★	(Callaghan and Venter,2011)	14
★	★	★	★	★	(Zellweger and Sieger,2012)	15
★	★	★	★	★	(Rabiri and Salehi,2013)	16
★	★	★	★	★	(Ayub et.al.,2013)	17
★	★	★	★	★	(Sharma and Gogia,2014)	18
18	14	18	13	18	المجموع	
%100	%77.7	%100	%72.2	%100	النسبة	

وفيما يأتي توضيح للأبعاد التي سيتم اعتمادها في البحث الحالي التي تمثل خلاصة ما اتفق عليه الباحثين:

#### أ. الابداع:

يمثل الابداع قدرة المنظمة على دعم الافكار المستحدثة والخروج عن التكنولوجيا والممارسات القائمة (Pearce et.al.,2010:225). وان الابداع هو الانفتاح واستخدام المعرفة الجديدة، التكنولوجيا وعملية الابتكار لخلق سلعة/ خدمة وفقاً لرغبات وحاجات الزبائن وقد أصبح الابداع من القضايا الاساسية التي تدعم القدرة التنافسية التنظيمية، مما يجعله مصدراً للازدهار التنظيمي الطويل الأمد (Drucker, 2007:3). مما يعني ان المفهوم على الاهمية التي يقدمها الابداع للمنظمة من خلال تحسين الموقف التنافسي والازدهار. وأكدت بعض الدراسات الى ان المشروعات الريادية الصغيرة تلعب دوراً رئيساً في توليد الابداعات فضلاً عن ان الريادة تلعب دوراً حاسماً في النشاطات الابداعية للعمال باعتبارهم الآلية التي تنتقل من خلالهم المعرفة المنظمة والتي من خلالها تعمل المنظمة على انتاج المنتجات الجديدة والمبدعة (Acs & Audretsch, 2005:5)، وان الباحثين في مجال الابداع يفترضون بان درجة تقبل الريادين في المنظمة للمخاطر تعد القوة الدافعة وراء القيام بالأنشطة الابداعية (Beer & Armstrong,2014:39).

ويرى (Yeboah,2013:3) بان الابداع جزء لا يتجزأ من الريادة، وان هناك بعض الطرق لتحديد مستوى الابداع في المنظمة وهي: المصادر المالية المستثمرة في مجال الابداع، الموارد البشرية المستخدمة للقيام بالأنشطة الابداعية، تواتر التغييرات في المنتجات وخطوط الانتاج، وبغض النظر عن نوع الابداع او طريقة تصنيفه فانه يعتبر عنصراً مهماً من عناصر التوجه الريادي لأنه يعكس الطريقة التي تسعى فيها المنظمات للوصول الى الفرص الجديدة (Martens et. al., 2010:3).

#### ب. الاستباقية:

تعد الاستباقية عملية البحث عن الفرص الجديدة والمستقبلية، اي النظرة المستقبلية للأعمال والتي تشمل ادخال منتجات جديدة وخدمات جديدة للتنافس الفعال مع الشركات الاخرى الموجودة في السوق فضلاً عن توقع مستقبل الطلبات والفرص والمنتجات المطلوبة من اجل خلق التغيير وانشاء الاسس والخطط حسب التطورات الجديدة والحديثة (Lumpkin and Dess,2001:431). وأشار (Morris et.al., 2011:949) بان الاستباقية هي بأنها ميل المنظمة لتوقع مستقبل رغبات وحاجات الزبائن والسعي لتحقيق التغيير والتحول والانتقال الى صدارة المنافسين.

ان سلوك المنظمة الاستباقي يعني التصرف مسبقاً في حالة مستقبلية بدلاً من مجرد رد فعل على ما سيحدث بعد ذلك، وان هناك خمسة خطوات حتى تستطيع الشركات ان تكون استباقية وهي: السيطرة على المهام الروتينية المتعلقة بالشركة، اختيار النظم الخاصة بالعمل والتأكد منها، توقع الاحداث المستقبلية، السعي نحو التدريب، توقع ما

هو غير متوقع (محتمل الحدوث) (Joni,2009:24). و اضاف (Lin and Yang,2014:13-14) بأن تقبل المخاطر والاستباقية هي الابعاد الاساسية التي يتكون منها التوجه الريادي. وهذا ما اشار اليه (Gunawan et.al.,2013:5) عندما تصور بأن الاستباقية هي "المحرك الاول" لتوجهات الشركة التي تمكن الشركة للقدرة على البقاء في طليعة المنافسين. والذي شدد عليه (Ujwary\_Gil,2013:7) عندما طرح فكرة ان الاستباقية تتعلق بالقيام بالمبادرات ومتابعة الفرص التجارية الجديدة في الاسواق الناشئة.

### ج. الهجومية التنافسية:

تمثل التنافسية ميول ونزعات ادارية عامة تنعكس في الرغبة الصادقة للشركة بالاستمرار والعمل للسيطرة على الوضع التنافسي كمنافس قوي وهذا يتحقق عن طريق اندماج الشركات الاستباقية والمساعي الابداعية، وكمبدأ عملياتي ومفاهيمي فإن الشركات تكون هجومية اتجاه الاعمال اذا بادرت وبشكل نموذجي اتجاه الاجراءات المناسبة التي تؤدي الى استجابة الشركات الاخرى لها، بحيث تكون هذه الشركات اول من تدخل منتجات وخدمات جديدة تغطي بها السوق لاكتساب السمعة واخذ زمام المبادرة وادخال تكنولوجيا جديدة، تقنيات حديثة وغيرها، وتبني موقف تنافسي قوي (Covin and Covin,1990:36).

تعد الهجومية التنافسية سلوك استراتيجي يركز على توسيع الحصة السوقية للمنظمة على حساب المنافسين (Pearce et.al., 2010:226). فضلاً عن انها تصف ميول واتجاهات الشركة لتحدي وبشكل مباشر ومكثف منافسيها من اجل التفوق عليهم بالأداء ضمن موقع السوق، وعلى الاختلاف مع حالة الاستباقية فان الهجومية التنافسية تبتثق من الاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية (Lumpkin and Dess, 1996:142).

ويرى (Hitt et.al.,2007:378) بان هنالك طريقتين للهجومية التنافسية من اجل تحسين ريادة المنظمات هي: الدخول الى الاسواق بأسعار منخفضة جداً، وتقليد الممارسات والتقنيات الخاصة بالمنافسين الناجحين. وذكر (Piasny,2009:9) بأن التنافسية هي العامل الاساسي لتنظيم الحياة الاجتماعية وان فقدان الشركة لروح التنافس يعني استبعادها من السوق وفقدان طاقتها في المستقبل والخضوع الى شركات اكثر هيمنة، وان التنافسية في الاقتصاد الجديد والاقتصاد القائم على المعرفة يحتاج الى ان تفهم انها القدرة على تحويل المعرفة الى حلول مبدعة لتقديم افكار جديدة، منتجات وخدمات جديدة، تقنيات حديثة والقدرة على التحسين الذاتي والمستمر.

### د. تقبل المخاطر:

ان استراتيجية المخاطر تعني تلك الاجراءات والخطوات التي تمثل المضاربة في المشروعات التجارية والمجازفة في دخول المجهول، الديون الثقيلة والمجازفة في الاجزاء الاكبر من موجودات الشركة للدخول في مشروعات غير مؤكدة (Soininen,2013:24). وبذات الاسلوب ناقش (Lumpkin and Dess,1996:144) أن التوجه الريادي للمشروعات الاقتصادية والشركات التي تقوم بها غالباً ما تتصف بأسلوب المخاطرة والمجازفة، مثلاً / تحمل الديون العالية، عمل العديد من التعهدات والالتزامات للمصادر المهمة في الشركة على امل الحصول على عوائد عالية وفوائد كثيرة عن طريق الاستيلاء على الفرص المتاحة في السوق. وبهذا فهو ربط التوجه الريادي للمنظمة بمدى تقبلها للمخاطر.

واشار (Pachulia and Henderson,2009:17) الى ان الشركة التي تدخل ضمن حالة المخاطرة تعمل ضمن اسلوب تكون فيه النتائج وحصيلة المستقبل غير مؤكدة او تعمل على الحظ والفرضية، اذ ان النظريات المهمة في مسألة المخاطرة والريادة لا زالت في مراحلها الاولى والسبب يعود وبشكل كبير الى ان الباحثين والعلماء قد ركزوا

بشكل مزدوج على الفرد والمنظمة معاً وبذلك أصبحت هناك حاجة الى مزيد من التمييز بين الدلائل والبراهين ذات الصلة بموضوع المخاطرة، وحتى المخاطرة ذاتها تختلف وتباين وقد تشمل (المخاطرة المالية، النفسية، الاجتماعية).

#### هـ . الاستقلالية:

تعد الاستقلالية من العوامل الداخلية التي تؤثر على المناخ الداعم للأبداع داخل المنظمة (Scheepers,2008:2). وتعني الاستقلالية القدرة والارادة على ان تكون موجه للذات اي قادر على توجيه وادارة الذات (Lumpkin and Dess,1996:140). ان الادلة والشواهد قد تختلف في الاستقلالية بموجب حجم الشركة، ادارة الشركة، المليكة واكثر من ذلك تصل الى مديات الممارسة بحيث تكون قريباً من المنظمة، اذ ان المدراء الذين لديهم سلطة مركزية كما هو الحال لبعض المالكين في الشركة قد يجدون انفسهم في موقف يكونون مستقلين ويتمكنون من اتخاذ القرارات اللازمة، وعلى العكس فإن الشركة التي تكون ذات تسلسل هرمي متعدد قد تكون اكثر تشتت في صنع القرارات المستقلة من خلال وجود وحدات تشغيل مختلفة، وفي كل الاحوال فإن حركة العمل بشكل مستقل تتصف بالاستقلالية كأحد ابعاد التوجه الريادي (Pachulia & Henderson ,2009:17).

واضاف (Ujwary\_Gil,2013:7) بأن الاستقلالية هي الدرجة التي تكون فيها العوامل التنظيمية (افراد، فرق) قادرين على العمل بشكل مستقل، اتخاذ القرارات، ومتابعة الفرص. وأشار (Pearce et.al., 2010:227) بأن الاستقلالية هي القدرة على اتخاذ اجراءات مستقلة ذات تأثيرات مهمة على استراتيجية المنظمة. ويؤكد (Lumpkin & Dess,1996) بأن والاستقلالية بالمعنى الريادي تمثل العمل المستقل من قبل (فريق او فرد) في طرح رؤية جديدة او فكرة ثم مراقبة النتائج حتى النهاية (Morris et.al., 2011:310).

#### ثانياً: النجاح التنظيمي

جاء مصطلح النجاح التنظيمي كبداية لإزالة عدم الوضوح الذي حل بمفهوم النجاح و كواقع جاءت به التغيرات البيئية المتسارعة، وعليه سعى العلماء في هذه المرحلة إن يكونوا أكثر شفافية في اعطاء مفهوم محدد للنجاح التنظيمي، كل هذا جاء في الفترة التي حلّ بها الغموض الفاعلية والكفاءة في مداخلها المتعددة وتزايد مؤشرات قياسها واختلاف العلماء في تحديد مفهوما واضح لها، وعليه سيتم توضيح هذا المفهوم وفق عدة محاور وكالاتي:

#### 1- مفهوم النجاح التنظيمي

يمثل نجاح المنظمة الفاعلية والكفاءة، وقد لا يقتصر مفهوم النجاح او ينحصر بين هذين المفهومين بل يتعدى ذلك (الشماح وحمود 1989:341). وأشار (الركابي،1999:220) الى ان النجاح التنظيمي هو قدرة المنظمة او وحدة العمل على البقاء اكثر وقت ممكن وتكيفها ونموها في ظل الاهداف التي تسعى هذه المنظمة الى تحقيقها. و اضاف (Beheshtifar and Zare,2013:837) أن مفهوم النجاح التنظيمي يعد واحد من علامات الاستفهام المهمة والاساسية في النظرية التنظيمية والتي قد تتداخل مع مجموعة من العوامل التي لا حصر لها من الافتراضات الاساسية حول طبيعة المنظمة، مضافاً لها تشكيلة من المعايير المهمة والتي تساعد في ديمومة المنظمة والتي تتدرج من (البقاء) الى الربحية ذات الارتباط المباشر بعمل المنظمة، فضلاً عن النمو.

بينما أشار (Daft,2001:260) الى ان نجاح المنظمة يتمثل "بقدرتها من خلال ادارتها في الحصول على المعرفة المتجددة والخبرات والأفكار البناءة، والتحليل الناجح لخبرات ولمهترات ولتاريخ المنظمات المنافسة في نفس القطاع او القطاعات الاخرى". في حين ركز (Hitt, 2001:101) على جانب الارياح عندما طرح مفهوم النجاح المنظمي على انه "الاداء المالي للمنظمة، كفاءتها التشغيلية، والانتاجية او تحقيق ربح او عائد او اجراء بعض برامج

التحسين في اطار الجودة الشاملة. ووضح (الدوري وصالح،2009:165) بان نجاح المنظمة يعد مقياساً تستطيع المنظمة من خلاله على تحديد المستفيدين منها و السعي الجاد والدؤوب لإرضاء طلباتهم وتحقيقها من خلال متابعة مدراء هذه المنظمة العمل المباشر على عدد من الأهداف.

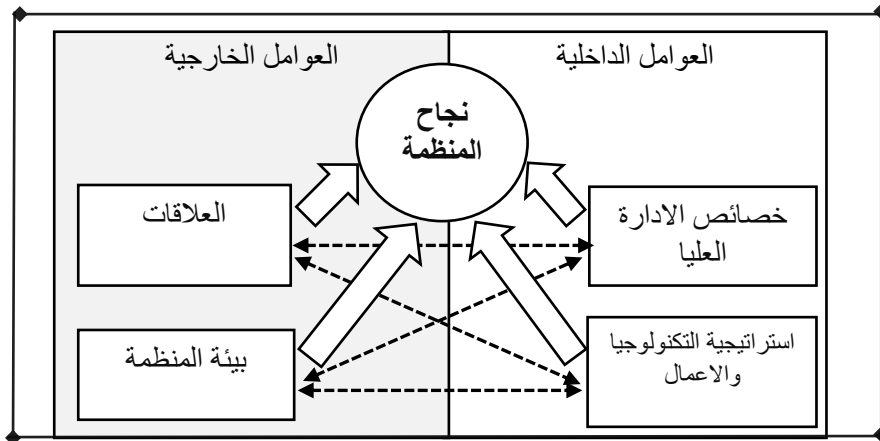
## 2- عوامل النجاح الحاسمة:

تعد عوامل النجاح الحاسمة بمثابة سلوك لتوضيح العوامل التي تكون في مقدمة العوامل الاكثر حسماً لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة ، ويمكن الوصول لذلك من خلال القيام بالمقابلات مع الإدارات التنفيذية ويأتي بعدها محاور مهيكلة تهدف الى التعرف على عوامل النجاح الحاسمة والوصول الى رأي موحد حول أهميتها (المالكي،2011:35)، وعليه يرى (Kenny, 2001:1) بأن هذه العوامل تعد النشاطات التي تحتاج المنظمة للقيام بها بصورة ملائمة حتى تحقق نجاحاً في الاعمال التي تقوم بها.

واشار (Blocher et.al., 2002:13) الى ان عوامل النجاح الحاسمة هي مقاييس لأداء الوحدة الاقتصادية التي تعد ضرورية لتحقيق ميزتها التنافسية وصولاً الى النجاح وتتضمن هذه المقاييس مؤشرات قد تكون ذات طبيعة مالية او غير مالية. اما (Kalra and Pant,2013:620) فاكادوا على ان بان عوامل النجاح الحاسمة تمثل سلوك الادارة او العوامل البشرية التي تشدد عليها المنظمة لتحقيق الجودة الشاملة.

## 3- إنموذج (Chamanski & Waago, 1999) للنجاح التنظيمي:

تم تبني هذا الانموذج كمقياس للنجاح التنظيمي نظراً لشموله على عدد من الابعاد المهمة والضرورية والتي لم تتوفر في غيره من المقاييس فضلاً عن ملائمته مع موضوع البحث الحالي وبالتالي سوف يتم تناول هذا الانموذج مع ابعاده، اذ يعد انموذج (Chamanski & Waago,1999:23) للنجاح التنظيمي من النماذج المهمة والفعالة اذ يحتوي هذا النموذج في طياته متغيرات اربع مقسمة الى جزئين الاول هي العوامل الداخلية للمنظمة وتشمل: خصائص الادارة العليا، استراتيجية التكنولوجيا والاعمال، اما الثاني فهي العوامل الخارجية للمنظمة وتشمل: الشبكات، وبيئة المنظمة. وقام (Chamanski & Waago,1999) بتطبيق هذا النموذج على عدد من المنظمات النرويجية وعددها 166 منظمة تهتم بالتكنولوجيا، ووفقاً لهذا النموذج فان كل من العوامل الداخلية والخارجية وكذلك العلاقات والتفاعلات التي تنشأ بينهما تساهمان وبشكل مباشر في نجاح عمل المنظمة وكل من هذه العوامل لها تأثيرات متفاوتة على المنظمة فربما يفوق تأثير العوامل الداخلية على العوامل الخارجية والعكس، والشكل (3) يوضح هذا الانموذج.



شكل رقم (3) نموذج (Chamanski & Waago,1999) للنجاح التنظيمي

**Source:** Chamanski, Alexandre and J.Waagø2, Sigmund, (1999), “The Organizational Success of New, Technology-based Firms “, *Ph.D. Thesis, (Stavanger University College)*.

وعليه سيتم توضيح الابعاد المتعلقة بهذا النموذج وكالاتي:

#### أ. استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا:

يرى (Burgelman and Doz,2001) في الماضي كانت وظيفة تكنولوجيا المعلومات تقتصر على فهم استراتيجية الاعمال وتقديم الدعم لها ومع ذلك فإنه غالباً ما كان مساهمة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات دون فهم استراتيجية الاعمال المحددة من قبل مديري تكنولوجيا المعلومات، لذلك تركزت معظم الخطط الرسمية لتكنولوجيا المعلومات على المستوى التكتيكي والخطوط الملموسة من احتياجات الاعمال او فرص التكامل التشغيلية بدلاً من التركيز على دعم استراتيجية المنظمة الاساسية (Smith et.al.,2007:53)، اما في الوقت الحاضر فهناك اعتراف صريح من كبار المسؤولين في معظم المنظمات بان المشاكل مع استراتيجية تكنولوجيا المعلومات هي الى حد كبير خطأ من القادة الذين لم يدركوا بأن تبني الانظمة يمثل الاعمال التجريبية وليس مجرد تكنولوجيا لمواجهة التحديات (Ross and Weill, 2002:7).

وعليه ان اهم القضايا التي تواجه المدراء التنفيذيين (CEO) في الازمنة الاخيرة هي الموائمة بين استراتيجية نظم المعلومات واستراتيجية الاعمال، وعلى الرغم من ان قيمة الاعمال التجارية لتكنولوجيا المعلومات والتوافق الاستراتيجية غالباً ما يعاملان بشكل منفصل الا ان (Tallonfd & Kraemer,2003:2) يرى بأن عدم تحقيق القيمة الكامنة من تكنولوجيا المعلومات يرجع الى غياب التوافق الاستراتيجي، اذ ان المردودات المتحققة من تكنولوجيا المعلومات هي في الغالب تعتبر وظيفة من وظائف التوافق الاستراتيجي وان غياب هذه المردودات والفوائد لتكنولوجيا المعلومات يشير الى وجود خلل معين بين الاعمال واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات. واكد (Parmo,2009:23). ان استراتيجية تكنولوجيا المعلومات هي خطة تتألف من مشاريع مختلفة والهدف الاساسي منها هو نشر تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة، اذ يجب ان ينظر الى تكنولوجيا المعلومات من خلال استراتيجية الاعمال في المنظمة، اذ ان استراتيجية تكنولوجيا المعلومات الناجحة تساعد المنظمة على تحقيق حلول افضل للنظام وتقديرات دقيقة عن الموارد المستخدمة في استثمار تكنولوجيا المعلومات، وتقديرات معقولة عن كل ما يتعلق بقسم تكنولوجيا المعلومات في المنظمة

#### ب. بيئة المنظمة:

غالباً ما يكون لعوامل البيئة الخارجية قوى ضاغطة على متخذي القرار في المنظمة، ومن اهم هذه العوامل هي الحالة الاقتصادية العامة، الاتجاهات السياسية والقانونية، الاجتماعية والثقافية، اذ ان الظروف الاقتصادية الغير ملائمة تخلق توتراً بشأن استقدام العملة، توفير التمويل، نقص القدرة الشرائية للمستهلكين، وكذا الالة للعوامل الاجتماعية اذ ان علاقات الاسرة والافراد داخل المجتمع فضلاً عن حال الجمعيات الخيرية والدعم المقدم لها كلها تعد عوامل بيئية تؤثر على المنظمة (ابو بكر،2004:152). اما بالنسبة للعوامل الداخلية قد يعاني المسؤول من عبء العمل وعدم قدرته على تحمل الضغوطات كذلك ضعف قدرته على مواجهة التحديات وحل المشاكل التي تواجه المنظمة اذ ان لكل من الحياة الشخصية، القيم والثقافة، والشخصية والقدرات لها اثر على بيئة المنظمة الداخلية في تحسين او افشال قدرة المسؤولين على اتخاذ القرارات الصائبة (كنعان،2007:396).



### ج. خصائص الادارة العليا:

هؤلاء الاشخاص مسؤولون وبدرجة كبيرة على نجاح او فشل المنظمة وهم طبقة الادارة العليا والوحدات الاستراتيجية ورؤساء الانشطة الرئيسية ويرى ايضاً بان ام الخصائص التي يجب ان تتميز بها هذه الطبقة هي الاهتمام بالزبون، فضلاً عن التأثير الطويل الامد، التحول الجذري في عمليات المنظمة، السرعة في تطبيق الاستراتيجيات، المشاركة، المرونة، والتكيف (عوض، 46: 2003).

### د. العلاقات:

حصول الصلات والتفاعلات التي تحكم علاقة الفرد مع غيره من الافراد والمنظمات التي يتعامل معها وفق محددات وتشريعات المجتمع والمنظمة (الخير، 2007: 18) ويرى (الشواني، 1999: 32) بان علاقات الافراد تبدأ بالفرد فالفرد هو وحدة الاسباع كذلك فان الفرد هو وحدة التنظيم الانساني والافراد هم اللبنة التي تدعم هذه العلاقات وجعلها طويلة الامد. ويمكن تحديد الفقرات الفرعية للعلاقات الانسانية بالحاجات الاساسية، الحاجات الاجتماعية، الحاجات النفسية، الخصائص الانسانية، الحوافز، بيئة العمل، والعلاقات التنظيمية والادارية.

### المحور الثالث: الاطار العملي للبحث

#### اولاً: عرض وتحليل آراء عينة البحث

سيتم عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها الاستبانة وتحليل استجابات العينة فيما يخص أبعاد التوجه الريادي والتي هي: (الابداع، الاستباقية، الهجومية التنافسية، تقبل المخاطر، والاستقلالية) كمتغير مستقل وابعاد نجاح المنظمات والتي هي: (العلاقات، بيئة المنظمة، استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، وخصائص الادارة العليا) كمتغير معتمد، وجرى حساب طول الفئة وفق المعادلة (اعلى قيمة - اقل قيمة/اعلى قيمة) أي  $(5-1)/5=0.80$  ثم يضاف طول الفئة (0.80) الى اقل قيمة او يطرح من اعلى قيمة وبذلك تصبح الفئات (1-1.80) ضعيف جداً، (1.81-2.60) ضعيف، (2.61-3.40) حول الوسط، (3.41-4.20) عالي، (4.20-5) عالي جداً وبالتالي فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، اما الوسط الحسابي الفرضي فيكون  $(3=5/15)$  وعليه ستوضح الاوساط الحسابية ادناه الى أي الفئات تنتمي وكالاتي:

#### 1- عرض وتحليل آراء عينة البحث حول ابعاد التوجه الريادي:

حسب الجدول (2) فقد بلغ الوسط الحسابي (3.982) وهو وسط حسابي عالي، في حين ان الانحراف المعياري العام بلغ (1.009) وهذا يشير الى تجانس البيانات، وان شدة الاجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (80.57%)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.77) وهي اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) بمعنى ان العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير، ومما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة كانت كبيرة لمتوسطات هذا المتغير بسبب الفروقات الكبيرة بين متوسط المتغير والمتوسط الفرضي.

أ. الابداع: بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.909) وهو وسط حسابي عالي وبانحراف معياري قدره (1.012) وهذا يشير الى تجانس اجابات العينة، وقد بلغت شدة الاجابة (80.64%) كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.816) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على ان اجابات افراد عينة البحث ذات دلالة معنوية. وان العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير.

ب. الهجومية التنافسية: بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد ( 4.018 ) وهو وسط حسابي عالي وبانحراف معياري قدره (1.017) مما يعني تجانس عالي في اجابات العينة على اسئلة هذا البعد وقد بلغت شدة الاجابة (79.60%) وهذا يدل على ان هذا البعد واضحاً لأفراد عينة البحث، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.02) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) ما يدل على ان اجابات افراد عينة البحث عن هذا المتغير ذات دلالة معنوية.

ج. تقبل المخاطر: بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.933) هو وسط حسابي عالي نسبياً وبانحراف معياري قدره (1.009) وقد بلغت شدة الاجابة (79.88%) وهذا يدل على ان هذا البعد واضحاً لأفراد عينة البحث، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.19) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) ما يدل على ان اجابات افراد عينة البحث عن هذا المتغير ذات دلالة معنوية.

جدول (2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتوجه الريادي وابعاده n=60

قيمة t المعنوية	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %	الوسط الحسابي	الاتفاق					اتفاق تماماً 5	مقياس الاجابة الاسئلة	
				لا اتفق 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفاق تماماً 5			
8.34	0.992	80.67	3.881	3	5	8	19	25	الاتفاق		
7.19	1.011	80.63	3.877	2	5	10	17	26	الاتفاق		
7.99	1.024	80.55	3.751	4	6	9	13	28	الاتفاق		
8.00	0.984	81.02	4.007	2	6	13	15	24	الاتفاق		
7.56	1.050	80.33	4.029	1	6	9	20	24	الاتفاق		
7.81	1.012	80.64	3.909	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري وقيمة (t) المعنوية							
6.90	1.091	79.01	3.988	3	6	12	15	24	الهجومية التنافسية		
7.89	0.986	80.21	4.002	3	5	10	16	26	الهجومية التنافسية		
6.99	1.002	79.56	3.998	3	6	11	17	23	الهجومية التنافسية		
7.89	1.010	80.22	4.045	2	7	13	19	29	الهجومية التنافسية		
6.88	0.997	79.01	4.061	2	5	11	17	25	الهجومية التنافسية		
7.31	1.017	79.60	4.018	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري وقيمة (t) المعنوية							
6.65	0.989	78.61	3.887	2	4	13	18	23	تقبل المخاطر		
7.17	1.097	80.11	3.921	4	7	8	15	26	تقبل المخاطر		
8.35	1.009	81.69	4.098	1	5	9	20	25	تقبل المخاطر		
6.78	0.970	80.01	3.769	2	6	8	14	30	تقبل المخاطر		
6.16	0.984	79.00	3.990	3	4	8	16	29	تقبل المخاطر		
7.02	1.009	79.88	3.933	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري وقيمة (t) المعنوية							
9.38	0.912	85.00	4.045	1	2	10	18	29	الاستباقية		
8.42	1.081	80.33	3.909	3	4	9	19	25	الاستباقية		

8.48	0.999	80.00	3.898	4	6	9	14	27	18	الاستقلالية	
7.88	0.975	84.00	4.190	1	3	8	19	29	19		
9.60	1.064	81.00	4.051	1	6	8	19	26	20		
8.75	1.006	82.06	4.018	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري وقيمة (t) المعنوية							
7.30	1.002	80.05	4.001	2	3	10	17	28	21		
7.94	1.051	81.67	4.082	0	1	19	15	25	22		
8.92	0.904	81.33	4.070	0	6	13	19	22	23		
8.29	1.002	81.33	4.070	1	4	12	15	28	24		
7.36	1.009	79.00	3.953	2	2	10	22	24	25		
7.96	1.003	80.67	4.035	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري وقيمة (t) المعنوية							
7.77	1.009	80.57	3.982	الوسط الحسابي الاجمالي والانحراف المعياري وقيمة (t) المعنوية							

د. الاستباقية: بلغ الوسط الحسابي (4.018) وهو وسط حسابي عالي، وانحراف معياري قدره (1.006) وقد بلغت شدة الاجابة (82.06%) وهذا يدل على ان هذا البعد واضحاً لأفراد عينة البحث كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.75) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) ما يدل على ان اجابات افراد عينة البحث ذات دلالة معنوية.

هـ. الاستقلالية: بلغ الوسط الحسابي (4.035) وهو وسط حسابي عالي وانحراف معياري قدره (1.003)، وقد بلغت شدة الاجابة (80.67%) وهذا يدل على ان هذا البعد واضحاً لأفراد عينة البحث، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.96) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) ما يدل على ان اجابات افراد عينة البحث عن هذا المتغير ذات دلالة معنوية.

## 2- عرض وتحليل آراء عينة البحث حول ابعاد النجاح التنظيمي:

يكس الجدول (3) الوسط الحسابي لمتغير النجاح التنظيمي اذ بلغ الوسط الحسابي (4.051) وهو وسط حسابي عالي، في حين ان الانحراف المعياري العام بلغ (1.009) وهذا يشير الى تجانس البيانات، وان شدة الاجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (82.15%)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.12) وهي اكبر من القيمة الجدولية والبالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) بمعنى ان العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير، ومما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة كانت كبيرة لمتوسطات هذا المتغير بسبب الفروقات الكبيرة بين متوسط المتغير والمتوسط الفرضي.

أ. استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا: بلغ الوسط الحسابي (4.031) وهو وسط حسابي عالي وانحراف معياري قدره (1.029)، وقد بلغت شدة الاجابة (82.79%) وهذا يدل على ان هذا البعد واضحاً لأفراد عينة البحث، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.81) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) ما يدل على ان اجابات افراد عينة البحث عن هذا المتغير ذات دلالة معنوية.

ب. بيئة المنظمة: بلغ الوسط الحسابي (4.050) وهو وسط حسابي عالي وانحراف معياري قدره (1.031)، وقد بلغت شدة الاجابة (82.37%) وهذا يدل على ان هذا البعد واضحاً لأفراد عينة البحث، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.14) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) ما يدل على ان اجابات افراد عينة البحث عن هذا المتغير ذات دلالة معنوية.

ج. خصائص الادارة العليا: بلغ الوسط الحسابي (4.014) وهو وسط حسابي عالي وبانحراف معياري قدره (1.034)، وقد بلغت شدة الاجابة (81.37%) وهذا يدل على ان هذا البعد واضحاً لأفراد عينة البحث، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.60) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) ما يدل على ان اجابات افراد عينة البحث عن هذا المتغير ذات دلالة معنوية.

جدول (3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للنجاح التنظيمي وابعاده n=60

قياس الاجابة الاستئلة	اتفق تماماً 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماماً 1	الوسط الحسابي	شدة الاجابة %	الانحراف المعياري	قيمة t المعنوية			
										استراتيجية الاعمال	التكنولوجيا	
1	29	19	7	3	1	4.002	83.00	0.919	9.98	استراتيجية الاعمال	التكنولوجيا	
2	28	19	6	5	2	3.997	82.99	1.008	8.37			
3	32	14	9	4	1	4.110	84.00	1.042	8.96			
4	29	17	8	4	2	3.998	83.00	0.979	7.85			
5	26	19	8	6	1	4.052	81.00	1.062	8.91			
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري وقيمة (t) المعنوية												
6	30	13	8	7	2	4.012	82.22	1.091	7.81	بيئة المنظمة		
7	29	16	7	5	3	3.998	81.67	0.997	8.10			
8	29	15	9	5	2	4.071	81.33	1.009	7.39			
9	30	15	9	4	2	4.072	83.00	1.093	7.94			
10	31	17	8	3	1	4.099	83.67	0.985	9.49			
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري وقيمة (t) المعنوية												
11	29	13	10	5	3	3.985	82.09	1.032	8.23	خصائص الادارة العليا		
12	28	16	9	5	2	4.080	81.67	0.997	7.38			
13	23	19	12	4	2	3.851	79.00	1.083	6.83			
14	28	15	12	4	1	4.086	81.76	1.052	7.97			
15	27	19	7	5	2	4.072	81.33	1.010	7.59			
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري وقيمة (t) المعنوية												
16	29	18	7	5	1	4.15	83.00	1.040	8.58	العلاقات		
17	27	16	9	7	1	4.02	80.33	1.092	7.13			
18	32	18	5	3	2	4.25	85.00	1.041	9.33			
19	26	20	8	4	2	4.07	81.33	0.989	7.75			
20	29	17	6	6	2	4.08	81.67	1.088	7.35			
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري وقيمة (t) المعنوية												
الوسط الحسابي الاجمالي والانحراف المعياري وقيمة (t) المعنوية												
						4.051	82.15	1.029	8.12			

د.العلاقات: بلغ الوسط الحسابي (4.110) وهو وسط حسابي عالي وبانحراف معياري قدره (1.050)، وقد بلغت شدة الاجابة (82.27%) وهذا يدل على ان هذا البعد واضحاً لأفراد عينة البحث، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.96) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (0.05) ما يدل على ان اجابات افراد عينة البحث عن هذا المتغير ذات دلالة معنوية.

#### ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

سنتناول في هذه الفقرة اختبار وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد التوجه الريادي والتي هي:(الابداع، الهجومية التنافسية، تقبل المخاطر، الاستباقية، والاستقلالية) كمتغير مستقل، وابعاد النجاح التنظيمي والتي هي: (استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، بيئة المنظمة، خصائص الادارة العليا، والعلاقات) كمتغير معتمد وكالاتي:

#### 1- اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث:

سيتم اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين التوجه الريادي بأبعاده والنجاح التنظيمي التي نصت عليها الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك عبر استخدام معامل الارتباط البسيط وكالاتي :

#### أ. اختبار الفرضية الرئيسة الاولى:

تنص الفرضية على (تزداد فرص النجاح لشركة زين العراق كلما ازداد توجهها الريادي) ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرئيس المستقل وهو التوجه الريادي والمتغير المعتمد وهو النجاح التنظيمي بأبعاده الاربعة المعتمدة في هذا البحث وكما موضح في الجدول (4).

جدول (4): علاقات الارتباط بين التوجه الريادي والنجاح التنظيمي بابعاده n=60

قيمة t الجدولية	أبعاد النجاح التنظيمي				النجاح التنظيمي	المتغير المستقل
	العلاقات	خصائص الادارة العليا	بيئة المنظمة	استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا		
2.662	0.882**	0.786**	0.710**	0.772**	0.889**	التوجه الريادي
درجة الثقة	7.688	8.655	7.199	9.878	8.877	قيمة t المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لجميع ابعاد النجاح التنظيمي مع متغير التوجه الريادي عند مستوى معنوية (0.01)					نوع العلاقة

من خلال الجدول (4) يتضح ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين التوجه الريادي بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً والنجاح التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.889)، وما يدعم ذلك هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.877) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة

(2.662)، وهذا يدل على أن الشركة مجتمع البحث تعتمد التوجه الريادي من خلال دراسة وتحليل الأبعاد المؤثرة في هذه الفلسفة والتي ستسهم في تحقيق النجاح التنظيمي.

بلغت قيمة معاملات الارتباط بين التوجه الريادي، وكل من [استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، بيئة المنظمة، خصائص الادارة العليا، والعلاقات] بوصفها متغيرات فرعية معتمدة (0.882) [(0.772) (0.710) (0.786) على التوالي عند درجة ثقة (0.99). ما يدعم معنوية علاقة الارتباط هذه هو أن قيمة (t) المحسوبة بلغت [(9.878) (7.199) (8.655) (7.688)] على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين المتغير الرئيسي المستقل وهو التوجه الريادي والمتغيرات الاربع المعتمدة المتمثلة بـ [ استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، بيئة المنظمة، خصائص الادارة العليا، والعلاقات] وبدرجه ثقة (99%).

ب. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

تنص الفرضية على (تزداد فرص النجاح لشركة زين العراق كلما ازداد ابداعها) ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي الاول وهو الابداع والمتغير المعتمد وهو النجاح التنظيمي بأبعادها الاربع المعتمدة في هذا البحث وكما موضح في الجدول (5).

جدول (5): علاقات الارتباط بين الابداع والنجاح التنظيمي بابعاده n=60

قيمة t الجدولية	أبعاد النجاح التنظيمي				النجاح التنظيمي	المتغير المستقل
	العلاقات	خصائص الادارة العليا	بيئة المنظمة	استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا		
2.662	0.592**	0.677**	0.580**	0.687**	0.790**	الابداع
درجة الثقة	4.698	5.769	4.661	6.109	7.976	قيمة t المحسوبة
0.99	توجد علاقه ارتباط ذات دلالة معنوية لجميع ابعاد النجاح التنظيمي مع الابداع عند مستوى معنوية (0.01)					نوع العلاقة

من خلال الجدول (5) يتضح ما يأتي:

وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين الابداع بوصفه متغيراً فرعياً والنجاح التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.790)، وما يدعم ذلك هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.976) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يدل على أن الشركة مجتمع البحث تعتمد الابداع من خلال دراسة وتحليل الأبعاد المؤثرة في هذه الفلسفة والتي ستسهم في تحقيق النجاح التنظيمي.

بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الابداع، وكل من [استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، بيئة المنظمة، خصائص الادارة العليا، والعلاقات] بوصفها متغيرات فرعية معتمدة [(0.687) (0.580) (0.677) (0.592)] على التوالي عند درجة ثقة (0.99). ما يدعم معنوية علاقة الارتباط هذه هو أن قيمة (t) المحسوبة بلغت [(6.109) (4.661) (5.769) (4.698)] على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين المتغير الفرعي وهو الابداع والمتغيرات الاربعة المعتمدة المتمثلة بـ [استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، بيئة المنظمة، خصائص الادارة العليا، والعلاقات] ودرجه ثقة (99%).

### ج. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على (تزداد فرص النجاح لشركة زين العراق كلما ازدادت الهجومية التنافسية) ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي الاول وهو الهجومية التنافسية والمتغير المعتمد وهو النجاح التنظيمي بأبعاده الاربعه المعتمدة في هذا البحث وكما موضح في الجدول (6).

جدول (6): علاقات الارتباط بين الهجومية التنافسية والنجاح التنظيمي بأبعاده n=60

قيمة t الجدولية	أبعاد النجاح التنظيمي				النجاح التنظيمي	المتغير المستقل المعتمد
	العلاقات	خصائص الادارة العليا	بيئة المنظمة	استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا		
2.662	0.570**	0.591**	0.478**	0.623**	0.665**	الهجومية التنافسية
درجة الثقة	5.088	5.239	4.221	5.860	5.171	قيمة t المحسوبة
0.99	توجد علاقه ارتباط ذات دلالة معنوية لجميع ابعاد النجاح التنظيمي مع الهجومية التنافسية عند مستوى معنوية (0.01)					نوع العلاقة

من خلال الجدول (6) يتضح ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين الهجومية التنافسية بوصفها متغيراً فرعياً والنجاح التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.665)، وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.171) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يدل على أن الشركة مجتمع البحث تعتمد الهجومية التنافسية من خلال دراسة وتحليل الأبعاد المؤثرة في هذه الفلسفة والتي ستسهم في تحقيق النجاح التنظيمي.
- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الهجومية التنافسية، وكل من [استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، بيئة المنظمة، خصائص الادارة العليا، والعلاقات] بوصفها متغيرات فرعية معتمدة [(0.623) (0.478) (0.591) (0.570)] على التوالي عند درجة ثقة (0.99). ما يدعم معنوية علاقة الارتباط هذه هو أن

قيمة (t) المحسوبة بلغت [ (5.860) (4.221) (5.239) (5.088) ] على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين المتغير الفرعي وهو الهجومية التنافسية والمتغيرات الاربع المعتمدة المتمثلة بـ [استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، بيئة المنظمة، خصائص الادارة العليا، والعلاقات] وبدرجه ثقة (99%).

#### د. اختبارالفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على (تزداد فرص النجاح لشركة زين العراق كلما ازداد تقبلها للمخاطر) ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي الاول وهو تقبل المخاطر والمتغير المعتمد وهو النجاح التنظيمي بأبعادها الاربعة المعتمدة في هذا البحث وكما موضح في الجدول (7).

جدول (7): علاقات الارتباط بين تقبل المخاطر والنجاح التنظيمي بابعاده n=60

قيمة t الجدولية	أبعاد النجاح التنظيمي				النجاح التنظيمي	المتغير المستقل المتغير المعتمد
	العلاقات	خصائص الادارة العليا	بيئة المنظمة	استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا		
2.662	0.643**	0.700**	0.581**	0.706**	0.768**	تقبل المخاطر
درجة الثقة	7.177	6.509	4.965	7.501	7.924	قيمة t المحسوبة
0.99	توجد علاقه ارتباط ذات دلالة معنوية لجميع ابعاد النجاح التنظيمي مع تقبل المخاطر عند مستوى معنوية (0.01)					نوع العلاقة

من خلال الجدول (7) يتضح ما ياتي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين تقبل المخاطر بوصفها متغيراً فرعياً والنجاح التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.768)، وما يدعم ذلك هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.924) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يدل على أن الشركة مجتمع البحث تعتمد تقبل المخاطر من خلال دراسة وتحليل الابعاد المؤثرة في هذه الفلسفة والتي ستسهم في تحقيق النجاح التنظيمي.
- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين تقبل المخاطر، وكل من [استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، بيئة المنظمة، خصائص الادارة العليا، والعلاقات] بوصفها متغيرات فرعية معتمدة [ (0.643) (0.706) (0.581) (0.700) ] على التوالي عند درجة ثقة (0.99). ما يدعم معنوية علاقة الارتباط هذه هو أن قيمة (t) المحسوبة بلغت [ (7.501) (4.965) (6.509) (7.177) ] على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين المتغير الفرعي



وهو تقبل المخاطر والمتغيرات الاربع المعتمدة المتمثلة بـ [ استراتيجيية الاعمال والتكنولوجيا، بيئة المنظمة، خصائص الادارة العليا، والعلاقات ] وبدرجه ثقة (99%).

هـ . اختبارالفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على (تزداد فرص النجاح لشركة زين العراق كلما ازدادت الاستباقية) ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي الاول وهي الاستباقية والمتغير المعتمد وهو النجاح التنظيمي بأبعادها الاربع المعتمدة في هذا البحث وكما موضح في الجدول (8).

جدول (8): علاقات الارتباط بين الاستباقية والنجاح التنظيمي بابعاده n=60

قيمة t الجدولية	أبعاد النجاح التنظيمي				النجاح التنظيمي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
	العلاقات	خصائص الادارة العليا	بيئة المنظمة	استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا		
2.662	0.592**	0.752**	0.698**	0.720**	0.778**	الاستباقية
درجة الثقة	5.679	8.001	6.877	6.398	9.082	قيمة t المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لجميع ابعاد النجاح التنظيمي مع الاستباقية عند مستوى معنوية (0.01)					نوع العلاقة

من خلال الجدول (8) يتضح ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين الاستباقية بوصفها متغيراً فرعياً والنجاح التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.778)، وما يدعم ذلك هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.082) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يدل على أن الشركة مجتمع البحث تعتمد الاستباقية من خلال دراسة وتحليل الابعاد المؤثرة في هذه الفلسفة والتي ستسهم في تحقيق النجاح التنظيمي.
- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الاستباقية، وكل من [استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، بيئة المنظمة، خصائص الادارة العليا، والعلاقات] بوصفها متغيرات فرعية معتمدة [(0.720) (0.698) (0.752) (0.592)] على التوالي عند درجة ثقة (0.99). ما يدعم معنوية علاقة الارتباط هذه هو أن قيمة (t) المحسوبة بلغت [(6.398) (6.877) (8.001) (5.679)] على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين المتغير الفرعي وهي الاستباقية والمتغيرات الاربع المعتمدة المتمثلة بـ [ استراتيجيية الاعمال والتكنولوجيا، بيئة المنظمة، خصائص الادارة العليا، والعلاقات ] وبدرجه ثقة (99%).

و. اختبارالفرضية الفرعية الخامسة:

تتص الفرضية على (تزداد فرص النجاح لشركة زين العراق كلما ازدادت الاستقلالية) ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الفرعي الاول وهي الاستقلالية والمتغير المعتمد وهو النجاح التنظيمي بأبعادها الاربعة المعتمدة في هذا البحث وكما موضح في الجدول (9).

جدول (9): علاقات الارتباط بين الاستقلالية والنجاح التنظيمي بأبعاده n=60

قيمة t الجدولية	أبعاد النجاح التنظيمي				النجاح التنظيمي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
	العلاقات	خصائص الادارة العليا	بيئة المنظمة	استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا		
2.662	0.632**	0.787**	0.803**	0.755**	0.756**	الاستقلالية
درجة الثقة	6.511	9.001	8.017	8.629	8.777	قيمة t المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لجميع ابعاد النجاح التنظيمي مع الاستقلالية عند مستوى معنوية (0.01)					نوع العلاقة

من خلال الجدول (9) يتضح ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين الاستقلالية بوصفها متغيراً فرعياً والنجاح التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.756)، وما يدعم ذلك هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.777) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يدل على أن الشركة مجتمع البحث تعتمد الاستقلالية من خلال دراسة وتحليل الأبعاد المؤثرة في هذه الفلسفة والتي ستسهم في تحقيق النجاح التنظيمي.
- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الاستباقية، وكل من [ استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، بيئة المنظمة، خصائص الادارة العليا، والعلاقات] بوصفها متغيرات فرعية معتمدة [ (0.755) (0.803) (0.787) (0.632) ] على التوالي عند درجة ثقة (0.99). ما يدعم معنوية علاقة الارتباط هذه هو أن قيمة (t) المحسوبة بلغت [ (8.629) (8.017) (9.001) (6.511) ] على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.662)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين المتغير الفرعي وهي الاستقلالية والمتغيرات الاربعة المعتمدة المتمثلة بـ [ استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، بيئة المنظمة، خصائص الادارة العليا، والعلاقات] وبدرجة ثقة (99).

2- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرا البحث

سنتناول اختبار وتحليل علاقة التأثير بين أبعاد التوجه الريادي و النجاح التنظيمي باستخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، وجرى استخدام (F) لاختبار معنوية معادلة الانحدار، وكذلك عرض قيم معامل

الميل الحدي (B) ومعامل التفسير ( $R^2$ ) لقياس نسبة تفسير التوجه الريادي بأبعاده للتغيرات التي تطرأ على النجاح التنظيمي، وكالتالي:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

نصت الفرضية على (تنعكس التوجهات الريادية في تحقيق المزيد من فرص النجاح لشركة زين العراق) وادناه معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير التوجه الريادي في النجاح التنظيمي.

جدول (10): علاقات التأثير بين التوجه الريادي والنجاح التنظيمي n=60 df (1,59)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		التوجه الريادي	constant	المتغير المستقل
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد
0.730	7.085	189.771	0.952	0.936	النجاح التنظيمي

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول (10) انه قد بلغت قيمة (B) (0.952) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وبذلك على أن أي تغير في قيمة (المتغير المستقل) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (المتغير المعتمد) بمقدار (0.952)، أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (189.771) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.085) عند مستوى معنوية (0.01) ويعني ذلك ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط عند المستوى (0.01)، وهذا يشير الى أن التوجه الريادي له تأثير ذو دلالة معنوية في النجاح التنظيمي. وبلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.730) وهذا يعني أن (التوجه الريادي) يفسر ما نسبتها (73%) من التغيرات التي تطرأ على (النجاح التنظيمي) أما النسبة المتبقية والبالغة (27%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

نصت الفرضية على (ينعكس الابداع في تحقيق مزيد من فرص النجاح لشركة زين العراق) وادناه معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير الابداع في النجاح التنظيمي.

جدول (11): علاقات التأثير بين الابداع والنجاح التنظيمي n=60 df (1,59)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		الابداع	constant	المتغير المستقل
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد
0.658	7.085	61.209	0.815	0.921	النجاح التنظيمي

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول (11) انه قد بلغت قيمة (B) (0.815) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وبديل ذلك على أن أي تغير في قيمة (المتغير الفرعي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (المتغير المعتمد) بمقدار (81.5%)، أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (61.209) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.085) عند مستوى معنوية (0.01) ويعني ذلك ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط عند المستوى (0.01)، وهذا يشير الى أن الابداع له تأثير ذو دلالة معنوية في النجاح التنظيمي. و بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.658) وهذا يعني أن (الابداع) يفسر ما نسبتها (65.8%) من التغيرات التي تطرأ على (النجاح التنظيمي) أما النسبة المتبقية والبالغة (34.2%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث.

### ج. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

نصت الفرضية على (تتعرض الهجومية التنافسية في تحقيق مزيد من فرص النجاح لشركة زين العراق) وادناه معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير الابداع في النجاح التنظيمي.

جدول (12): علاقات التأثير بين الهجومية التنافسية والنجاح التنظيمي n=60 df (1,59)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		الهجومية التنافسية	constant	المتغير المستقل
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد
0.401	7.085	32.832	0.594	0.745	النجاح التنظيمي

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول (12) انه قد بلغت قيمة (B) (0.594) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وبديل ذلك على أن أي تغير في قيمة (المتغير الفرعي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (المتغير المعتمد) بمقدار (59.4%)، أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (37.832) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.085) عند مستوى معنوية (0.01) ويعني ذلك ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط عند المستوى (0.01)، وهذا يشير الى أن الهجومية التنافسية لها تأثير ذو دلالة معنوية في النجاح التنظيمي. و بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.401) وهذا يعني أن (الهجومية التنافسية) تفسر ما نسبتها (40.1%) من التغيرات التي تطرأ على (النجاح التنظيمي) أما النسبة المتبقية والبالغة (59.9%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث.

### د. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية على (تتعرض تقبل المخاطر في تحقيق مزيد من فرص النجاح لشركة زين العراق) وادناه معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير الابداع في النجاح التنظيمي، ويتضح من النتائج الواردة في الجدول (13) انه قد بلغت قيمة (B) (0.651) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وبديل ذلك على أن أي تغير في قيمة (المتغير الفرعي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (المتغير المعتمد) بمقدار (65.1%)، أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (42.261) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.085) عند مستوى معنوية (0.01) ويعني ذلك ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط عند المستوى (0.01)، وهذا يشير الى أن تقبل المخاطر لها تأثير ذو دلالة معنوية في النجاح التنظيمي. و بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ )

(0.574) وهذا يعني أن (تقبل المخاطر) تفسر ما نسبتها (57.4%) من التغيرات التي تطرأ على (النجاح التنظيمي) أما النسبة المتبقية والبالغة (42.6%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث.

جدول (13): علاقات التأثير بين تقبل المخاطر والنجاح التنظيمي n=60 df (1,59)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		تقبل المخاطر	constant	المتغير المستقل
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد
0.574	7.085	42.261	0.651	0.891	النجاح التنظيمي

هـ . اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية على (تنعكس الاستباقية في تحقيق مزيد من فرص النجاح لشركة زين العراق) وادناه معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير الابداع في النجاح التنظيمي.

جدول (14): علاقات التأثير بين الاستباقية والنجاح التنظيمي n=60 df (1,59)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		الاستباقية	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد
0.616	7.085	58.192	0.722	1.243	النجاح التنظيمي

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول (14) انه قد بلغت قيمة (B) (0.772) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، ويدل ذلك على أن أي تغير في قيمة (المتغير الفرعي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (المتغير المعتمد) بمقدار (77.2%) ، أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (58.192) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.085) عند مستوى معنوية (0.01) ويعني ذلك ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط عند المستوى (0.01)، وهذا يشير الى أن الاستباقية لها تأثير ذو دلالة معنوية في النجاح التنظيمي. و بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.616) وهذا يعني أن (الاستباقية) تفسر ما نسبتها (61.6%) من التغيرات التي تطرأ على (النجاح التنظيمي) أما النسبة المتبقية والبالغة (38.4%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث.

و. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

نصت الفرضية على (تنعكس الاستلالية في تحقيق مزيد من فرص النجاح لشركة زين العراق) وادناه معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير الابداع في النجاح التنظيمي.

جدول (15): علاقات التأثير بين الاستقلالية والنجاح التنظيمي n=60 df (1,59)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		الاستقلالية	constant	المتغير المستقل
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد
0.522	7.085	38.887	0.622	0.993	النجاح التنظيمي

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول (15) انه قد بلغت قيمة (B) (0.622) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، ويدل ذلك على أن أي تغير في قيمة (المتغير الفرعي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (المتغير المعتمد) بمقدار (62.2%) ، أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (38.887) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.085) عند مستوى معنوية (0.01) ويعني ذلك ثبوت معنوية أنموذج الانحدار البسيط عند المستوى (0.01)، وهذا يشير الى أن الاستقلالية لها تأثير ذو دلالة معنوية في النجاح التنظيمي. و بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.522) وهذا يعني أن (الاستقلالية) تفسر ما نسبتها (52.2%) من التغيرات التي تطرأ على (النجاح التنظيمي) أما النسبة المتبقية والبالغة (47.8%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث.

#### المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

##### 1- الاستنتاجات الخاصة بنتائج البحث

أ. تبين ان هناك اهتمام بالتوجه الريادي في شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة مجتمع البحث وان هذا الاهتمام يعود مردوده الى اهتمام الشركة ب(الابداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، الاستقلالية، والهجومية التنافسية).

ب. ظهر ان هناك مستويات جيدة للنجاح التنظيمي في شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة مجتمع البحث وان هذه المستويات التي ظهرت نتيجة للاهتمام الذي اظهرته الشركة ب (استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، بيئة المنظمة، خصائص الادارة العليا، والعلاقات).

##### 2- الاستنتاجات الخاصة بنموذج الارتباط

أ. تبين أن إدارات شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة قد استعملت التوجه الريادي في تعزيز نجاحاتها وظهرت هذه المساهمة متميزة في مجال استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وخصائص الادارة العليا.

ب. ظهر أن إدارات شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة قد استعملت الابداع كأداة في تعزيز نجاح اعمالها، وقد كان لهذه السياسة دور واضح في تعزيز استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، خصائص الادارة العليا، العلاقات، بيئة المنظمة.

ج. كان للاستباقية دور واضح في نجاح الشركة، انعكس ذلك في تعزيز خصائص الادارة العليا و استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا.

- د. تبين ان إدارات شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة تستعمل تقبل المخاطر كادراه في تعزيز النجاح ويرز ذلك من خلال استراتيجية الاعمال والتكنولوجيا، خصائص الادارة العليا ، والعلاقات.
- هـ. ان الدور الذي لعبته الاستقلالية في نجاح الشركة دور جيد وبارز وظهر ذلك الدور جلياً من خلال بيئة المنظمة وخصائص الادارة العليا.
- و. كان لابعاد التوجه الريادي دور فعال في تعزيز النجاح التنظيمي مجتمعةً، اكثر مما لو استعملت تلك الابعاد بشكل منفرد، وهذا يؤكد استنتاجاً منطقياً على وجود ترابط وتكامل بين هذه الابعاد ينعكس دوره بشكل اكبر بالأسلوب الجمعي، مما لو استعملت بشكل منفرد.

### 3- الاستنتاجات الخاصة بنموذج التأثير

- أ. تبين أن إدارات الشركة مجتمع البحث استطاعت بشكل جدي من توظيف التغييرات التي حصلت في مجال الابداع، في إحداث المزيد من التغييرات الايجابية في مجال تحقيق النجاح التنظيمي للشركة.
- ب. ظهر أن إدارات الشركة المدروسة قد تمكنت من استعمال التغيير في الاستباقية في إحداث المزيد من التغييرات في نجاحاتها .
- ج. استطاعت الشركة المدروسة من خلال التغيير في تقبل المخاطر فيها من إحداث المزيد من التأثير في نجاحها التنظيمي.
- د. تمكنت الشركة المدروسة من خلال التغيير في الاستقلالية فيها من إحداث المزيد من التأثير في نجاحها التنظيمي.
- هـ. ان التغيير الذي حدث في لاتنافسية تم استغلاؤه من قبل الشركة المدروسة في احداث تغييرات في سياسة النجاح المتبعة فيها.
- و. استطاعت إدارات الشركة استعمال التغييرات في ابعاد التوجه الريادي مجتمعةً في إحداث المزيد من التغييرات في نجاحاتها أكثر من استعمالها بالتأثير بشكل منفرد.

### ثانياً: التوصيات:

#### 1- التوصيات العامة

- أ. استثمار الابداع، الاستباقية، تقبل المخاطر، الاستقلالية، والهجومية التنافسية والعمل على دعمها والاستفادة منها في تعزيز النجاحات في المستقبل.
- ب. تحقيق الشفافية والوضوح في اعمال الشركة مجتمع البحث من اجل التوصل الى مستويات عالية من الابداع، والاستباقية وتقبل المخاطر.
- ج. اشراك اغلب الموظفين ممكن يمتزون برؤية وخبرة في الخطط المستقبلية للشركة وذلك لكسب اكبر عدد ممكن من الافكار الابداعية والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وتجسيدها على ارض الواقع.
- د. زيادة اهتمام الشركة مجتمع البحث بالابداع لما له تأثير مباشر في تعزيز النجاح من خلال الاهتمام بخصائص الادارة العليا والاستراتيجية المتبعة في الشركة.
- هـ. تفعيل وزيادة شبكات التواصل الخارجية مع الشركات المناظرة الاخرى الهدف منها زيادة الخبرات وتبادل المعلومات مع الموظفين فضلاً عن تسهيل الخدمات والتعاملات معهم مما يكسب الشركة ميزة تنافسية.

و. ادخال خدمات جديدة من شأنها تقديم خدمات متقدمة للزبائن الامر الذي يزيد من نجاح اعمالها وبالتالي زيادة فرص نجاحاتها.

### 2- التوصيات المتعلقة بنتائج البحث

أ. ضرورة توظيف الشركة الخاصة للتوجه الريادي في خلق المزيد من فرص نجاحاتها.  
ب. ضرورة استفادة الشركة من اهتمامها الجيد في نجاحها ودعم ذلك بالاهتمام من خلال تطوير العمل الابداعي وزيادة الاهتمام بالجانب التنافسي زيادة العمل باستقلالية عالية.

### 3- التوصيات المتعلقة بنموذجي الارتباط والتأثير

أ. ضرورة زيادة الاستثمار إدارات الشركة للابداع في تعزيز سمعة المصرف لتحقيق المزيد من فرص النجاح وادخال المزيد من الخدمات ذات الجودة العالية والتي تمثل مورداً أساسياً ومهماً لهذه الشركة لتحقيق ميزة تنافسية او العمل على تطوير تكنولوجيا الموجودة.  
ب. الاستفادة من الاستباقية التي من نجاح الشركة بشكل اكبر، وضرورة إحداث المزيد من التغيير فيها ، من خلال ادخال المزيد من الخدمات.  
ج. ضرورة استثمار الشركة لطبيعة علاقة الارتباط والتأثير تقبل المخاطر في النجاح وذلك لتعزيز قدرتها بشكل اكبر لمواجهة المخاطر.  
د. ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار الاهتمام بالاستقلالية كمتغير اساسي في دعم النجاح للشركة سواء كان على المستوى الانبي او المستقبلي.  
هـ. زيادة قدرة الشركة على التنافس مع الشركات المناظرة الاخر من خلال الاهتمام بالزبائن والعمل على توفير الخدمات التكنولوجية المتطورة والعمل على الاستماع للراء والشكاوى المقدمة من قبلهم.  
و. ضرورة توظيف ادارات الشركة لأبعاد التوجه الريادي بنظرة تكاملية اكثر من تفعيلها بشكل منفرد في تعزيز نجاحها ، واحداث المزيد من التغييرات والتطورات في هذه الابعاد.



### المصادر والمراجع

- 1- التميمي، محمد ياسين رحيم طه، (2009)، "العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي / دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافدين والرشيدي"، رسالة ماجستير، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، قسم الإدارة العامة.
- 2- الحسيني، فلاح حسن، (2006)، "إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 3- الدوري، زكريا مطلق و صالح، احمد علي، (2009)، "إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة" في منظمات الألفية الثالثة، الطبعة الاولى، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
- 4- الركابي، كاظم نزار عطيه، (1999)، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 5- الكلابي، أمير نعمة مخيف (2012)، " دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري منظمات القطاع السياحي الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة النجف الأشرف"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة اعمال، جامعة الكوفة.
- 6- Al -Swidi, Abdullah, K., and Al -Hosam, Asma, (2012), "The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: A Study on the Islamic Banks in Yemen Using the Partial Least Squares Approach", *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)* Vol. 2, No.1.
- 7- Beheshtifar, Malikeh, and Zare, Elham, (2013), "Relationship between competencies career and organizational success", *Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business*, Vol.15, No.1.
- 8- Bhaumik , Sumon, (2012), "Entrepreneurial Orientation Eastern Emerging Markets: The Impact On Profitability Of Business Group Affiliates Versus Independent Firms in India", *Saul Estrim , Department Of Management London School Of Economics Houghton , St, London , Aston University*.
- 9- Blocher, Edward, J.; Chen, Kung, H.; and Lin, Thomas, W., (2002), "Cost Management: A strategic Emphasis", *2nd, McGraw - Hill Com., N. Y.*
- 10- Chamanski1, Alexandre, and J., Waagø2, Sigmund, (1999), "The Organizational Success of New, Technology-based Firms", *Ph.D. Thesis, (Stavanger University College)*.
- 11- Cheng M.; Dainty A.; and Moore D., (2007), "Implementing a new performance management system within a project – based organization", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 60 – 75.
- 12- Covin, J., G., and Covin, J., J., (1990), "Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Firm Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, PP. 35-50.
- 13- Daft, Richard, (2001), "Organization Theory and Design", *7th ed, South Western College Publishing*.

- 14- Drucker, P., F., (2007), "The Definitive Drucker the Final Word from the Father of Modern Management ", *New York: McGraw – Hill*.
- 15- George, B., A., and Marino, L., (2011), "The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling and Operationalization"
- 16- George, B., A., and Marino, L., (2011), "The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling and Operationalization"
- 17- Hitt, M., A.; Ireland , R., D.; Camp, S., M.; and Sexton, D., L., (2002), "Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives ", (Eds), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Blackwell, Oxford* .
- 18- Hitt, M., A.; Ireland, R., D.; and Hoskisson, Robert, E., (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases ", *South –Western, 1st ed, New York*.
- 19- Jantunen, A.; Kaisu, P.; Sami, S.; and Kalevi, K.,(2005), "Entrepreneurial Orientation , Dynamic Capabilities and International Performance ", *Journal of International Entrepreneurship*, PP. 223–243.
- 20- Joni, Marjoniemi, (2009), "The Impact of Proactiveness on WCDMA Radio Access Network Support Services Case: Oy LM Ericsson AB", *A Thesis in Business Information Technology Laurea University of Applied Sciences, Laurea Leppävaara*.
- 21- Kalra, Neha and Pant, Anoop, (2013), "Critical Success Factors of Total Quality Management in the India, Automotive Industry (NCR)", *International Journal of Economy Management and Social Sciences*, 2(8), PP.620- 625.
- 22- Katula, B.; Lsoe, H., O.; and Omari, I., M., (2013), "Fundamental Ingredients Underpinning The Success Of Business Organizations Toward Sustainable Competitiveness: A Theoretical Review", *International Journal Of Management and Business Studies*, Vol. 3, No. 3.
- 23- Kenny, G., (2001), "Strategic Factors: Developing and Measure Winning Strategy ", *1st Published, President Press, National Library of Australia*.
- 24- Lin, Ding-Li, and Yang, Phil, Y., (2014), "Fostering Academic Entrepreneurship in Taiwan: A Survey of Academic Patent Owners ", *Paper to be presented at the DRUID Society Conference 2014, CBS, Copenhagen, June 16-18*.
- 25- Lumpkin, G., T., and Dess, G., G., (1996) "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance ", *Academy Of Management Review*, 21(1), PP. 135-172.
- 26- Lumpkin, G., T., and Dess, G., G., (2001) "Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role Of Environment and Industry Life Cycle ", *Journal of Business Venturing*16, PP. 29–451.
- 27- Martens, C., D., P.; Freitas, H.; Salvi, E., J.; Lajus, G., M.; and Boissin, J., P., (2010) "Entrepreneurial Orientation in Food Industries: Exploratory Study on Medium and Large Size Companies in South of Brazil ", *International Conference Entrepreneurship in BRICS. São Paulo: FGV/EAESP*.
- 28- Morris, M., H.; Webb, J., W.; and Franklin, R., J., (2011), "Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the National Commissions on

- Excellence in Education “, (1983), *a national at Risk: The Imperative for Educational Re from: Federal Department of Education.*
- 29- Nair, Smitha, (2013), “Measuring Entrepreneurial Orientation and Business Performance Relationship in an Indian Setting “, *International Journal Of management (IJM)* Vol. 4, Issue. 4, PP. 165-169.
- 30- Osoro, Wilson, N.,(2012),“Entrepreneurial Orientation Effects on Business Performance of Small and Medium Enterprises in Information Technology Sector in Nairobi“ , *Thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Doctor of Philosophy in Entrepreneurship in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology .*
- 31- Pachulia, Gocha, and Henderson, Laura, (2009), “The Relationship between Emotional Intelligence and Entrepreneurial Orientation Observed within owner-managers who lead Small, high-tech Firms in Sweden “, *Paper within Business Administration, Jonkoping International Business School.*
- 32- Pachulia, Gocha, and Henderson, Laura, (2009), “The Relationship between Emotional Intelligence and Entrepreneurial Orientation Observed within owner-managers who lead Small, high-tech Firms in Sweden “, *Paper within Business Administration, Jonkoping International Business School.*
- 33- Pearce, J., A.; Fritz, D., A.; and Daivs, P., S., (2010), “Entrepreneurial Orientation and the Performance Of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory “, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), PP. 219-248.
- 34- Piasny, Beata, (2009), “Cluster –A Strategy of Business Competitiveness of Companies of the Region in the Knowledge –ba –sed Economy “, *Institute Of Organization and Management in Industry Orgmasz*, Vol. 2, PP.9-17.
- 35- Piirala , Päivi , (2012), “ The Impact of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance : A Comparative Study of Finnish and German SMEs ”, *Master's thesis in Department of Management and International Business, Aalto University , School of Business .*
- 36- Rauch, A.; Wiklund, J.; Lumpkin, G., T.; and Frese, M., (2009 ), “Entrepreneurial Orientation and Business Performance : An Assessment Of Past Research and Suggestions For the Future “ , *An earlier version of this paper was presented at the 2004 Babson- Kauffman Entrepreneurship Research Conference in Glasgow,Scotland Published in: Entrepreneurship Theory and Practice*,  
inpressLink:<http://www.blackwellpublishing.com/journal.asp?ref=104-2587&site=1>
- 37- Revilla, Antonio, J.; Pérez –luño, Ana; and Nieto, Maria, J., (2014), “Lessons from a Crisis: Does Entrepreneurial Orientation Compromise Family Firm Survival? “, *Paper to be presented at the DRUID Society Conference 2014, CBS, Copenhagen, June 16-18.*
- 38- Scheepers, M., J., (2008), “ Entrepreneurial Mindset of Information and Communication Technology Firms “, *Department of Business Management , University of Stellenbosch , Stellenbosch, South Africa*, Vol.10(4) , mjs@sun.ac.za .

- 39- Setyanti, Hana, L., W., and Troena, Afnan, E., (2013), “Innovation Role in Mediating the Effect of Entrepreneurial Orientation Management Capabilities and Knowledge Sharing toward Business Performance: study at Batik SMEs in East Java Indonesia “, *Journal of Business and Management (IOSR –JBM)*, Vol. 8, No. 4.
- 40- Sharma, Nandini, and Gogia, Jyoti, (2014), “Infusing the elements Of Sustainability into Entrepreneurial Orientation Construct: An Approach to Intensify the Development of Business Enterprises “, *Advance in Economics and Business*, 2(4), PP. 155-163.
- 41- Soininen, Juha, (2013), “Entrepreneurial Orientation in Small and Medium – Sized Entreprises During Economic Crisis “, *Thesis for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration)*, to be presented with due permission for the public examination and criticism in the Auditorium of the Student Union House at Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland, on the 12th of September, 2013, at noon.
- 42- Ujwary –Gil, Anna,(2013),“Entrepreneurial Orientation and Opportunities “ , *Journal Of Entrepreneurship , Management and Innovation (JEMI)*, A Quarterly Journal of Nowy Sacz School of Business – National-Louis University , Vol.9 , Issue 3.
- 43- Urban, Boris, (2012), “Technology and Entrepreneurial Orientation at the Organizational Level in the Johannesburg Areal “, *SA Journal of Human Resource Management / SA Tydskrifvor Maslikehul pbroubestaor*, Vol. 8, No. 1, PP. 1-9.
- 44- Wickham, Philip, A., (2001), “Strategic Entrepreneurship”, (2nd edition), *Prentice –Hall, Pearson Education*.
- 45- Yeboah, Moses, A., (2013) “Do auto Artisans Practice Entrepreneurial Orientation? Empirical evidence From the Cape Coast Metropolis, Ghana”, *International Journal of Development and Sustainability*, Vol.2, No.4.