

## عنوان البحث

أثر زيادة الأعمال على جودة اتخاذ القرارات بالتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة

بمنطقة الرياض

إعداد الطالب/

بندر سعد العتيبي

إشراف الدكتور/

أحمد راجح

العام الدراسي:

2024

# بسم الله الرحمن الرحيم

(وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ  
الْمُؤْمِنِينَ)

## إهداء

هذا التكريم لوالدي ووالدي العزيز، حيث إنهم أفضل وأعظم الناس في حياتي، ولا أتخيل حياتي بدونهم أبدًا.

لقد أهدى فرحة تخرجي إلى أمي الحبيبة وأبي العزيز، حيث هم أكثر الناس يستحقون هذه الجائزة، وأريد أن أبلغهم تحياتي وحبّي واحترامي لهم.

# شكر وتقدير

كل الشكر والتقدير على المجهودات العظيمة التي تم بذلها الدكتور أحمد راجح من أجل إخراج بحث  
التخرج بهذا الشكل المتألق والمميز

## قائمة المحتويات

|         |                                        |
|---------|----------------------------------------|
| 3.....  | الفصل الأول الإطار العام للبحث.....    |
| 4.....  | المقدمة.....                           |
| 4.....  | مشكلة الدراسة.....                     |
| 5.....  | أهمية الدراسة.....                     |
| 5.....  | أهداف الدراسة.....                     |
| 5.....  | أسئلة الدراسة.....                     |
| 6.....  | الدراسات السابقة والإطار النظري.....   |
| 9.....  | فرضيات الدراسة.....                    |
| 9.....  | منهجية وطرق البحث.....                 |
| 9.....  | أدوات جمع البيانات.....                |
| 10..... | عينة الدراسة.....                      |
| 10..... | الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث..... |
| 11..... | أولاً: زيادة الأعمال.....              |
| 25..... | ثانياً: جودة اتخاذ القرارات.....       |
| 30..... | الفصل الثالث الدراسة الميدانية.....    |
| 31..... | أولاً: منهجية البحث.....               |
| 33..... | ثانياً: تحليل البيانات.....            |
| 39..... | ثالثاً: اختبارات فروض البحث.....       |
| 46..... | الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.....   |
| 47..... | أولاً: الاستنتاجات.....                |

|         |                             |
|---------|-----------------------------|
| 47..... | ثانياً: التوصيات.....       |
| 49..... | قائمة المراجع والمصادر..... |
| 52..... | الملاحق.....                |

### قائمة الأشكال

الشكل (1): يوضح مراحل اتخاذ القرار المصدر: من أعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة... 27

### قائمة الجداول

|         |                                                                                                     |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 32..... | جدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي.....                                                         |
| 32..... | جدول رقم (2) مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت.....                                            |
| 33..... | جدول رقم (3) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا).....                  |
| 34..... | جدول رقم (4) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....                                                |
| 35..... | جدول رقم (5) الإحصاء الوصفي لمحور الأبداع والابتكار.....                                            |
| 36..... | جدول رقم (6) الإحصاء الوصفي لمحور الاستباقية.....                                                   |
| 37..... | جدول رقم (7) الإحصاء الوصفي لمحور تحمل المخاطرة.....                                                |
| 38..... | جدول رقم (8) الإحصاء الوصفي لمحور جودة اتخاذ القرارات.....                                          |
| 40..... | جدول (9): تحليل التداخل الخطي.....                                                                  |
| 41..... | جدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) لأبعاد زيادة على جودة اتخاذ القرارات.....     |
| 42..... | جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) لزيادة على جودة اتخاذ القرارات.....          |
| 43..... | جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) للأبداع والابتكار في جودة اتخاذ القرارات..... |

- جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) للأبداع والابتكار في جودة اتخاذ القرارات.....43
- جدول (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) الاستباقية في جودة اتخاذ القرارات.....43
- جدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) الاستباقية في جودة اتخاذ القرارات.....44
- جدول (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) الاستباقية في جودة اتخاذ القرارات.....44
- جدول (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) الاستباقية في جودة اتخاذ القرارات.....44

## الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على أثر ريادة الأعمال على جودة اتخاذ القرارات" واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من (مدير عام / نائب مدير عام / رئيس قسم / مدير دائرة / المشرفين) في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض، حيث بلغ عدد أفراد العينة (167) عن طريق أخذ عينة عشوائية احتمالية لمجتمع الدراسة ، تم استخدام البرنامج الاحصائي "spss v24) في تحليل البيانات.

وكان من أهم الاستنتاجات ما يلي:

أظهرت نتائج الدراسة أن ريادة الأعمال تفسر 28.4% من التغير في جودة اتخاذ القرارات، أظهرت نتائج الدراسة أن الأبداع والابتكار يفسر 16% من التغير في جودة اتخاذ القرارات، أظهرت نتائج الدراسة أن الاستباقية تفسر 18% من التغير في جودة اتخاذ القرارات، أظهرت نتائج الدراسة أن المخاطرة تفسر 15% من التغير في جودة اتخاذ القرارات

ومن أهم التوصيات:

يوصى بأن تضع المؤسسات برامج تهدف إلى تعزيز ثقافة تشجيعية وتواصل فعال بين الإدارة العليا والموظفين، يجب على المؤسسات تطوير آليات تفاعلية تتيح للعاملين المساهمة بأرائهم وأفكارهم في عمليات صنع القرار، يجب أن تستثمر المؤسسات في برامج التدريب والتطوير المستمر لتحسين كفاءات الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الأبداع والابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطرة، جودة اتخاذ القرارات، الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

## Abstract

The research aims to explore the impact of entrepreneurship on the quality of decision-making. The researcher employed the descriptive-analytical method, and the research population consisted of (General Manager / Deputy General Manager / Head of Department / Division Manager / Supervisors) in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Riyadh region. The sample size was (167), selected through a random probability sampling technique. The statistical program "(SPSS v24)" was used to analyze the data, and the most important findings were as follows: The results showed that entrepreneurship explains 28.4% of the variance in decision-making quality. The study also found that creativity and innovation explain 16% of the variance, proactivity explains 18%, and risk-taking explains 15% of the variance in decision-making quality .

### The key recommendations include :

-Organizations should establish programs aimed at fostering a supportive culture and effective communication between senior management and employees.

-Organizations should develop interactive mechanisms that allow employees to contribute their opinions and ideas to the decision-making process.

-Organizations should invest in continuous training and development programs to enhance employee competencies.

**Keywords:** Creativity and Innovation, Proactivity, Risk-taking, Decision-Making Quality, Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Riyadh Region.

## الفصل الأول الإطار العام للبحث

## المقدمة

أدت التطورات العلمية والتكنولوجية والتغيرات المتسارعة في القرن الحادي والعشرين إلى ضرورة مسايرة هذه التطورات والتغيرات المتلاحقة، حيث يواجه رواد الأعمال عالماً متعدد المهام سريع التطور تقوده التكنولوجيا المتقدمة، لذا فقد أصبحت التهيئة لاحتياجات سوق العمل من الأهمية بمكان وغدت هذه التهيئة الشغل الشاغل لمخططين وصناعي القرار (الحسيني، عزة 2015).

وسوف يتناول البحث دراسة أهم أدوات تحقيق جودة اتخاذ القرار، وهو ريادة الأعمال. وحيث أن ريادة الأعمال تعتبر أداة رئيسية لاتخاذ القرارات، وتطوير ريادة الأعمال له دور كبير في جودة اتخاذ القرار، بما يحافظ على البيئة في المشاريع الريادية وقدرتها على أحداث تأثير إيجابياً داخل مجتمع الأعمال، هذا بالإضافة لما تقدمه من إطار جديد للابتكار والتنمية، وقدرتها على أن تقدم حلولاً واقعية تتماشى مع كافة المشكلات والتحديات في كافة القطاعات. ويرى الباحث أن مفهوم ريادة الأعمال نقلة نوعية في الفكر الإداري التقليدي، حيث يقوم هذا المفهوم في جوهره على الابتكار والإبداع، ويساعد الشركات على تطبيق أفضل الممارسات وتحسين مكانتها في عالم الأعمال واستقطاب رؤوس الأموال فهي تمثل آفاقاً جديدة أمام الشركات الصغيرة والمتوسطة للمؤسسات التي تتبناها طواعية، فهي تقدم الأسس الواضحة للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تركز على مبادئ الاستدامة، مما يعود بالنفع على الجميع من أصحاب المصلحة.

## مشكلة الدراسة

تحظى ريادة الأعمال باهتمام محلي ودولي، بالإضافة الي أن كافة المنظمات أصبحت تولي ريادة الأعمال اهتماما كبيرا مما ينعكس على تحقيقها لأهداف المنظمة وفي هذا السياق فأن ريادة الأعمال أصبحت مجالا قويا ومعبرا نحو تحقيق أهداف المنظمة وخاصة بالقطاع في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

حيث أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لم تحظى بالقدر الكافي من الدراسات البحثية في موضوع البحث خاصة في متغيرات الدراسة مجتمعة بالإشارة الي أن الدراسات السابقة، ولحاجة الشركات الصغيرة والمتوسطة الي من يقودها نحو تحقيق الابتكار في ضوء المنافسة الشديدة في الأسواق وتوسع أهمية دور ريادة الأعمال في تحقيق الابتكار. (NoratRoig, 2015)

وتتلخص مشكلة البحث في أثر ريادة الأعمال في جودة اتخاذ القرارات بالتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

## أهمية الدراسة

### الأهمية العلمية

- (1) تعد ريادة الأعمال من أهم المواضيع الإدارية في عصر تتسابق فيه المنظمات نحو التطوير، والتميز، والمنافسة من خلال امتلاك الثروة المعلوماتية في شتى المجالات.
- (2) من المتوقع أن تكون هذه الدراسة خطوة انطلاق لدراسات أخرى لمتغيرات لها علاقة بهذا المجال، وتقديم للمكتبة المعرفية الإدارية مادة علمية مفيدة ثرية.

### الأهمية التطبيقية

- (1) تظهر أهمية الدراسة من خلال النتائج التي يمكن أن تقدمها هذه الدراسة بعد تحليلها للتعرف إلى أثر ريادة الأعمال في جودة اتخاذ القرارات بالتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض،
- (2) سوف تساهم الدراسة في تقديم المعلومات والمعرفة للإدارة العليا ليتسنى لها إيجاد الحلول للمشكلات واتخاذ القرارات الإدارية بالوقت المناسب والطريقة المثلى.
- (3) تكمن أهمية الدراسة من أهمية المتغيرين (ريادة الأعمال، جودة اتخاذ القرارات) في تشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض على تطوير مستوى خدماتها في ظل بيئة ديناميكية تتغير بسرعة عالية وباستمرار من خلال استخدام أساليب ومناهج حديثة وتطبيقها.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى محاولة الكشف عن ريادة الأعمال وأثرها في جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض، من خلال ما يلي:

- (1) التعرف على ريادة الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض وتحديد مستوى تبني الشركات محل الدراسة لها.
- (2) التعرف على جودة اتخاذ القرارات وتأثيرها على الشركات محل الدراسة.
- (3) تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين ريادة الأعمال وأبعاد جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.
- (4) التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد في جودة اتخاذ القرارات من خلال ريادة الأعمال في الشركات محل الدراسة.

## أسئلة الدراسة

وينبثق من التساؤل السابق مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- (1) ما أثر ريادة الأعمال على جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.
- (2) ما أثر (الأبداع والابتكار) على جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.
- (3) ما أثر (الاستباقية) على جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.
- (4) ما أثر (تحمل المخاطرة) على جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

## الدراسات السابقة والإطار النظري

وسوف نستعرض اهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي أفادت في معرفة وتوسيع أهمية دور ريادة الأعمال في تحقيق الابتكار في القطاع الصناعي:

دراسة ( R. Cervell6-Royo,2019) بعنوان "التنمية المستدامة والعوامل الاقتصادية والمالية التي تؤثر على ريادة الأعمال" إلى تحديد مجموعة من عوامل التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة في البلدان التي قد تكون مرتبطة بمبادرة ريادة الأعمال، تحليل مجموعة من البيانات خاصة ب 57 دولة لعام 2017 والتي أثبتت أنها مناسبة لمجموعات البيانات صغيرة الحجم، بالإضافة إلى جمع البيانات من أربع قواعد بيانات من مراقب ريادة الأعمال العالمي، ودرجة مخاطر البلد، وقاعدة بيانات البنك الدولي، ومؤشر أهداف التنمية المستدامة وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة المؤثرة على مبادرات ريادة الأعمال تتمثل في الجوانب الاقتصادية والمالية، بالإضافة إلى عوامل المساواة الاجتماعية والتعليم والإنتاج المسئول ومؤشرات الابتكار والبنية التحتية.

دراسة (NoratRoig, 2015) يبحث هذا البحث في العلاقة بين النمو واستخدام البنية التحتية الداعمة للابتكار وريادة الأعمال وتتناول الدراسة ثلاثة أنواع من البنية التحتية الداعمة: الحاضنات ومراكز التكنولوجيا والجامعات باستخدام التحليل المقارن النوعي الدقيق تختبر الدراسة وجود هذه العلاقات باستخدام البيانات التجريبية من عينة (ن) =107 من الشركات المبتكرة تظهر النتائج أن الجمع بين استخدام الحاضنات ومراكز التكنولوجيا والجامعات يمكن أن يؤثر إيجابيا على ابتكار الشباب ونمو الشركات.

دراسة (Mihaela Kardos,2012) بعنوان "العلاقة بين ريادة الأعمال والابتكار والتنمية المستدامة، البحث في دول الاتحاد الأوروبي" إلى ربط ريادة الأعمال المستدامة والتنمية المستدامة من منظورات الإطار المفاهيمي في الأدبيات والبحث في دول الاتحاد الأوروبي، حيث تعتبر العلاقة بين ريادة الأعمال والابتكار والتنمية المستدامة موضوع اهتمام كبير في الوقت الحاضر، حيث يبحث المجتمع عن حلول تؤدي إلى التنمية المستدامة، بالإضافة إلى توضيح أهمية البحث خاصة لكل من الباحثين وواضعي السياسات ويوفر فرصا للدراسات المستقبلية حول هذا الموضوع. وتوصلت الدراسة إلى أن ريادة الأعمال المستدامة يتم النظر إليها من خلال منظور الشركات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة وهي جزء من نظام دعم التنمية المستدامة، وأنه يتم الاعتراف على نحو متزايد بمشاريع ريادة الأعمال كقوة دافعة للابتكار والقدرة التنافسية، باعتبارها واحدة من مفاتيح تحقيق التنمية المستدامة

دراسة (Adel Ben Youssef,2018) بعنوان "ريادة الأعمال والاستدامة. الحاجة إلى حلول مبتكرة ومؤسسية" إلى مناقشة دور الابتكار والجودة المؤسسية لتحقيق الاستدامة حيث يعد من القضايا الهامة التي تعالجها مناقشات التنمية المستدامة الحالية، خاصة في البلدان النامية، توضح الدراسة دور الابتكار والجودة المؤسسية وريادة الأعمال في التغيير الهيكلي نحو مستقبل مستدام لأفريقيا باستخدام نموذج منحني البيني المعدل، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تساهم في توضيح

الظروف التي تسمح للدول الأفريقية بالتحرك نحو اقتصادات أكثر استدامة.

وتوصلت الدراسة إلى أن ريادة الأعمال الرسمية وغير الرسمية تؤدي إلى خفض الجودة البينية والاستدامة في 17 دولة إفريقية، كما أظهرت النتائج العملية أن ريادة الأعمال غير الرسمية تسهم أكثر من ريدة الأعمال الرسمية في هذا التدهور البيئي، بالإضافة إلى أن العلاقة بين ريادة الأعمال والتنمية المستدامة تتحول بشكل إيجابي في وجود مستويات عالية من الابتكار والجودة المؤسسية، كما تبرز نتائج البحث الدور الهام الذي يلعبه كل من الابتكار والمؤسسات لتحقيق الاستدامة في إفريقيا).

دراسة (N. 6yki iyigiin, 2015) بعنوان "ماذا يمكن أن تفعل ريادة الأعمال لتحقيق التنمية المستدامة؟ منهج قائم على المسؤولية الاجتماعية للشركات " إلى أن تكون بمثابة قوة دافعة للبحث متعدد التخصصات ومزيد من النقاش حول، بحث الآثار المترتبة على المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية المستدامة، بالإضافة إلى استعراض الأثر الاجتماعي الإيجابي لأصحاب المشاريع الذي يلبي الاحتياجات الأساسية، تدرك هذه الدراسة الدور الهام في المساهمة بكفاءة في تحقيق التنمية المستدامة، كما تهدف الدراسة إلى مناقشة الأسباب المحتملة لقيام رواد الأعمال بالتنمية المستدامة والكشف عن دوافع التنمية المستدامة والأبعاد الأساسية في عملية صنع القرار.

وتوصلت الدراسة إلى أنه ينظر إلى ريادة الأعمال كبديل للبطالة والفقر الذي يمكن أن يكون الدواء الشافي للتنمية، هناك إدراك متزايد لدى رواد الأعمال بأنه لا يمكن تحقيق النجاح من خلال زيادة الأرباح قصيرة الأجل فقط ولكن هناك تزايد لأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات على نجاح الأعمال والتأثير الإيجابي على المجتمع، كما تعد ريادة الأعمال والشركات الصغيرة أركان أساسية للاقتصاد، وهي المسنولة عن الابتكارات المتطورة التي تؤثر على نمو اقتصاد السوق الحر وأدائه العام.

دراسة (عزام، 2023)، بعنوان "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات في إمارة منطقة عسير خلال وباء كوفيد 19 " تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات وقد كان الهدف الأساس من هذه الدراسة هو التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية في إمارة منطقة عسير، وتمحورت مشكلة الدراسة حول تطبيق أساليب الذكاء الاصطناعي وأثره على جودة اتخاذ القرارات، ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة، تكون مجتمع الدراسة من موظفي إمارة منطقة عسير والبالغ عددهم (600) موظفا وموظفة، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية بلغ عددها (200) موظفا. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء

الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، وهذه العلاقة فسرت بقيمة معامل التحديد  $quare-R$ ، والتي تصل إلى 0.5%، كما أشارت نتائج اختبار ارتباط بيرسون أن هناك ارتباطاً «موجباً» بين المؤهل العلمي ومتغير الذكاء الاصطناعي، وأظهرت النتائج ارتباطاً «موجباً» بين المؤهل العلمي ومجال اتخاذ القرارات الإدارية، كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة النظام وبين جودة اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات العاملين جدد التعامل مع الأساليب المختلفة من الذكاء الاصطناعي، والعمل على تحديد الأسس العلمية والموضوعية الواجب اعتمادها في اتخاذ القرار.

دراسة (الشراري، 2021): بعنوان «أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية»، وهدفت إلى تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية في إدارة الجوف التعليمية بالمملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (60) قائداً وقائدة من قيادات المدارس الثانوية بمنطقة الجوف للعام الدراسي 2020-2019، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر عالٍ ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاصطناعي (قدرة الإدارة، وسلوك المستخدم. والتدريب والتطوير، وتوفير الخبراء) على جودة القرار الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين للذكاء الاصطناعي تعزى إلى متغير الجنس والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لجودة القرار الإداري تعزى إلى متغير الجنس والخبرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مكاتب الإدارة التعليمية بمفهوم الذكاء الاصطناعي وبعملي سلوك المستخدم والتدريب والتطوير، واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين لأهمية الذكاء الاصطناعي من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين فيها، كما أوصت بضرورة تحديث وتطوير برامج الذكاء الاصطناعي المستخدمة لتمكين الإدارات المختلفة من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

دراسة (السوالمه، الفريجات، 2022) بعنوان "الإبداع الانفعالي لدى طلبة الجامعة وعلاقته بجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر الطلبة" هدفت الدراسة إلى قياس الإبداع الانفعالي وجودة اتخاذ القرار لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري الجنس والتخصص، كما هدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين الإبداع الانفعالي وجودة اتخاذ القرار لدى طلبة الجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الارتباطي. وتكونت عينة الدسة من (271) طالباً وطالبة من طلبة كلية عجلون الجامعية في العام الدراسي (2017/ 2018م)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس الإبداع الانفعالي ومقياس

جودة اتخاذ القرار وتم التحقق من مؤشرات صدقهما وثباتهما. وأظهرت النتائج أن طلبة الكلية يتمتعون بإبداع انفعالي متوسط، وجاءت جودة اتخاذ القرار لديهم بدرجة متوسطة، وأسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى جودة اتخاذ القرار وفقاً لمتغيري الجنس والتخصص لصالح الذكور والتخصص العلمي في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الانفعالي تبعاً لمتغيري الجنس، والتخصص. وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الإبداع الانفعالي وجودة اتخاذ القرار، وبناء على هذه النتائج، خرجت الدراسة بجملة من التوصيات والمقترحات.

## فرضيات الدراسة

في إطار مشكلة وأهداف ونموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لريادة الأعمال بأبعادها (الأبداع والابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبداع والابتكار في جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستباقية في جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحمل المخاطرة في جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

## منهجية وطرق البحث

سوف يعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف أثر ريادة الأعمال وأثرها على جودة اتخاذ القرارات بالإضافة إلى المنهج التحليلي القائم على الدراسة الميدانية من خلال توزيع استمارة الاستقصاء على عينة من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض لوصف وتحليل وقياس أثر ريادة الأعمال على جودة اتخاذ القرارات.

## أدوات جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث على قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض، وسوف تعد قائمة الاستقصاء من النوع المغلق وتحتوي على البيانات المطلوبة للتحقق من صحة أو خطأ الفروض، وسوف يستعرض الباحث قوائم الاستقصاء التي سبق إعدادها في هذا المجال من الدراسات السابقة، وأخيراً التأكد من وضوح الأسئلة من عدمه، وذلك من خلال عرضها على عينة من مجتمع الدراسة، وسوف يستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، بحيث تعرض فقرات قائمة الاستقصاء على عينة الدراسة مقابل كل فقرة خمسة إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها في الإجابات أوزان رقمية.

## عينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض، ولأغراض البحث سوف يتم أخذ عينة عشوائية احتمالية حجمها (50) شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض، وتتمثل وحدة المعاينة من مديري الإدارات في الإدارة العليا والوسطي أو من ينوب عنهم في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

## أولاً: ريادة الأعمال

### 1-تعريف ريادة الأعمال:

في عصر العولمة وتحديات الأعمال ظهرت تعريفات تحيط بالبيئة وتعد طفرة نوعية بذاتها في عالم الأعمال ومن أبرز نتائجها هو مفهوم الريادة، وهي عملية تحديد مشروع أعمال معين للبدء والتركيز على الموارد اللازمة وتوفيرها وتوفير المخاطر ودعمها للحصول على فائدة مالية، ومن المعروف أيضاً باسم إنشاء منظمة أو مجموعة من المنظمات الجديدة أو تطوير المنظمات القائمة، وهذا يعني بشكل خاص وظائف جديدة أو بعض الشركات الجديدة أو تلبية فرص عامة جديدة.

تسعى العديد من مشاريع الأعمال الجديدة (المشاريع الرائدة) إلى تحقيق تمويل أو رأس المال الاستثماري أو المستثمرين المعنيين بزيادة رأس المال أو بدء المشروع الجديد. والثاني يرى بديلاً عن البديل، وهناك مشكلة إدارية ومجموعة من القوانين والقرارات القائمة على إعلانات الموارد واستخدامها بشكل أفضل.

### وقد عرفة ريادة الأعمال:

**التعريف الاجتماعي:** تعرف على أنها هيكل أنماط عيش مجتمع ما بشكل يغطي حاجاته دون المساس بحاجات أجيال المستقبل.

**التعريف البيئي:** الريادة المستدامة نمط تنموي يسهر لحماية البيئة والاستعمال العقلاني في الموارد الطبيعية من أجل توفيرها للمدى البعيد، بمعنى ضمان الحماية للموارد الطبيعية والزراعية والحيوانية، وضمان الاستخدام الأمثل للأراضي الفلاحية والموارد المائية.

**التعريف الصحي:** هو أحد الحلول الفعالة لزيادة كفاءة الخدمة الصحية هو تدعيم دور الجمعيات الأهلية في تقديم الخدمة الصحية، ما يمكن أن تقدمه هذه الجمعيات من مساعدات لتنفيذ برامج الصحة العامة وفي حالة انخفاض حجم الموارد المالية المتاحة لهذه المؤسسات، يمكن أن ينصب الاهتمام الرئيس لها على تقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ويخرج باحث الموضوع بتعريف بان ريادة الأعمال أو Entrepreneurship وهي مجموعة المهارات التي تساعد في بدء مشروع جديد عن طريق ربطها بالقدرة على إنجاز فرص جديدة والاستعداد لإدارة المشروعات وتطويرها للحصول على الأرباح، والاستعداد للمخاطر المتوقعة.

ومن خلال العرض السابق لتعريفات الريادة يتضح أنه رغم تنوعها وتعددتها إلا أنها جميعاً تشير إلى وجود حركة ديناميكية تهدف إلى المبادأة من قبل الفرد (الريادي) لتحقيق قيمة ما لنفسه وللسوق من خلال تخصيص الوقت والجهد والمال، وتطوير مهاراته وتوظيفها، كما أنها تتضمن نوعاً من المخاطرة المحسوبة

وتسفر عن منتج أو خدمة أو عمل جديد ولذلك تعرف ريادة الأعمال في هذه الدراسة بأنها تلك العملية التي قد تكون فردية أو جماعية وتهدف إلى إقامة مشروع جديد لإنتاج سلع أو تقديم خدمات وتتميز بالابتكار والمخاطرة، وتهدف إلى الربح وخلق قيمة جديدة لصاحب المشروع والمجتمع. ومن الجدير بالذكر أن مفهوم ريادة الأعمال ليس مرادفًا للمشروعات الصغيرة، ويشير هاسيد ( Hassid, 65 :2007) أنه بالرغم من وجود التطابق في بعض الحالات بين ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنهما مختلفان تماما عن بعضهما البعض. وقد لخص (الحمالي وآخرين، 2016، 26) هذا الاختلاف في أربع نقاط هي:

- مقدار خلق الثروات
- وسرعة بناء الثروة
- والمخاطرة
- والابتكار والإبداع

ويمكن القول أيضاً أن ريادة الأعمال هي أسلوب مختلف لإدارة المشروع. والمشروع الريادي يتضمن بصيرة إدارية وثروة واستراتيجية للعمل، أما مدير المشروع فقد يتحسن أدائه الإداري يوماً بعد يوم، إلا أنه يفقد القدرة على وضع عمله (Hassid, 2007: 86). مستقبلاً في إطار بيئة معقدة وحيوية واستخلاصاً مما سبق يمكن القول إن ريادة الأعمال مثل ثورة في جانب المشروعات الصغيرة التقليدية، وتستلزم قدراً كبيراً من المخاطرة المدروسة، والعديد من المهارات كالابتكار والإبداع ودراسة وتحليل احتياجات السوق الأنية والمستقبلية، ومثل هذه المهارات يمكن اكتسابها وتنميتها من التعليم والتدريب، ولعل هذا ما يؤكد على أهمية تعليم ريادة الأعمال بمؤسسات التعليم المختلفة وأهمها مؤسسات التعليم العالي والجامعي.

## 2-أهمية ريادة الأعمال

تتبع أهمية ريادة الأعمال في علم الإدارة بأنه النشاط الذي يهتم بتأسيس أعمال مختلفة للحصول على الربح مع معرفة احتمالية حدوث مخاطر. وتعتمد على المبادرة في بدء مشروع جديد بالاستفادة بالموارد المتاحة التي تساعد على الحصول على الربح من هنا، تم إطلاق الأهمية من مبدأ أن البشر هو مركز الاهتمام، حيث يستجيبون لمتطلبات الجيل الحالي دون التذكار لتوفير حياة كريمة. كما أن أهمية القيادة المستدامة تنعكس أيضاً في الأغراض وفوائد تحقيقها، والتي يمكن تلخيصها بالإضافة إلى:

- يساعد على تحديد الخيارات ووضع استراتيجيات وسياسات الرسم لرؤية أكثر توازناً ومتوازنة.
- يبدأ أهمية تحليل المواقف الاقتصادية والسياسية والإدارية مع رؤية شاملة ومتكاملة وتجنب أناني في التعامل مع الموارد والطاقة المتاحة.

- يشجع توحيد الجهود المبذولة بين القطاعات الحكومية والخاصة، التي وافقت من خلال الأهداف والبرامج التي تسهم في احتياجات جميع فئات الشركات الحالية والمستقبلية.

- تنشيط وتوفير فرص المشاركة في تبادل الخبرات والمهارات تتسم في تفعيل التعليم والتدريب والتوعية لتحفيز الإبداع.

**أشار (المبعضين، 2021) إلى العديد من النقاط التي تضيء الأهمية الكبيرة والمساهمة المتعددة لريادة الأعمال بالنسبة لكل من الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل، هي:**

- **نمط ريادة الأعمال:** ريادة الأعمال ظهور مشروع جديد خاصة المشاريع الصغيرة لتجسيد الأفكار المبتكرة لرواد الأعمال، وبالتالي فإن نمو أو إنشاء المشاريع الصغيرة هو المساهمة المحددة لريادة الأعمال في كل اقتصاد في العالم.

- **خلق فرص عمل:** ساهمت شركات ريادة الأعمال بنصيب كبير من الوظائف الجديدة، إذ إنها توفر وظائف على مستوى المبتدئين الذين لا يمتلكون الخبرة التي تؤهلهم للعمل في منظمات كبرى، المؤسسات الصغيرة (الريادية) هي القطاع الوحيد الذي يود جزءا كبيرا من إجمالي العمالة كل عام، علاوة على ذلك تقوم المشاريع الريادية بإعداد وتزويد العمالة المتمرسة للصناعات الكبيرة.

- **الابتكار:** ريادة الأعمال هي حاضنة الابتكار، ويخلق الابتكار عدم توازن في حالة النظام الحالية، إنه يتجاوز الاكتشاف ويقوم بالتنفيذ والتسويق للابتكارات، وتساهم ريادة الأعمال في الابتكار والبحث والتطوير، وإن ريادة الأعمال أساس الابتكار الذي يوفر مشاريع جديدة، ومنتجات، وتكنولوجيا، وسوق، وجودة جيدة، وما إلى ذلك للاقتصاد الذي يزيد من الناتج المحلي الإجمالي ومستوى معيشة الناس.

- **التأثير على تنمية المجتمع:** يكون المجتمع أفضل حالا إذا كانت قاعدة التوظيف الخاصة به متنوعة بين العديد من الشركات الريادية الصغيرة، إنه يعزز مرافق البيع بالتجزئة الوفيرة، ومستوى أعلى من ملكية المنازل، وعدد أقل من الأحياء الفقيرة، وتحسين معايير الصرف الصحي وزيادة الإنفاق على التعليم والترفيه والأنشطة الدينية، وبالتالي تؤدي ريادة الأعمال إلى مزيد من الاستقرار ونوعية حياة مجتمعية أعلى.

- **نتيجة فشل العمل:** يكاد انهيار الصناعة الكبيرة أن يلحق ضررا لا يقاوم بتطور الدولة وحالة الاقتصاد، والوضع المالي للأشخاص المعنيين، ولا يمكن أن يحدث هذا في حالة نجاح ريادة الأعمال، فلن يكون هناك أي تأثير ملموس على الاقتصاد، ولا تداعيات سياسية أيضا.

- **التكامل السياسي والاقتصادي:** ريادة الأعمال هي الطريقة الأكثر فاعلية لإدماج أولئك الذين

يشعرون بالاستبعاد والعزلة في المجتمعات، حيث يتم دمج الأقليات والمهاجرين والنساء بأمان في ريادة الأعمال التي ستساعد على تطوير مجتمع تعددي جيد التكوين.

- **إيجاد ريادي الأعمال:** ريادة الأعمال هي أرض الإيجاد للمغامرين الجدد عديمي الخبرة، إنه المجال الذي يمكن لأي شخص أن يبدأ فيه فكرته عن المشروع، والتي قد تنتهي في مشروع عملاق، بدأت جميع المشاريع الصناعية الكبيرة كمشروع ريادي صغير لذلك، توفر ريادة الأعمال مجموعة واسعة من المشاريع، ورجال الأعمال في كل اقتصاد، وبالتالي فإن الساحة الشاسعة المفتوحة لريادة الأعمال تعمل كحاضنة لأصحاب المشاريع.

- **رفع مستوى المعيشة:** مستوى المعيشة هو مفهوم مبني على زيادة كمية استهلاك مجموعة متنوعة من السلع والخدمات خلال فترة معينة من قبل الأسرة، لذلك يعتمد الأمر على مدى توفر منتجات متنوعة في السوق، توفر ريادة الأعمال أنواعا هائلة من المنتجات ذات الطبيعة المختلفة من خلال ابتكاراتهم، إلى جانب ذلك يزيد دخل الأشخاص الذين يعملون في مؤسسات ريادة الأعمال، هذا أيضا قادر على تمكين الأشخاص العاملين لاستهلاك المزيد من السلع والخدمات، في الواقع تعمل ريادة الأعمال على تحسين مستوى معيشة الناس في أي بلد.

- **يعزز البحث والتطوير:** ريادة الأعمال هي ابتكار، وبالتالي يجب اختبار الأفكار المبتكرة للسلع والخدمات عن طريق التجريب، لذلك توفر ريادة الأعمال الأموال للبحث والتطوير مع الجامعات والمؤسسات البحثية، وهذا يعزز التنمية العامة والبحث والتطوير في الاقتصاد، وريادة الأعمال هي الحماس الرائد الذي يوفر الأحداث في حضارتنا، نحن مدينون لها على الازدهار في كل مجالات الحياة البشرية - الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والقانونية.

### 3- خصائص ريادي الأعمال:

تركز عقلية الشركات أو الأفراد التقليدية على الأنظمة والعمليات، في حين أن أسلوب تنظيم المشاريع الريادية أكثر توجهاً نحو المخاطر.

فيما يلي بعض الخصائص الريادية المشتركة لكل من الأفراد والمنظمات (Mathaboge, 2014):  
الريادية:

1. **مهارات الاتصال:** الريادي قادر على التعبير بوضوح عن أفكاره، وعن الخطة لتحقيق الأهداف المشتركة، ويشجع على التواصل بين الإدارات وعبر المستويات التنظيمية المختلفة، إنه يتجنب الالتباسات والتعميمات، وهو قادر على تجنب الصراع، وسوء الفهم بسبب ضعف التواصل.

2.الرؤية: يتمتع الريادي الناجح برؤية واضحة، إنه يعرف بالضبط أين يريد أن يذهب، وكيف يصل إلى هناك، وينقل رؤيته إلى الفريق، ويعمل معهم لجعل الرؤية حقيقة واقعة.

3.داعم/ة: يدرك الريادي أهمية المبادرة والتفاعل، ويبذل قصارى جهده لتقديم كل الدعم الذي يحتاجه الفريق لتحقيق أهدافه، عادة لا يعاقب القائد الموظفين عندما يأخذون مخاطرة محسوبة تؤدي إلى الإخفاق، بدلا من ذلك يجلسون مع الموظفين لتحليل الخطأ الذي حدث، والعمل معهم لتصحيح الأخطاء.

4.الإيمان بالنفس: لدى الريادي إيمان كبير بنفسه، وقد اكتسب الثقة من سنوات التجربة، وأحيانًا الفشل، والتعلم، إنهم يدركون نقاط قوتهم وضعفهم، ويظهرون مهاراتهم دون غطرسة، إن الريادي واثق للغاية من نفسه.

5.تشارك النجاح: عندما ينجح الفريق أو المنظمة في شيء ما، فإن الريادي لا يستحوذ على الأضواء أو يسند كل الفضل لنفسه، يعترفون بمساهمة الآخرين ويشاركونهم الأوسمة.

6.التشارك: لن تجذ رياديًا منظمًا محبوبًا في المكتب، يحب الريادي قضاء الوقت بين الموظفين، والتجول في المصنع أو القسم، والتفاعل مع الجميع، ورؤيتهم يقومون بعملهم، عادة ما يستغرق هذا الريادي بعض الوقت للتحدث بشكل غير رسمي مع الموظفين، وفهم عملهم وتحدياتهم الشخصية.

7. خلق مناخ يساعد على النمو: من خلال الفهم العميق لأهمية مساهمة

الآخرين في النجاح التنظيمي، يخلق القائد الريادي جو يشجع الجميع على مشاركة الأفكار والنمو والازدهار، يبحثون بنشاط عن آراء الآخرين، ويشجعونهم على التوصل إلى حلول للمشاكل التي يواجهونها، يقدم الريادي أيضًا ملاحظات إيجابية عندما يتقدم الموظفون برأيهم.

8.الصدق: الصدق هو أهم صفة للريادي الاستثنائي، القادة الرياديون الصادقون قادرون على كسب ثقة موظفيهم بسرعة، يحترم الناس القادة لكونهم صادقين، ومن المرجح أن يقبلوا ردود الفعل الإيجابية أو السلبية، ويعملون بجد أيضا.

9.المثابرة: عندما تصبح الأمور صعبة، يثابر قائد ريادة الأعمال، رواد الأعمال الحقيقيون ببساطة لا ينسحبون، بل يستمرون في العمل حتى يجدون ما

10.التعلم: لا يستثمر الريادي بشكل كبير في التعلم وتحديث معارفه فحسب، بل يخلق أيضا بيئة تعليمية في المنظمة تشجع الآخرين على تحسين معارفهم، وتوسيع خبراتهم، ومعالجة تحديات متعددة، يشجعون الموظفين على التفكير خارج الصندوق، والتوصل إلى حلول مبتكرة للمشاكل.

#### 4- أبعاد ريادة الأعمال

ريادة الأعمال هي علوم قديمة ويتم تحديثها من خلال المساهمة في النزل في مجالات مختلفة من النشاط. تعتمد أساسيات ريادة الأعمال على نظرية الاحتكار الفوري، عندما تمثل قضايا القيادة أسعار المنتجات التي سيتم إنتاجها وأن الكميات سيتم إنتاجها لتحقيق القرارات المناسبة، واعتبر ماركس المفكر الاقتصادي مفكري ريادة الأعمال أنهم مسؤولون عن تنفيذ التغييرات في الاقتصاد عن طريق التأثير في المجتمع.

تتأثر مجموعة العلوم الإنسانية مثل الأعمال التجارية والتسويق وعلم الاجتماع وعلم النفس والإدارة الاستراتيجية والتاريخ في عالم برامج المشاريع بالعديد من النظريات وتفسيرات مختلفة لفكرة الاختراعات.

في القرن العشرين ميلاديا وبالتحديد في فترتي الستينيات والسبعينيات تم تحديد المفهوم الخاص بريادة الأعمال، وفي الثمانينيات والتسعينيات انتشر مفهوم ريادة الأعمال بشكل أكبر، وتم المزج بين أرياح العمليات التجارية، والأفكار التي يتم الحصول عليها من المجالات المختلفة، واعتمدوا على ابتكار أدوات حديثة في تطبيق الأعمال.

تم إطلاق مجموعة من المفاهيم الحديثة على ريادة الأعمال بسبب ثأرها بمجموعة من المدارس الفكرية الإدارية التي درستها، واشتملت على العناصر المشاركة في إنتاج حيث عملت على استمرار مؤسسات في تنفيذ أنشطتها. وتتنوع علم ريادة الأعمال ما بين تحقيق الأهداف الناتجة عن الابتكار والإبداع وتحقيق الربح وكانت جزءا من عناصر الإنتاج.

أبعاد ريادة الأعمال اهتم مفكرين وكتاب ريادة الأعمال بقياسها عن طريق استخدام العديد من الأبعاد أهمها:

- **وجود المبادرات:** المقصود بوجود المبادرات هو دعم بيئة العمل بالأشخاص الذين لديهم فكر المبادرة وإبداء الرأي وإعطائهم يد المساعدة لاستثمار فرص متاحة لديهم.
- **قدرة المنظمة على تحمل المخاطة:** تحتاج القدرة على تحمل المخاطر على تعاون المؤسسات مع بعضه حتى تستطيع إكمال عوامل النقص في كل منها.
- **جذب الفرص:** البحث عن الفرص الهامة والمميزة وتشجيعها ودعمها
- **الأبداع:** الحذر في تقديم جو مناسب لمساعدة الموظفين على الحصول على طاقاتهم الإبداعية ودعمهم بالإدارة.

## 5- معوقات ريادة الأعمال

تواجه ريادة الأعمال مجموعة من التحديات والعوائق، يتعين على رواد الأعمال ذوي الخبرة التعامل مع هذا الأمر بغض النظر عن المدة التي قضوها في العمل، حيث إن محاولة إنشاء علامة تجارية والتكيف مع المنافسة أو تجاوزها والحفاظ على ربح عملك يمل تحديًا بغض النظر عن عدد السنوات التي قضيتها في مجالات العمل المختلفة، ولكن بالنسبة لرواد الأعمال الجدد والشباب، هناك بعض التحديات الفريدة التي يصعب التغلب عليها بشكل خاص، حيث هناك عدد من العوائق والتحديات التي تواجه ريادة الأعمال وفقا لـ (Pisma, 2012) هي:

1. **التخلي عن مهنة أخرى:** إذا كنت ستكرس نفسك لبدء نشاط تجاري ورعايته لتحقيق النجاح، فسيكون من المستحيل تقريبًا إدارة مهنة أخرى في نفس الوقت، فقد تكون قادا على إدارة بداية عملك على الجانب، خلال ليالي نهاية الأسبوع وعطلات نهاية الأسبوع، ولكن إذا كنت تريد فرصة للنمو بشكل كبير فسيستعين عليك دائما ترك وظيفتك اليومية، حيث يعد الابتعاد عن فرصة واحدة وثابتة طويلة الأجل لشيء لا يمكن التنبؤ به أمرا مخيفا خاصة إذا لم تكن تدير نشاطًا تجاريًا من قبل.

2. **التمويل:** لا يتمتع رواد الأعمال ذوو الخبرة بالأمر التأهل عندما يتعلق الأمر بتمويل نشاط تجاري جديد، لكن لديهم بعض المزايا مقارنة بالرياديين الجدد، قد يكون لديهم مجموعة من رأس المال من شركة قاموا ببيعها سابقًا أو تدفق ثابت من الإيرادات يمكنهم استخدامها لتمويل التدفق النقدي للأعمال الجديدة، حتى لو تعرض نشاطهم التجاري الأول للانهايار، فمن المحتمل أن يكونوا قد أجروا اتصالات استثمارية واتصالات مع العملاء ضرورية لمنحهم خطوة في مشروع جديد، بصفتك رائد أعمال جديد ستبدأ من الصفر، مما يعني أنك ستحتاج إلى بدء التواصل كالمجانين والتفكير في جميع خيارات التمويل الممكنة قبل البدء في أحدها.

3. **بناء الفريق:** هذا صعب بشكل خاص إذا لم تكن قد قمت بتشغيل فريق أو إدارته من قبل، ولكن حتى إذا كانت لديك خبرة إدارية، فإن اختيار الفريق المناسب لبدء التشغيل أمر مرهق وصعب، حيث إنه لا يكفي العثور على مرشحين يشغلون مناصب معينة، فأنت بحاجة أيضا إلى التفكير في تكلفتهم بالنسبة إلى النشاط التجاري، وملاءمة ثقافتهم، وكيف سيعملون كجزء من فريقك العام.

4. **أن تكون صاحب رؤية:** بصفتك مؤسس شركتك الناشئة، يتوقع منك طرح الأفكار عندما يظهر منافس، وستكون مسؤوليتك أن تضع خطة استجابة، عندما يواجه فريقك عقبة لا يمكن اختراقها، وستكون مهمتك هي وضع خطة بديلة للمضي قدما، وهذا يتطلب تفكيرًا إبداعيًا فوريًا والذي يجب أن يكون تناقضا لفظيا،

لكن رواد الأعمال نادرا ما يتمتعون برفاهية الوقت.

**5.التعامل مع المجهول:** كم من الوقت سوف يستمر عملك؟ ما مدى ربحية عملك؟ هل سيحب العملاء منتجك؟ هل ستكون قادرا على منح نفسك راتبًا ثابتًا؟ لا توجد إجابة قوية وموثوقة لأي من هذه الأسئلة، حتى في الشركات الناشئة القائمة على أفكار رائعة مع جميع الموارد التي يحتاجونها نظريًا، هذا العامل غير المعروف يعني أن استقرار وظيفتك سينخفض، وستظل العديد من خططك طويلة الأجل في حالة تغير مستمر مع ظهور تطورات جديدة، يعذ التعامل مع هذا التقلب أحد أصعب أجزاء الظهور كريادي.

**6.الوحدة:** نادرا ما تذكر مشكلة ريادة الأعمال، والعديد من أصحاب الأعمال الجدد ليسوا مستعدين لها إلا بعد حدوثها، كونك رجل أعمال هو أمر وحيد، إنه موقف فريد لذا لن يكون لديك زملاء في الفريق تعتمد عليهم (بالكامل)، وستعمل لساعات طويلة لذلك لن ترى عائلتك كثيرا، وسيضطر موظفوك إلى البقاء على مسافة قصيرة.

**7.صنع القواعد:** من الممتع أن تكون الرئيس حتى تضطر إلى فرض شيء ما، عاجلاً أم آجلاً سيتعين عليك وضع القواعد التي يتبعها عملك، بدءاً من عدد أيام الإجازة التي يحصل عليها العاملون لديك إلى ماهية البروتوكول المناسب عند تقديم شكوى بشأن زميل في العمل، هذه التفاصيل ليست ممتعة في الإنشاء، وليس من الممتع التفكير فيها، لكنها ضرورية لكل نشاط تجاري.

**8.صنع القرار:** ربما يكون هذا هو التحدي الأكثر إرهاقا في هذه القائمة، حيث يضطر رواد الأعمال الجدد إلى اتخاذ مئات القرارات يوميا، بدءاً من القرارات الكبيرة التي تؤثر على الشركة، وحتى القرارات الصغيرة التي لا تستغرق وقتاً طويلاً، يعتبر إجهاد القرار ظاهرة حقيقية، وسيختبرها معظم رواد الأعمال الجدد إذا لم يكونوا مستعدين لمستوى جديد من التوتر.

## 6-ريادة الأعمال والابتكار

ترتبط مفاهيم الابتكار وريادة الأعمال ببعضهما البعض ارتباطاً وثيقاً، حيث يعرقل رواد الأعمال توازن السوق عن طريق إدخال مجموعات جديدة من المنتجات في السوق، والوفاء باحتياجات المستهلكين والبيئة بشكل أفضل، وطرد (Singer,2018.p40). الشركات الأقل إنتاجية وتقنية، كما يزداد متوسط مستويات الابتكار بمستوى التنمية الاقتصادية و تستحق ريادة الأعمال الاهتمام لأنها تنتج ابتكارات يمكن أن تجعل السلع والخدمات أرخص وأقل كثافة في استخدام الموارد للجميع، يوفر رواد الأعمال أيضاً فرص عمل آخرين في هذه العملية، فضلاً عن كونها أهم مصدر لإيجاد فرص عمل صافية مقارنة بالشركات القائمة.

وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لطالما تم الاعتراف بريادة الأعمال ورجال الأعمال كمصادر مهمة للابتكار، وبالتالي أيضاً للنمو والتوظيف، ومن خلال قياس نشاط ريادة الأعمال، يمكننا أن نفهم أين يعمل رواد الأعمال، وأين لا يعملون، ولماذا. يمكننا بعد ذلك استخدام هذه المعلومات لتقليل الحواجز الثقافية والاقتصادية والمؤسسية التي تقف في طريقهم، كما تسهم أنشطة الابتكار الأكثر كثافة في زيادة القدرة التنافسية مما يؤدي إلى تنمية مستدامة تقاس بالنتائج المحلي الإجمالي للفرد، وتمثل منتجات رواد الأعمال في الاقتصادات القائمة على الابتكار أكثر ابتكاراً الثلث (31.2%)، يليها، (Singer, 2018: 40) 23.1% في الاقتصادات التي تحركها الكفاءة، و21.0% في الاقتصادات التي تحركها العوامل

كما تعمل ريادة الأعمال على تجديد معظم القطاعات الصناعية، مما يفرض تغييرات كبيرة في عروض المنتجات والخدمات، والعمليات اللوجستية الجديدة، ونماذج الأعمال الجديدة، وبالتالي فإن درجة مشاركة رواد الأعمال في مختلف الصناعات أمر ذو أهمية. (Singer, 2018: 41) يبدو من المنطقي القول بأن الاختراعات لا قيمة لها ألا أن تتحول إلى ابتكارات تجارية، وأن التأثير الاقتصادي لهذه الابتكارات سيتحول إلى عقيم إذا لم يتمكن السوق والأفراد من دمج هذه. (Zoltan, 2019:9) الابتكارات بالكامل في روتينهم اليومي، وقدرة المؤسسات على توجيه الابتكارات إلى الاقتصاد.

## 7- رائد الأعمال

سوف يتم تناول رائد الأعمال من حيث المفهوم، هل يولد رائد الأعمال أم يصنع، السمات، والمهارات الأدائية لرائد الأعمال:

### المفهوم:

يستمد مفهوم رائد الأعمال من مفهوم ريادة الأعمال، وفي ضوء تعدد مفهوم ريادة الأعمال واتساعه تعدد أيضاً مفهوم رائد الأعمال. وهناك عشرات التعريفات لرائد الأعمال. ولا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم موحد لرائد الأعمال.

ظهر مصطلح رائد الأعمال في اللغة الفرنسية Entrepreneur واستخدم ليشير إلى من يغامر بشيء جديد (Dee, 2001: 1). وقد اختلفت تعريفات رائد الأعمال على الصعيدين العربي والأجنبي. فقد أشير إلى رائد الأعمال في اللغة الإنجليزية على أنه التاجر (Merchant)، والمغامر (Adventurer)، وصاحب العمل (Employer Casson, 2003: p19). وقد عرفه وذهب البعض لأبعد من التعريف القاموسي بالقول بأن المبادر هو الشخص الذي يشرع في مشروعات معينة: Baron & Shane, 2007 وقد أشار

بارون وشان. (Wiickham, 2006: p6) إلى رائد الأعمال بوصفه مبادر، والمبادر هو الشخص الذي يهيئ الفرصة لابتكار شيء جديد.

وقد أشار (الجوهري، ٢٠٠٧، ص ٤٣٦) إلى أن كلمة رائد مصدر مشتق من الفعل رود واسم فاعل رائد، والرائد هو الذي يرسله قومه لاستكشاف وتحديد مواطن الكلاً، فلما يحددها يرسل إليهم فيلحقون أو يقتدون به. أما في اللغة العربية فقد تغير المصطلح قرابة الثلاث مرات، إلى أن استقر الحال إلى المبادر أو رائد الأعمال. وقد أيد (بدوي، ٢٠١٠، ص ٨) تعريف الرواد بأنهم مبادرون. إذ أن المبادرة هي الصفة التي ميزت رواد الأعمال عن غيرهم.

واتسع مفهوم رائد الأعمال أيضاً وأصبح هناك العديد من التعريفات لرائد الأعمال تبعا لإسهاماته وأنشطته، في حين ذهب البعض إلى تعريف الرائد تبعا لسماته وخصائصه (الفواز، ٢٠١٤، ص 26) .

وقد اجتهدت العديد من الدراسات في وضع تعريف لمفهوم رائد الأعمال، فقد عرفت دراسة هستريك ومايكل (Histrich and Michael, 2005: p1) بإجمال خصائص الرواد بأنه الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة، وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية وتقبل الفشل والمخاطرة، ولديه القدرة على توليد القيمة من الموارد والعاملين والمعدات ومختلف الأصول. كما أنه يتمتع بالمهارات والخصائص الإدارية والنفسية والاجتماعية التي تؤهله لإيجاد شيء جديد ومبدع.

أما دراسة (نصر والعمرى، 2011، ص 147) فقد عرفت رائد الأعمال بأنه الشخص الذي ينهمك في الريادة وينشغل بها من خلال إدراكه لفكرة توفير منتج أو خدمة في الأعمال وحملها إلى التطبيق الفعلي. ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم رائد الأعمال يلاحظ وجود بعض أوجه التشابه والاختلاف فيما بينهما، وهذا يرجع إلى عوامل عديدة ترتبط بالمدارس الفكرية للكتاب والمتخصصين في مجال ريادة الأعمال ممن تصدوا لتعريف رائد الأعمال، وكذلك لطبيعة العلوم الإنسانية التي تتناول المفاهيم بشكل عام. ولذلك يرى بيرك (Bjerke, 2007: 16) أنه برغم تعدد تعريفات رائد الأعمال، إلا أنها تتضمن بعض أو كل ما يلي: استخدام المهارات التي تميز الرائد، أو استخدام تلك العمليات والإجراءات التي تعد جزءا من العملية الريادية، أو الاستدلال بالنتائج التي توصلت لها الريادة.

وتتبنى الدراسة الحالية التعريف الوارد في دراسة (النجار والعلي، 2010، ص 31) لرائد الأعمال بأنه الشخص المبادر والمجدد الذي يدرك فرص السوق ويستجيب لها ويقوم بعملية تحديد وتطوير وصياغة الرؤية الجديدة للأعمال من خلال فكرة جديدة أو فرصة جديدة أو طريقة جديدة لأداء الأعمال.

### هل يولد رائد الأعمال أم يصنع

من النقاط التي أثارت مخيلة الباحثين فيما يتعلق بظاهرة الريادة، هي قضية طبيعة رائد الأعمال، هل يولد رائد الأعمال أم يصنع عن طريق التعليم والتدريب. وقد تميزت هذه القضية بوجود تيارين يدافع التيار الأول

عن فكرة أن رائد الأعمال يولد وكانت أسبق في الوجود من التيار الثاني الذي يدافع عن فكرة أن رائد الأعمال يصنع (Lazenby and Helmchen, 2012: 77) من خلال التعليم والتدريب (Machaba, 2011:73).

فقد دافع التيار الأول عن فكرة أن رائد الأعمال يولد ولا يصنع، فهو يمتلك مواهب وجينات فطرية. واستند أصحاب هذا الاتجاه على نظرية السمات الشخصية Personality trait approach لجارنتر (Gartner, 1989) والتي تزعم بأن الشخص يولد ولديه سمات معينة لا تتغير طوال حياته، وظل هذا الاعتقاد راسخا في أذهان الباحثين والكتاب لعقود طويلة، حتى لاحت في الآفاق بعض المحاولات لتطوير رائد الأعمال. فقد أكد فيرتين (Vertanen, 1997: p11) أن الريادة ليست ناتجة عن استعدادات ودوافع عملية داخلية فقط ولكنها نابعة من تواجد الفرد في إطار بيئي واقتصادي معين.

وأشار دراكر (Drucker, 1993: p3) أن غالبية ما يعتقد عن ريادة الأعمال خاطئ، فلا يوجد سحر ولا سر غامض، كما لا يوجد ما يتعلق بالجينات، فهي فرع (Garvan) من فروع المعرفة يمكن أن يتعلم ويدرس. وطبقا لدراسة جارفان وأوسيند (O'Cinneide, 1994: p10) يصبح الهدف من تعليم ريادة الأعمال هو إكساب الطلاب المعرفة الريادية، وإكسابهم المهارات والأساليب المختلفة في تحليل بيئة العمل، ووضع خطة عمل والتعرف على السمات الريادية، ومحاولة استثارته واستثارة توجهه نحو المخاطرة والتغيير وإقامة المشروعات الجديدة. لذلك استكر كايجوويلر (Kaijaj and Wheeler, 2013: 11) التساؤل حول ماهية تعليم الريادة بدلا من الالتفات إلى كيفية تعليمها. وبذلك أصبح هناك جدل كبير في أن بعض أوجه الريادة يمكن تعلمها أو استثارته وتشجيعها وتعلمها عن طريق البرامج التعليمية الموجهة، وظهر ما يسمى التوجه نحو التعليم الريادي.

وبالفعل أقيمت العديد من البرامج في مرحلة ما بعد الثانوية لإثبات مدى فاعلية برامج تدريب وتعليم ريادة الأعمال. ومن ثم بات جليا لدى معظم الباحثين أن رائد (Myrah, 2003: 5) الأعمال لا يولد بالفطرة وإنما تعلم لكي يصبح رائداً للأعمال. (Volkman et al, 2009: 34) كما صممت العديد من المقررات الناجحة لتدريس وتعليم الريادة .

وخلاصة القول في هذا الجدل المثار، أن الوراثة عامل مهم في تشكيل السمات الريادية الرئيسية، وفي الوقت ذاته لا يمكن إغفال دور البيئة فكلاهما يشكلان مستقبل رائد الأعمال. وعلى الرغم من انحدار بعض الرواد من أسر رائدة، فإن هناك العديد منهم لا يتمتعون بتلك السمة، كما يتمتع بعض الأفراد بسمات الريادي لكنهم لا يملكون القدرة على تقديم فكرة أو مشروع جديد، ويظل القاسم المشترك بين كل هؤلاء الرواد هو الرؤية المستقبلية وتحمل المخاطرة في إنشاء مشروع جديد (Laser: 2007, p1). كما يمكن أن يعزى انحدار بعض الرواد من أسر رائدة إلى التعليم والتدريب وتوافر البيئة الداعمة للريادة من قبل الأسرة وليس لعوامل فطرية وراثية.

## رائد الأعمال:

يتبين من العرض السابق لمفهوم رائد الأعمال أنه شخص يتطلع إلى تحقيق الريح والنمو. وقد تناول عدد من الباحثين في مجال الريادة الخصائص الريادية لرواد الأعمال الناجحين بوصفها محورا مفصلياً للتعلم في أبعاد المكونات المطلوبة لتأسيس وإدارة منشأة ريادية ناجحة، ومن أبرز هذه السمات ما يلي:

**الإبداع Innovation:** تشير دراسة (شليبي، ٢٠١٣، ص 11) إلى أن الإبداع هو أساس الريادة والتوجه الريادي وهو بمثابة الألية التي من خلالها يستطيع المستثمر زيادة الثروة وأحداث تغيير اجتماعي واقتصادي. فالإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير، ويحصل التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساسا للمشكلات التي يوجهها، والتغيرات التي تحدث في البيئة، وعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية، وخاصة في مجال الأعمال، حيث يؤدي إلى تطوير الإنتاج كما ونوعا، وخفض التكاليف. وهنا يبرز مفهوم الإبداع في اتجاهين: الاتجاه الأول يهتم بتطوير الفكرة المبدعة وبلورتها، أما الثاني فيتعلق بطريقة تنفيذ الفكرة وتحويلها إلى أشياء نافعة (الحدراوي، ٢٠١٢، ص 90) .

## السمات الواجب توافرها في رائد الأعمال

- **تحمل المخاطرة Risk Taking Propensity :** المخاطرة هي تقبل العمل في مراحل تتسم بالغموض وعدم اليقين، وكلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل نحو المخاطرة نتيجة لرغبة الريادي القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة. وقد قسمت (الحيلة ، 2016، ص ٧) المخاطر التي تواجه الريادي إلى مخاطر تخص العمل ومخاطر مالية ومخاطر شخصية.
- **الحاجة إلى الإنجاز Need for Achievement:** وهي من أهم دوافع الفرد لاختيار العمل الحر كمهنة. وتشير الحاجة إلى الإنجاز إلى الرغبة في تقديم الأفضل، وتحمل مسئولية بلوغ الأهداف. ومن سمات الرياديين الميل إلى تحمل الصعاب وتوقع ردود فعل سريعة تجاه نشاطهم وإنجازهم، حيث يسعون إلى قياس نجاحهم بقابليتهم على بلوغ الأهداف (شليبي، ٢٠١٣، ١٠، ص 11). وأشار (نصر والعمرى، ٢٠١١، ص ١٤٨) إلى أن الريادي يشبع هذه الصفة لأنه بارع ومتفوق ويختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق درجة عالية من الرضا.
- **التحكم الذاتي:** ترتبط سمة التحكم الذاتي بالمتغيرات الشخصية المرتبطة بالتوقعات العامة لرائد الأعمال، والتي يستطيع من خلالها التحكم في مجريات الأحداث في حياته. فالرواد الذين يتمتعون بهذه السمة يقدرن الظروف التي تخرج عن نطاق تحكمهم مثل الحظ والقدر. ويؤمن الرواد بقدرتهم على السيطرة

على الأحداث في حياتهم مما يدفعهم إلى البحث عن الفرص الجديدة والإبداع فيها. وبصيغة أخرى، التحكم الداخلي لدى الرياديين أعلى من نظيره عند غير الرياديين. ويميل الرواد من هذا النوع إلى حل المشكلات، ووضع أهداف واضحة والسعي لتحقيقها بمجهوداتهم الخاصة، ويظهرون أداء أعلى في تحدي المهام والإبداع فيما. (Atsan, 2015: 29) يتعلق بالبحث عن طرق جديدة لتحسين أدائهم

• **تحمل الغموض:** تعرف هذه السمة بأنها القدرة على الاستجابة الإيجابية للمواقف الغامضة. ويمكن تعريفها أيضاً بتوجه الشخص نحو اغتنام الفرص في حالة صنع القرار. ويتمتع الريادي بخصائص نفسية تمكنه من أن يكون شخصاً غير متأثر بالفوضى وعدم اليقين، وهذه السمة مهمة للريادي، لأن الظروف غير المؤكدة والغامضة والمعقدة هي ميزة الأعمال الريادية. (Atsan, 2015: 29)

• **الثقة بالنفس:** يظهر الرواد ثقة عالية بالنفس في البحث عن الفرص وإتمام المهام المتعلقة بالعمل، ويؤكد تاريخ ريادة الأعمال ورواد (Atsan, 2015: 30). الأعمال وتجاربهم الناجحة على توافر هذه السمة لديهم مستوى مرتفع من الطاقة Energy Level High: حيث تتطلب مهمة البدء بالعمل الريادي جهوداً عظيمة من العمل الشاق والمضني بالإصرار على العمل لساعات طويلة تصل إلى ٧٠ ساعة أسبوعياً لا يقدر عليه إلا من توافرت لديه هذه (Daft, 2010: 607). السمة

• **الوعي بمرور الوقت:** فالريادي شخص غير صبور ويرغب في إنجاز الأعمال بسرعة كبيرة، فهو ينتهز اللحظة من. (Daft, 2010: 607) الوقت لكونها ذات معنى عنده

• **الرؤية:** وهي بمثابة البداية، وأيضاً هي الحلم الذي يطمح رائد الأعمال في تحقيقه في المدى المتوسط أو البعيد، وهي بمثابة القوة الدافعة لنجاح المشروع (شليبي، ٢٠١٣-١٠-١١) .

• **البديهية:** فلا يتم اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات فقط، بل على خبرة رائد الأعمال، وحسه العلمي ومشاعره اللحظية (شليبي، ٢٠١٣-١٠-١١) .

• **تحمل المسؤولية:** فالريادي هو شخص عملي يتحمل مسؤولية سلوكياته، ومن ثم فهو لا يلقي عبء نجاحه أو فشله على الظروف البيئية الخارجية (شليبي، ٢٠١٣-١٠-١١)

• **الرغبة في الاستقلالية:** : فأصحاب الأعمال الرائدة ينشدون الاستقلالية دونما الاعتماد على الآخرين في بلوغ أهدافهم، لذلك فهم غير مندفعين للعمل في المنظمات الكبيرة أو البيروقراطية بسبب دوافعهم الداخلية وثقتهم العالية بأنفسهم وطموحاتهم دون الاكتراث إلى ردود الفعل الاجتماعية (السكرانة، ٢٠٠٦: ٥١).

• **النظرة المستقبلية:** يتميز الرواد بتفاؤل عال بالمكتسبات والتقدم باعتبارهما أهم مؤشرين لإنجازاتهم، وتلازم نظرتهم التفاؤلية والحالة العقلانية، والاعتيادية تجاه الأعمال التي يمارسونها (السكرانة، ٢٠٠٦: ٥١).

• **التضحية والإيثار:** فرواد الأعمال يتنازلون عن أشباع حاجات معينة في سبيل بلوغ النجاح والتقدم

في الأعمال، وبالتالي لتحقيق النجاح المنشود وإن كان على حساب فرص أخرى (السكرانة، ٢٠٠٦: ٥١-٥٢).

ومن الجدير بالذكر أن كل هذه الصفات ليست بالضرورة صفات فطرية لدى رائد الأعمال، وإنما قد يكتسبها بالتعليم والتدريب كما يكتسب أيضاً العديد من المهارات الأدائية.

### المهارات اللازمة لرائد الأعمال:

وتنقسم تلك المهارات إلى مهارات إنسانية وفكرية وفنية وتحليلية: Human Skills:

- **المهارات الإنسانية:** وتتمثل هذه المهارات في العلاقات الإنسانية المبنية على الثقة والدعم المستمر التي يطورها رائد الأعمال مع فريق عمله والمتعاملين معه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام. والقدرة على بناء العلاقات مع العملاء والموردين والمساهمين والمستثمرين، والقيادة والدافعة وتحفيز الآخرين، ومهارات الاتصال والتواصل لعرض الأفكار وتسويقها بشكل جيد، ومهارة الاستماع الفعال لما يقوله الآخرون وكيفية الاستفادة منه، والعلاقات الشخصية والذكاء العاطفي، والتفاوض والقدرة على حل الخلافات بطريقة إيجابية، والتعامل مع الناس على أساس العدالة والصدق، والقدرة على إدارة الوقت والعمل بنجاح، وفعالية الاتصال، والقدرة على إقناع الآخرين، والقدرة على العمل كجزء من فريق أو بشكل مستقل، والقدرة على التخطيط والتنسيق والتنظيم الفعال، والقابلية للتكيف وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، والفكر المبتكر والمبدع والمثابرة لمواجهة المنافسة، والقدرة على العمل تحت الضغط وفي مهام متعددة (السكرانة، ٢٠٠٦: ٥٢، تمكين، ٢٠١٥: ١٦٠-١٧).

- **المهارات الفكرية:** وهي التي تتعلق بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرارات، وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها. وتشمل أيضاً
- امتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤية لإدارة المشروع الصغير وكيفية ارتكازه على الأطراف والمفاهيم العلمية والمعرفية، والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس العقلانية. وتنقسم المهارات الفكرية إلى مهارات علمية ومهارات تفكير إبداعي، فتتضمن المهارات العلمية تحديد الأهداف ووضع خطة عمل لتحقيقها والتخطيط والتنظيم بكفاءة وفعالية وما يرتبط بذلك من مواهب وقدرات لازمة لتحقيق الأهداف والمعرفة العلمية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات على نحو فعال والمعرفة في مجالات عدة خاصة عند بدء أو إدارة الأعمال، ومنها أيضاً معرفة الفرص وفهم السوق. أما مهارات التفكير الإبداعي فتشمل الاعتماد على أفكار جديدة واتخاذ قرارات سليمة حول المشاريع المتوافرة أو الفرص المتاحة واستثمار الوقت والجهد والتكيف مع كافة وجهات النظر للوصول إلى التوافق، والدراسة بطريقة فعالة وناجحة تفيد في حل المشكلات والتحديات والقدرة على وضع الخطط للاستفادة من الفرص على اختلاف أنواعها (تمكين، ٢٠١٥: ١٦٠-١٧، السكرانة، ٢٠٠٨: ٢١-٢٢).

- **المهارات الفنية:** تتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع أو الخدمات، ومعرفة كيفية أداء الأعمال الفنية الخاصة بتصميم المنتج وتحسين أدائه (الفواز، ٢٠١٤: ٣٢)، كما تتمثل في خبرة ودراية المشتغلين بالمسائل الفنية المتعلقة بالبيع والشراء والتخزين والتمويل وتلك المسائل المتعلقة بالأنشطة الفنية لمشروعاتهم وعلى رأسها: الكتابة والقدرة على الاتصال (Histtrich and Peter, 1998:29) ومراقبة البيئة وإدارة الأعمال التقنية والتكنولوجية.
  - **المهارات التحليلية** ترتبط المهارات التحليلية بالمهارات الفكرية، وتهتم المهارات التحليلية بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء المشروع، وتهتم هذه المهارات بتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. كما تركز هذه المهارات على تحديد السلوكيات الخاصة بالمنافسين وتصوراتهم المستقبلية (الفواز، ٢٠١٤: ٣٢) وبطبيعة الحال يمكن إتقان هذه المهارات عن طريق التعليم والتدريب ونشر ثقافة ريادة الأعمال، لذلك لا بد من إدراج قائمة المهارات السابقة ضمن برامج تعليم الريادة.
- وطالما أن رائد الأعمال هو حجر الزاوية في العملية الريادية، ويقوم عليه نجاح المشروع الريادي والنهوض بالمجتمع وتحقيق التنمية الاقتصادية، كان لزاما الالتفات إلى رائد الأعمال والعمل على استثارة الدوافع الريادية وتدريبه وإكسابه المهارات اللازمة لأداء مهامه، وخاصة طلاب الجامعة الذين يخرجون إلى سوق العمل كل عام ولا يجدون متنفس في سوق العمل.

## ثانياً: جودة اتخاذ القرارات

### 1- مفهوم جودة اتخاذ القرارات

إن الأساس في اتخاذ القرار هو المفاضلة بين البدائل المتاحة ثم اختيار بديل من البدائل المطروحة بعد دراسة التفكير، فعملية اتخاذ القرار هو عملية عقلية يتم من خلالها توك وتقييم البدائل المختلفة ثم اختيار البديل الأفضل من بين هذه البدائل على أساس مجموعة من الخطوات المتسلسلة لتحقيق هدف محدد (السولمة، 2022). وتشير عملية جودة اتخاذ القرار إلى مهار: عقلية يمكن تطويرها لدى الأفراد، وهي مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات وتتضمن العديد من الأبعاد كتحقيق الية اتخاذ القرار ومدى توفر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة وضرو: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت. (Zrika & Dayoub, 2016) الملائم. من النظر الى التعريف السابقة نرى أنها جميعها تركز على أن القرار هو عملية اختيار لمجموعة البدائل المتاحة للوصول الى النتائج وأهداف المرغوبة.

أما عملية اتخاذ القرار فهي تستند الى أن القرار decision taking هو أساس وجوهر العملية الإدارية وان

دور واتخاذ القرار المدير صنع القرار وفي هذا الصدد لابد من التميز بين صنع القرار بحيث يذهب المهتمين بالفكر الإداري الى اعتماد التفسير القائل بان صناعة القرار تتضمن كافة المراحل التي من شأنها أن تقود الى عملية اتخاذ القرار، في حين اتخاذ القرار يعني مرحلة الاختيار والتنفيذ في صناعة القرار (الفضل، 2009).

تمر عملية اتخاذ القرارات في عدة مراحل والتي ينبغي على الفرد اتباعها عند مواجهة مشكلة ما، ومن أبرزها:

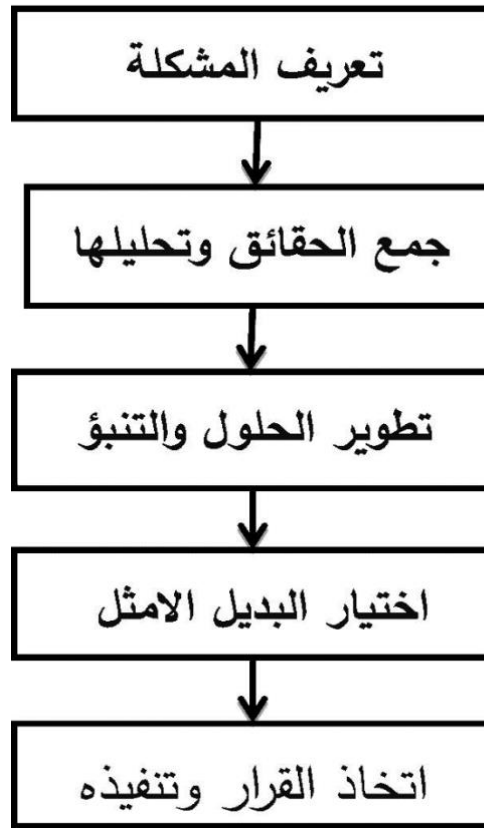
(1) **تحديد المشكلة:** أي أن يتم التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الموضوع الذي فيه القرار، كما أن المشكلات تحدد الهدف الذي نعى لاتخاذ القرار من أجله، لذا فإن تحديد المشكلة. (Al-Allaq, 2008) أمر مهم، كذلك معرفة الظروف المحيطة فإن اختلت يختلف القرار

(2) **البحث عن البدائل:** تأتي هذه المرحلة بعد الانتهاء من مرحلة تحديد المشكلة، وتركز هذه المرحلة على سلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي يقيمها جهاز اتخاذ القرار، وتعد هذه المرحلة من أصعب المراحل حيث تتطلب الاستعانة بأراء الآخرين ثم دراسة الحلول. (Musa, 2010) المقترحة

(3) **اختيار البدائل المناسبة لحل المشكلة:** تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير منها، تحقيق البديل للهدف، واتفاق البديل مع الهدف، وقبول الأفراد للحل واستعدادهم لتنفيذه ولسرعة والموعود المحدد لتنفيذه ومدى ملاءمته مع العوامل البيئية. (Al-Ashhab, 2015) الخارجية.

(4) **اختيار البديل الأفضل:** تقوم هذه الطريقة على المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل. (Al-Hariri, 2007) الأنسب الذي يحصل على أعلى ترتيب لتحقيق الهدف.

(5) **تنفيذ القرار ومتابعته:** يتم تنفيذ القرار من قبل الأشخاص الذين لم يعدوا، بعد اختيار البديل الملائم الذي تم اختياره، بناء على معيار معين، فإن عملية اتخاذ القرار لم تنته بعد لأنه لا بد من معرفة تأثير هذا القرار وقدرته على تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجل تحقيقه. (Abu Zayed, 2017).



الشكل (1-2): يوضح مراحل اتخاذ القرار المصدر: من أعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة.

## 2- أنواع القرارات

تتمثل أنواع القرارات فيما يلي:

- **القرار الهادف:** هو الذي يرتبط بالهدف النهائي والقرار الغير الهادف: هو الذي لا يؤدي تحقيق هدف نهائي
- **القرارات المبرمجة:** هي القرارات المخططة سلفا والمحددة بواسطة قواعد والإجراءات.
- **القرارات الغير المبرمجة:** وهي تتصف بانها غير مخططة وغير محددة سلفا، كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة ومشاكل جديدة ولا يمكن اتباع أساليب روتينية ولائحة في علاجها وبالتالي يمكن القول إن هناك درجة عالية من التأكد في تأثير القرار في علاج مشكلته. (فريد، 2006)

## 3- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على متخذ القرارات ويمكن حصرها فيما يلي: (صالح، 2008) التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار أي الصفات الشخصية.

- الإطار الاجتماعي للبيئة التي يتخذ فيها القرار تردد متخذ القرار في اختيار البديل الأمل لحل المشكلة. ظهر بدائل جديدة لم يتح دراستها أثناء عملية صنع القرار.

- العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد الجماعات في المجتمع. عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها في أذهان متخذ القرار.

#### 4- أساليب اتخاذ القرارات

هناك عديد من الأساليب التي يمكن اعتمادها لاتخاذ القرار وتختلف، منها الأساليب الكمية التي تعتمد على الأساس الكمي(عددي) تكون القرارات المتخذة في هذا الحالة أكثر دقة، كما توجد الأساليب الحدسية وسنتطرق الى بعض منها (حجة، 2010):

##### 1- أسلوب الحكم الشخصي:

يعتمد هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على مدى تقدير متخذ القرار ونظريته لأمر من منظور الشخصي معتمدا في ذلك على خبراته السابقة والحالات التي مر بها وكذلك معلومات والبيانات متوفر لديه.

2- أسلوب الوصفي وتحديد الأولويات: يعتمد هذا الأسلوب على وضع وصف دقيق ومحدد وشمولي لكافة العلاقات الموجودة بين المتغيرات المرتبطة بالحالة أو المشكلة القائمة وضع كافة البدائل من خلال البحث المستفيض لكل بديل من حيث (مزايا والعيوب) ويضع عدد من الدرجات لكل نقطة وبالتالي تتم المفاضلة بين هذه البدائل، ثم يوضع البدائل حسب الأولويات فالبديل الذي يحصل على اعلى عدد من النقاط يكون هو الحل الذي يأخذ به للمعالجة.

##### 3- أساليب الكمية: تتمثل في:

أ-تحليل الشبكات: يعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب المستخدمة في تخطيط المشاريع ذات الحجم الكبير المتمثلة في أسلوب وكذلك أسلوب المسار الحرج وتستخدم في كثير من العمليات المتعلقة بالتخطيط والرقابة.

ب-البرمجة الخطية: يقوم هذا الأسلوب على افتراض وجود علاقة قائمة بين المتغيرات المؤثرة بشكل معادلات خطية التي يتم حلها للوصول الى قيمة أفضل.

## 5- أهمية اتخاذ القرارات:

تتمثل أهمية اتخاذ القرارات فيما يلي: (ماهر، 2007):

- **اتخاذ القرار عملية مستمرة:** يمارس الإنسان اتخاذ القرار طوال حياته اليومية من قيامه من النوم يقرر ماذا يأكل؟ .... والى يذهب؟ وإذا كان الإنسان في موقفه العادي فإن في مجال العمل في المنظمات ما هو ألا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق .
  - **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** أن اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله ومن يقوم به؟ كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.
  - **اتخاذ القرارات أساس لإدارة الوظائف المنظمة:** أن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف. فوظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ وهكذا بالنسبة لجميع الوظائف.
- 5- تطوير الحلول وتنبؤ بنتائجها:** بمعنى تطوير حلول البديلة التي يراها رجل الإدارة علاجا لمشكلته، ومن ثم تقييم هذه البدائل والحلول.
- اختيار البديل الأمثل:** وهنا تأتي المرحلة المراجعة البدائل المحتملة لاختيار أكثرها ملائمة وكفاءة. وهناك مجموعة من الأسس للمفاضلة واختيار البديل الأرجح لابد من أخذها عند اتخاذ القرار منها:
- أن يكون البديل أكثر تحقيقا لأهداف المقترحة.
  - أن ينظر للفوائد في الأمدين الطويل والقريب.

## الفصل الثالث الدراسة الميدانية

## المقدمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال عرض منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، أدوات ومصادر الدراسة، المعالجة الإحصائية المستخدمة، صدق أداة الدراسة وثباتها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين قسم يحتوي على منهجية الدراسة، وقسم يحتوي على تحليل البيانات وفيما يلي توضيح ذلك:

## أولاً: منهجية البحث

### منهج الدراسة

أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف أثر زيادة الأعمال على جودة اتخاذ القرارات بالتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض، من خلال توزيع قائمة استبيان على عينة من المتخصصين لوصف وتحليل وقياس العلاقة بين زيادة الأعمال على جودة اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تم توزيع قائمة استبيان على عينة من العاملين في العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية (مدير عام / نائب مدير عام / رئيس قسم / مدير دائرة / المشرفين) "لوصف وتحليل وقياس العلاقة بين زيادة الأعمال على جودة اتخاذ القرارات، ولأغراض البحث تم أخذ عينة عشوائية احتمالية حجمها 167 مفردة من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

### أدوات ومصادر الدراسة

وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (4) متغيرات وهي (الجنس؛ المسمى الوظيفي؟ ومدة الخبرة؛ والمؤهل العلمي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: الجزء الخاص بالمتغير زيادة الأعمال (الأبداع والابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطرة)

الجزء الثالث: الجزء الخاص بالمتغير جودة اتخاذ القرارات

اعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستقصاء وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (1/3):

### جدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-----------|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| الدرجة    | 5           | 4     | 3     | 2         | 1               |

وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو (20%) يتناسب مع هذه الاستجابة، وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم للمحور الكلي في الدراسة حيث إن طول الفئة 80، كما يمكن توضيح مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت كما بالجدول رقم (1/3).

### جدول رقم (2) مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت

| الاتجاه                             | الحد الأدنى | الحد الأقصى |
|-------------------------------------|-------------|-------------|
| تميل الاتجاهات إلى (لا أوافق تماما) | 1           | 1.79        |
| تميل الاتجاهات إلى (لا أوافق)       | 1.8         | 2.59        |
| تميل الاتجاهات إلى (محايد)          | 2.6         | 3.39        |
| تميل الاتجاهات إلى (موافق)          | 3.4         | 4.19        |
| تميل الاتجاهات إلى (موافق تماما)    | 4.2         | 5           |

### المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها سوف قام الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS:(Statistical Package For Social Sciences) قام الباحث من خلال الحزمة الإحصائية بتطبيق الأساليب التالية:

- التوزيع التكراري والنسبي.
- المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسط – الانحراف المعياري – معامل الاختلاف).
- معاملات ألفا كرونباخ (الثبات) – معاملات الصدق
- التحليل العاملي.
- اختبار عينة واحدة One Sample T Test.

صدق أداة الدراسة وثباتها

## - صدق المحكمين (الصدق الظاهري لأداة الدراسة)

تم الاعتماد على صدق الحكمين لتقييم أداة الدراسة من خلال عرض الاستبانة الأولية على 3 من المحكمين المختصين استناداً إلى التعديلات التي اقترحها المحكمون تم إجراء تعديلات على الاستبانة الأولية لإنتاج النسخة النهائية تمت إضافة بعض الفقرات وتعديل بعض الفقرات الأخرى تحسباً لاحتياجات الدراسة وتوجيهات المحكمين.

## ثانياً: تحليل البيانات

### أ- اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ):

يقصد بالثبات أنه إذا ما أعيد اختبار أو سؤال مفردات عينة البحث مرة أخرى، فإننا نحصل على نفس الإجابات، وبمعنى آخر أنه يمكن الاعتماد على استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث من حيث ثبات النتائج التي يتم التوصل إليها إذا ما تكررت عملية القياس بنفس القائمة وتحت نفس الظروف، وقد تم قياسه من خلال معامل ألفا كرونباخ، وتتراوح قيمته من (0-1)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أدق ويمكن الاعتماد عليه لتحليل البيانات، بينما انخفاض قيمته عن (0,70) يدل على انخفاض الثبات وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، كما يتم حساب معاملات الصدق الظاهري من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وهو ما يشير إلى الفهم الجيد لفقرات محاور الاستقصاء من قبل المستقصي منهم.

### جدول رقم (3) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

| ت     | المتغير             | عدد الفقرات | قيمة ألفا ( $\alpha$ ) |
|-------|---------------------|-------------|------------------------|
| 1     | ريادة الأعمال       | 25          | 0.823                  |
| 1 - 1 | الأبداع والابتكار   | 5           | 0.862                  |
| 2 - 1 | الاستباقية          | 5           | 0.850                  |
| 3 - 1 | تحمل المخاطرة       | 5           | 0.719                  |
| 2     | جودة اتخاذ القرارات | 5           | 0.872                  |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

إذ يوضح الجدول (4) أن قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.823) لريادة الأعمال كحد أدنى، و جودة اتخاذ القرارات (0.872). وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً (Sekar 2006).

### صدق التحليل العاملي:

يقصد بصدق التحليل العاملي في هذا التطبيق، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستقصاء مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث يتم قياس مدى تشبع الفقرات على المحور الكلي للمقياس الذي تنتمي إليه، وقد تم استخدام التحليل العاملي مع التركيز على بعض المقاييس مثل مدى كفاية العينة KMO واختبار بارليت ونسبة التباين المفسرة AVE.

وقد تم اختبار صدق الاتساق الداخلي باستخدام اختبار التحليل العاملي، للوقوف على أهم العبارات التي يمكن أن يتضمنها المحور ويتحقق معها افتراضات الاختبار.

#### ج- الاختبارات الإحصائية الوصفية:

بعد التأكد من صدق النتائج المتحصل عليها من التحليل الإحصائي لقوائم الاستقصاء من خلال مقاييس الصدق والثبات والتحليل العاملي، سيتناول الباحث المقاييس الإحصائية الوصفية من خلال توصيف عينة البحث في ضوء متغيرات البحث من خلال التعرف على آراء عينة البحث بالنسبة لفقرات محاور البحث واتجاهاتهم.

#### 1- توصيف خصائص العينة

جدول رقم (4) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

| الجنس                   | عدد | %     |
|-------------------------|-----|-------|
| ذكر                     | 124 | 74.3% |
| أنثى                    | 43  | 25.7% |
| العمر                   |     |       |
| 30 سنة فأقل             | 17  | 10.2% |
| أكبر من 30-39           | 57  | 34.1% |
| أكبر من 39-49           | 44  | 26.3% |
| أكبر من 49              | 49  | 29.3% |
| المؤهل العلمي           |     |       |
| دكتوراه                 | 14  | 8.3%  |
| ماجستير                 | 33  | 19.7% |
| بكالوريوس               | 83  | 49.7% |
| دبلوم                   | 35  | 20.9% |
| أخرى                    | 2   | 1.1%  |
| عدد سنوات الخبرة        |     |       |
| أقل من 10 سنوات         | 33  | 19.8% |
| من 10 إلى أقل من 20 سنة | 76  | 45.5% |
| 20 سنة فأكثر            | 58  | 34.7% |
| المستوى الإداري:        |     |       |
| الإدارة العليا          | 42  | 25.1% |
| الإدارة الوسطى          | 125 | 74.9% |
| الإجمالي                | 167 | 100%  |

## 2- تحليل استجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة:

يتناول الباحث فيما يلي النتائج التي توصل إليها من إجراء الإحصاء الوصفي لتوصيف اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة، ويشمل الإحصاء الوصفي لها نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف ويوضح الجدول رقم (5)، مستوى النوع بلغ نسبة الذكور 74.3%، بينما بلغ نسبة الإناث 25.7% أما على مستوى فئات العمر فقد جاءت الفئة العمرية أكبر من 39-30 في المرتبة الأولى بنسبة 34.1%، ثم الفئة العمرية أكبر من 39-49 بنسبة 26.3% في حين جاءت الفئة العمرية 30 سنة فأقل بنسبة 10.2%، والفئة العمرية أكبر من 49 بنسبة 29.3%.

أما عن المؤهل العلمي فقد جاء حملة البكالوريوس بنسبة 49.7% أي ما يمثل نصف حجم العينة، بينما جاء حملة الماجستير بنسبة 19.7%، ثم الدكتوراه بنسبة 8.3%، وهو ما يشير إلى أن عينة الدراسة على مستوى عال من التعليم ومن ثم فإنه يمكن الاستناد إلى آرائهم.

وعن سنوات الخبرة، فجاءت الفئة أقل من 10 سنوات بنسبة 19.8%، ثم الفئة من 10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة 45.5%، ثم فئة سنوات الخبرة 20 سنة فأكثر بنسبة 34.7%

## 3- توصيف اتجاهات العينة نحو الأبداع والابتكار:

جدول رقم (5) الإحصاء الوصفي لمحور الأبداع والابتكار

| ت | الفقرة                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوي الأهمية |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 1 | هنالك تشجيع من قبل الإدارة العليا بين العاملين يؤدي الى تدفق المعلومات بشكل أبداعى. | 4.99            | 0.90              | 21.142            | 1                  | مرتفع         |
| 2 | أشجع على تجربة أفكار جديدة حتى لو كانت مخاطرة.                                      | 4.32            | 0.73              | 15.073            | 3                  | مرتفع         |
| 3 | يتم مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات لتشجيع الأبداع                       | 3.96            | 0.85              | 20.116            | 5                  | مرتفع         |
| 4 | يخدم أسلوب فرق العمل بالمؤسسة بما يحقق الإبداع الإدارى.                             | 4.52            | 0.68              | 18.077            | 2                  | مرتفع         |
| 5 | أشعر بأن الابتكار هو جزء أساسى من ثقافة العمل في المنظمة                            | 4.13            | 0.74              | 18.614            | 4                  | مرتفع         |
|   | المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لمحور الأبداع والابتكار                          | 4.08            | 0.80              |                   |                    | مرتفعة مرتفع  |

\*\*معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول (6) يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.96-4.99) إذ إن أعلى متوسط كان للفقرة " (1) هنالك تشجيع من قبل الإدارة العليا بين العاملين يؤدي الى تدفق المعلومات بشكل أبداعي. بمتوسط حسابي (4.99) وانحراف معياري (0.90). وأن أقل متوسط حسابي للفقرة (3) يتم مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات لتشجيع الأبداع بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.85) أما المتوسط العام فقد بلغ 4.08 بانحراف معياري (0.8) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المرتفع.

#### 4- توصيف اتجاهات العينة نحو محور الاستباقية:

جدول رقم (6) الإحصاء الوصفي لمحور الاستباقية

| ت | الفقرة                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | الترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------------|---------------|
| 1 | أقوم بتحديد الفرص المستقبلية وتحضير نفسي لاستغلالها        | 4.40            | 1.62              | 8.116             | 4                    | مرتفع         |
| 2 | أبادر بتقديم أفكار جديدة لتحسين العمل قبل أن يُطلب مني ذلك | 4.41            | 1.55              | 8.523             | 3                    | مرتفع         |
| 3 | أشعر بالمسؤولية عن تحسين الأداء المستقبلي لفريقي أو منظمتي | 4.84            | 1.49              | 11.571            | 1                    | مرتفع         |
| 4 | أتعامل مع التحديات قبل أن تتحول إلى مشكلات كبيرة           | 4.61            | 1.52              | 9.962             | 2                    | مرتفع         |
| 5 | أقوم بتطوير خطط بديلة لمواجهة التحديات المحتملة            | 3.83            | 1.58              | 4.911             | 6                    | مرتفع         |
|   | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاستباقية        | 4.35            | 1.28              |                   |                      | مرتفع         |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS \*\*معنوي عند مستوى 0,01

من الجدول (7) يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.83-4.84)، إذ إن أعلى متوسط كان للفقرة " (3) "أشعر بالمسؤولية عن تحسين الأداء المستقبلي لفريقي أو منظمتي" بمتوسط حسابي (4.84) وانحراف معياري (1.49). وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (5) "أقوم بتطوير خطط بديلة لمواجهة التحديات المحتملة"، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.58)، أما المتوسط العام فقد بلغ 4.35 بانحراف معياري (1.28) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى مرتفع.

5- توصيف اتجاهات العينة لمحور تحمل المخاطرة:

جدول رقم (7) الإحصاء الوصفي لمحور تحمل المخاطرة

| T | الفقرة                                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 1 | تتبنى المؤسسة أساليب جديدة في تحليل ومعالجة المشكلات.                                          | 4.71            | 0.49              | 33.138            | 1                  | مرتفع         |
| 2 | تتحمل المؤسسة جميع المخاطر التي تحيط بها.                                                      | 4.54            | 0.53              | 24.663            | 3                  | مرتفع         |
| 3 | تعمل المؤسسة على الارتقاء بمهارات وقدرات العاملين لتقديم ما هو أفضل وتحمل المخاطر المحيطة بها. | 4.62            | 0.53              | 19.345            | 2                  | مرتفع         |
| 4 | تمتلك المؤسسة مهارات كبيرة في التنبؤ لتشخيص المجازفة.                                          | 4.34            | 0.63              | 23.383            | 4                  | مرتفع         |
| 5 | أعتقد أن المخاطرة جزء أساسي من تحقيق النجاح                                                    | 4.13            | 0.89              | 14.379            | 5                  | مرتفع         |
|   | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تحمل المخاطرة                                         | 4.35            | 0.31              |                   |                    | مرتفع         |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS \*\*معنوي عند مستوى 0,01

من الجدول (8) يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.13-4.71)، إذ إن أعلى متوسط كان للفقرة (1) "تتبنى المؤسسة أساليب جديدة في تحليل ومعالجة المشكلات" بمتوسط حسابي (4.71) وانحراف معياري (0.49). وأن أقل متوسط حسابي للفقرة (5) "أعتقد أن المخاطرة جزء أساسي من تحقيق النجاح" بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.89)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.35) بانحراف معياري (0.31) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المرتفع.

**جدول رقم (8) الإحصاء الوصفي لمحور جودة اتخاذ القرارات**

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|--------|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| 1      | 4.67            | 0.53              | 18.836            | 1                  | مرتفع         |
| 2      | 4.53            | 0.57              | 17.317            | 4                  | مرتفع         |
| 3      | 3.40            | 1.12              | 11.751            | 5                  | متوسط         |
| 4      | 4.61            | 0.55              | 19.110            | 3                  | مرتفع         |
| 5      | 3.62            | 1.00              | 15.243            | 2                  | مرتفع         |
|        | 4.16            | 0.39              |                   |                    | مرتفع         |

**\*\*معنوی عند مستوی 0,01**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول (9) يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.4-4.67) حيث إن أعلى متوسط كان للفقرة (1) أقوم بجمع المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار "بمتوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.53). وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (3) "أخذ بعين الاعتبار النتائج المحتملة لكل قرار أتخذه" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.12) أما المتوسط العام فقد بلغ 4.16 بانحراف معياري (0.39) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المرتفع.

## المبحث الثاني

### اختبارات فروض البحث

## مقدمة

يتناول المبحث الثاني اختبارات الفروض من خلال بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة لدراسة مدى صحة أو عدم صحة الفروض، فتم استخدام تحليل الارتباط الخطي لبيرسون، والانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع. وفي ضوء ما تقدم من توصيف لعينة البحث ومتغيراتها بالمبحث الأول، تم اختبار صحة الفرضيات إحصائياً، مع عرض وتفسير نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

### أ- اختبار الفرضيات وتفسير النتائج:

بعد أن تم التأكد من الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي وكذلك العلاقة بين متغيرات الدراسة، نستطيع أن نستخدم الانحدار. بأنواعه. وقبل، البدء بفحص الفرضيات وأجراء تحاليل الانحدار. بأنواعها لاختبار أنموذج الدراسة، لا بد من التحقق من تو افر مجموعة من الشروط الأساسية وهي: التوزيع الطبيعي (Normality Test)، عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multi-Collinearity)، واستقلالية الأخطاء (Independence of Error).

#### 1- التداخل الخطي (Multi-collinearity):

من أجل التأكد من عدم وجود تداخل خطي تم استخدام معامل التضخم (VIF) والسماح (Tolerance).

جدول (9): تحليل التداخل الخطي

| ت | المتغيرات           | VIF   | Tolerance | Durbin Watson |
|---|---------------------|-------|-----------|---------------|
| 1 | الأبداع والابتكار   | 1.685 | 0.593     | 1.609         |
| 2 | الاستباقية          | 2.260 | 0.442     |               |
| 3 | تحمل المخاطرة       | 2.539 | 0.394     |               |
| 4 | جودة اتخاذ القرارات | 2.463 | 0.406     |               |

ومن المعلوم أنه إذا كانت قيمة معامل التضخم أقل من 10 وقيمة السماح أكثر من 10%، فإن هذا يعني أن العينة مقبولة لتحليل الانحدار. وحيث أن الجدول (16) يظهر. أن قيم معامل التضخم أقل من 10 وأن السماح أكثر من 10% فإن هذا يعني قبول العينة لتحليل الانحدار.

## 2- استقلالية الأخطاء (Independence of Errors):

تم استخراج معامل ديرين واتسون (Durbin Watson)، ومن المعلوم أنه إذا كانت قيمة ديرين واتسون حول 2 فإن العينة مقبولة لإجراء تحليل الانحدار. وحيث أن قيمة ديرين واتسون حوالي 2 فإن هذا يشير إلى استقلالية الأخطاء عن بعضها البعض وقبول العينة لتحليل الانحدار.

## الانحدار المتعدد (Multiple Regression):

لكي يتم فحص فرضيات الدراسة من حيث الأثر لا يد من استخدام اختبار. الانحدار المتعدد، حيث  $F$  تشير إلى ملائمة النموذج  $R^2$  تشير إلى ملائمة المتغيرات الفرعية للدراسة وتقسو التباين (التغير) ما بين المتغيرات.

## اختيار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لريادة الأعمال بأبعادها (الأبداع والابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) لأبعاد ريادة على جودة اتخاذ القرارات.

| المتغير       | (r)<br>الارتباط | (R <sup>2</sup> )<br>معامل التحديد | Adjusted<br>(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | (F)<br>المحسوبة | Sig.<br>مستوى الدلالة |
|---------------|-----------------|------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| ريادة الأعمال | 0.533           | 0.284                              | 0.274                                              | 28.157          | 0.000                 |

يظهر الجدول (10) أن قيمة  $R^2$  بلغت (0.284) وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 28.4% من التغير في المتغير التابع، حيث (Sig= 0.000, F=28.157, R<sup>2</sup>=0.284) وحيث أن هناك ارتباطاً وأثر لريادة على جودة اتخاذ القرارات فإننا نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لريادة الأعمال بأبعادها (الأبداع والابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على جودة اتخاذ القرارات ، عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) لريادة الأعمال على جودة اتخاذ القرارات.

| Sig.  | T      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |        | المتغير           |
|-------|--------|---------------------------|-----------------------------|--------|-------------------|
|       |        | Beta                      | Std. Error                  | B      |                   |
| 0.000 | 9.140  |                           | 0.184                       | 1.682  | الثابت            |
| 0.028 | 2.202  | 0.128                     | 0.058                       | 0.128  | الأبداع والابتكار |
| 0.153 | 1.432  | 0.097                     | 0.062                       | 0.089  | الاستباقية        |
| 0.421 | -0.806 | -0.058                    | 0.058                       | -0.047 | تحمل المخاطرة     |

وبين الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لريادة الأعمال بمتغيرها على جودة اتخاذ القرارات كل على حده.

وهذا يعني أن هناك أثر لريادة على جودة اتخاذ القرارات. وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لريادة الأعمال بأبعادها (الأبداع والابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطرة) على جودة اتخاذ القرارات، عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبداع والابتكار في جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

يظهر الجدول (11) أن قيمة  $R^2$  تساوي 16.0% والتي تفسر نسبة أثر التغير في الأبداع والابتكار على جودة اتخاذ القرارات، وحيث ( $R^2=0.160$ ,  $F=34.024$ ,  $Sig.=0.000$ )، وهذا يعني أن هناك أثر للأبداع والابتكار على جودة اتخاذ القرارات. وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبداع والابتكار في جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض، عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) للأبداع والابتكار في جودة اتخاذ القرارات.

| المتغير           | (r)   | (R <sup>2</sup> )<br>معامل التحديد | Adjusted<br>(R <sup>2</sup> )<br>معامل التحديد المعدل | (F)<br>المحسوبة | Sig.<br>مستوى الدلالة |
|-------------------|-------|------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| الأبداع والابتكار | 0.400 | 0.160                              | 0.155                                                 | 34.024          | 0.000                 |

وكذلك يظهر الجدول (20) أن الأبداع والابتكار يؤثر جودة اتخاذ القرارات بقيمة 28.9%، حيث ( $\beta=0.289, t=4.558$ ), حيث ( $\text{Sig.}=0.000$ ).

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) للأبداع والابتكار في جودة اتخاذ القرارات.

| المتغير             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig.  |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|                     | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1                   | 2.259                       | 0.180      |                           | 12.519 | 0.000 |
| جودة اتخاذ القرارات | 0.269                       | 0.059      | 0.289                     | 2.202  | 0.000 |

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستباقية في جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

يظهر الجدول (20) أن قيمة  $R^2$  تساوي 18.1% والتي تفسر نسبة 18.1% من أثر التغيرات في الاستباقية على جودة اتخاذ القرارات، وحيث ( $R^2=0.181, F=39.683, \text{Sig.}=0.000$ ) وهذا يعني أن هناك أثر للاستباقية على جودة اتخاذ القرارات. وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستباقية في جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض، عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) للاستباقية في جودة اتخاذ القرارات.

| المتغير    | (r)   | (R <sup>2</sup> )<br>معامل التحديد | Adjusted<br>(R <sup>2</sup> )<br>معامل التحديد المعدل | (F)<br>المحسوبة | Sig.<br>مستوى الدلالة |
|------------|-------|------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| الاستباقية | 0.426 | 0.181                              | 0.177                                                 | 39.683          | 0.000                 |

وكذلك يظهر الجدول (11) أن الاستباقية تؤثر على جودة اتخاذ القرارات. بقيمة 27.5%، حيث أن ( $\beta=0.275, t=4.402, \text{Sig.}=0.000$ ).

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) الاستباقية في جودة اتخاذ القرارات.

| Sig.  | T     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | المتغير             |
|-------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|---------------------|
|       |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |                     |
| 0.000 | 9.567 |                           | 0.193                       | 1.847 | الثابت              |
| 0.000 | 4.402 | 0.275                     | 0.063                       | 0.278 | جودة اتخاذ القرارات |

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحمل المخاطرة في جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض.

يظهر الجدول (23) أن قيمة  $R^2$  تساوي 15.3% والتي تفسر نسبة 15.3 من أثر التغير في المخاطرة على جودة اتخاذ القرارات، وحيث ( $R^2=0.153$ ,  $F=32.381$ ,  $Sig.=0.000$ ). وهذا يعني أن هناك أثر للمخاطرة في جودة اتخاذ القرارات. وبناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحمل المخاطرة في جودة اتخاذ القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض، عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) الاستباقية في جودة اتخاذ القرارات.

| المتغير  | (r)   | (R <sup>2</sup> ) | Adjusted (R <sup>2</sup> ) | (F)    | Sig.  |
|----------|-------|-------------------|----------------------------|--------|-------|
| المخاطرة | 0.391 | 0.153             | 0.148                      | 32.381 | 0.000 |

وكذلك يظهر. الجدول (11) أن الاستباقية تؤثر على جودة اتخاذ القرارات بقيمة 28.4%، حيث أن ( $\beta=0.284$ ,  $t=4.473$ ,  $Sig.=0.000$ ).

جدول (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Coefficients) الاستباقية في جودة اتخاذ القرارات.

| Sig.  | T     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | المتغير             |
|-------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|---------------------|
|       |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |                     |
| 0.000 | 7.540 |                           | 0.225                       | 1.694 | الثابت              |
| 0.000 | 4.473 | 0.284                     | 0.070                       | 0.312 | جودة اتخاذ القرارات |



## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

## مقدمة

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة ومناقشتها المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال عرض تلخيص للنتائج، مناقشة النتائج، توصيات الباحث، قيود ومشاكل الدراسة، وفيما يلي توضيح ذلك:

### أولاً: الاستنتاجات

بناءً على نتائج الدراسة أستنتج الباحث الاستنتاجات التالية:

- أكدت الدراسة على أن تشجيع الإدارة العليا للعاملين يؤدي الى تدفق المعلومات بشكل أبداعي.
- أكدت الدراسة على أهمية دعم مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات لتشجيع الأبداع.
- أكدت الدراسة على أهمية تطوير خطط بديلة لمواجهة التحديات المحتملة.
- أكدت الدراسة على أن الارتقاء بمهارات وقدرات العاملين يدفعهم لتقديم ما هو أفضل وتحمل المخاطر.
- أكدت الدراسة على أهمية أخذ الوقت الكافي للتفكير قبل اتخاذ القرارات الهامة.
- أكدت الدراسة على أهمية مشاركة الأفكار والتشاور مع الفريق قبل اتخاذ القرارات المهمة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن ريادة الأعمال تفسر 28.4% من التغير في جودة اتخاذ القرارات
- أظهرت نتائج الدراسة أن الأبداع والابتكار يفسر 16% من التغير في جودة اتخاذ القرارات
- أظهرت نتائج الدراسة أن الاستباقية تفسر 18% من التغير في جودة اتخاذ القرارات
- أظهرت نتائج الدراسة أن المخاطرة تفسر 15% من التغير في جودة اتخاذ القرارات

### ثانياً: التوصيات

بناءً على نتائج البحث يقدم الباحث التوصيات التالية:

بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تشجيع الإدارة العليا على دعم العاملين: نظراً لأهمية تشجيع الإدارة العليا في تعزيز التدفق الإبداعي للمعلومات، يُوصى بأن تضع المؤسسات برامج تهدف إلى تعزيز ثقافة تشجيعية وتواصل فعال بين الإدارة العليا والموظفين.
- تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: بما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزز الإبداع، يجب على المؤسسات تطوير آليات تفاعلية تتيح للعاملين المساهمة بأرائهم وأفكارهم في عمليات صنع القرار.
- تطوير خطط بديلة لمواجهة التحديات: من الضروري أن تقوم المؤسسات بإعداد خطط بديلة استباقية للتعامل مع التحديات المحتملة، مما سيساعد في زيادة مرونة المؤسسات في مواجهة الأزمات والمخاطر.

- الاستثمار في تنمية مهارات العاملين: نظراً لأهمية تطوير مهارات العاملين في دفعهم لتقديم الأفضل وتحمل المخاطر، يجب أن تستثمر المؤسسات في برامج التدريب والتطوير المستمر لتحسين كفاءات الموظفين.
- أخذ الوقت الكافي للتفكير قبل اتخاذ القرارات: «نصح بتخصيص وقت كافٍ للتفكير والتحليل قبل اتخاذ القرارات الهامة لضمان جودة القرار وتقليل المخاطر.
- تعزيز التشاور وتبادل الأفكار: يجب تشجيع ثقافة التشاور وتبادل الأفكار بين أعضاء الفريق قبل اتخاذ القرارات المهمة، مما يساهم في تحسين جودة القرارات المتخذة.
- تعزيز ريادة الأعمال داخل المؤسسة: بما أن ريادة الأعمال تفسر نسبة كبيرة من التغير في جودة اتخاذ القرارات (28.4%)، يُنصح بتشجيع المبادرات الريادية وتنمية التفكير الريادي بين الموظفين.
- تشجيع الابتكار والإبداع: نظراً لأن الإبداع يفسر 16% من التغير في جودة اتخاذ القرارات، يُنصح بتبني استراتيجيات تعزز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة وتشجع الموظفين على التفكير الإبداعي.
- تعزيز الاستباقية في العمل: بما أن الاستباقية تفسر 18% من التغير في جودة اتخاذ القرارات، يجب أن تُشجع المؤسسات على تطوير ثقافة استباقية بين الموظفين، مما يساهم في تحسين الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية.
- تشجيع تحمل المخاطر المحسوبة: نظراً لأن المخاطرة تفسر 15% من التغير في جودة اتخاذ القرارات، يُنصح بتعزيز تحمل المخاطر المحسوبة ضمن استراتيجية المؤسسة، مع توفير الدعم اللازم لتقييم المخاطر وإدارتها بفعالية.

## قائمة المراجع والمصادر

### المراجع العربية

- (1) إبراهيم، روى أحمد، محمد، منتصر حسن، وأحمد، حميد أنور. (2021). دور ريادة الأعمال في إدارة الإبداع التنظيمي: بحث تطبيقي لعينة من الأكاديميين - جامعة تكريت / السادة العمداء. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 17، ع3، 214-231.
- (2) احمد ماهر، اتخاذ القرارات العلم والابتكار. الإسكندرية: الدار الجامعية الإسكندرية. (2007).
- (3) بدوي، محمد (٢٠١٠). مبادرون، قصص نجاح عربية. النسخة الإلكترونية [www. badwi.com/ files/](http://www.badwi.com/files/mubadron)
- (4) الجوهري، إسماعيل بن حماد (٢٠٠٧). معجم الصحاح. طبعة بيروت: دار المعرفة.
- (5) الحدراوي، حامد كريم (٢٠١٣). الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، ع(٢٧)، جامعة الكوفة، العراق، ص ٨٥-١٢٨ .
- (6) الحمالي، راشد محمد والعربي، هشام وراضي، بهجت (٢٠١٦). مقدمة في ريادة الأعمال. ط٢، السعودية: مكتبة الشفري للنشر وتقنية المعلومات.
- (7) شلبي، نبيل (٢٠١٣). ريادة الأعمال: حلمك الكبير في مشروعك الصغير. القاهرة: مؤسسة الأهرام.
- (8) الصيرفي، محمد عبد الوهاب حامد بدر، عمر، عصام عطية عبد الفتاح، وعلام، رحاب السيد. (2020). ريادة الأعمال: المفهوم والنشأة والأهمية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، مج 8، ع22، 124 - 168.
- (9) علي خلف حجا حجة، اتخاذ القرارات الإدارية (صفحة من 50 الى 56). الأردن: دار القنديل للنشر والتوزيع، ط1. (2010)
- (10) الفوز، عمران أحمد (٢٠١٤). دور حاضنات الأعمال في توجيه الطلبة نحو ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- (11) مؤيد عبد الحسين الفضل. الأبداع في اتخاذ القرارات الإدارية (المجلد ط1). الأردن: أثراء للنشر والتوزيع. (2009)
- (12) الشراري، جمال. (2021). أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية، مجلة سلوك، المجلد 8، العدد 1، ص 37-14.
- (13) عزام، سعد بن ناصر (2023) «أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات في إمارة منطقة عسير خلال وباء كوفيد 19»، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 4، ص 347-360.

## المراجع الأجنبية

- 1) Abu Zayed, A. (2017). The role center systems in the quality of senior management decisions in the Palestinian ministry health in southern governorates. (Unpublished Master Thesis) Al-Aqsa University, Gaza.
- 2) Acs, Z. Autio, E. and Szerb, L. (2014). "National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and Policy Implications", Research Policy, Vol. 43, (3), pp. 476-494.
- 3) Al-Allaq, B. (2008). Modern Management Theories and Concepts. Jordan: Al Yazouri for Publishing and Distribution.
- 4) Al-Ashhab, N. (2015). Making administrative decisions: types and stages. Jordan: Dar Amjad for publishing and Distribution.
- 5) Al-Hariri, R. (2007). Preparing the administrative leaders of the schools of the future in the light of the total quality. Jordan: Dar Al Fikr .
- 6) Alter, K. (2006). Social Enterprise typology, Virtue Ventures LLC, 13. April, available at: <http://www.virtueventures.com/seDypology.pdf>.
- 7) Atsan, N. (2015). Entrepreneurial Characteristic among University Students: Some insights for Entrepreneurship. Education and Training in Turey: Akdeniz University.
- 8) Bjerke, B. (2007). Understanding Entrepreneurship .Cengage Learning.
- 9) Daft, R. (2010). New era of Management. Australia:
- 10) Edward Elgar.Lazenby ,I .and Machaba, R. (2011). A Descriptive Analysis of Gauteng Entrepreneurs with Respect to the Old Debate Whether

Entrepreneurship is an inborn Quality or can be learnt. international Journal of Business and Social Science, V (2), N(21). P 72–80.

11) Entrepreneurship Education in East Africa. Report for Presentation to Stakeholders. Executive Summary.

12) Hassid, (2007) Introduction to Entrepreneurship Part A. Theorizing Entrepreneurship, the Background of Entrepreneurial Activity. Entrepreneurship courses in Tibisi State University, University of Piraeus, Greece.

13) Helmsmen, T. (2012). Entrepreneurship Born, Made and Educated. Croatia: IN TECH publisher.

14) Kaijaj, E. and Wheeler, D. (2013) .Supporting

15) Leadbeater, C. (1997). The Rise of The Social Entrepreneur. London, United Kingdom, Demos .

16) Musa, S. (2010). The ability to make a decision and its relationship to the control center. Jordan: Safa Publishing House.

17) OECD. (2003). OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2003. Organization for Economic Cooperation and Development, Paris.Publishing and Distribution.

18) Singer, Slavica; Mike Herrington and Jonathan Carmona. (2018). GEM Report: The Global Entrepreneurship Research Association (GERA), 2017/18 Global Report, p. 40.

19) Unlocking Entrepreneurial Capabilities to Meet the Global Challenges of the 21st Century (April 29). World Economic Forum: A Report of the Global Education initiative, Switzerland

20) Volkmann, C.; Wilson, K.; Vyakarnam, S. and Rabuzzi, D. (2009). Educating the Next Wave of Entrepreneurs:

21) Zoltan]. Acs; Laszlo Szerb and Ainsley Lloyd. (2018)., The Global Entrepreneurship index 2018, The Global Entrepreneurship and Development institute (GEDi), Washington D. C, USA. p. 4.

R. Cervell6-Royo, 1. Moya-Clemente, M. R. Perell-Marín, G. Ribes-Giner (2019) «Sustainable development, economies and financial factors, that influence the opportunity-driven entrepreneurship. A foci approach", Journal of Business Research, In press, corrected proof.

Adel Ben Youssef; Sabri Boubaker, Anis Omri, (2018)"Entrepreneurship and sustainability: The need for innovative and institutional solutions", Technological Forecasting and Social Change, Volume 129, Pages 232-24.

Nortroig -tierno , joaquina lacazor ,(2015) use of in frost cultures to support innovative entrepreneurship and business growth ,journal of business ,68.

Mihaela Kardos, (2012)"The Relationship between Entrepreneurship, innovation and Sustainable Development, Research on European Union Countries", Procedia Economics and Finance, Volume 3, Pages 1030-1035

الملاحق

ملحق (1)

أداة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

أضع بين أيدي حضراتكم الموقرة استبانةً لجمع بياناتٍ بحثٍ بعنوان: " أثر زيادة الأعمال على جودة اتخاذ

## القرارات بالتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة الرياض "

(وذلك كمتطلبٍ للحصول على درجة الماجستير؛ فأتمني تعبئة الاستبانة، مع العلم أنَّها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي).

وتقبلوا فائق الاحترام

إشراف

/د

|       |     |                          |      |                          |
|-------|-----|--------------------------|------|--------------------------|
| الجنس | ذكر | <input type="checkbox"/> | انثي | <input type="checkbox"/> |
|       |     |                          |      |                          |

|                 |                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المستوى الدراسي | <input type="checkbox"/> مؤهل متوسط<br><input type="checkbox"/> بكالوريوس<br><input type="checkbox"/> ماجستير<br><input type="checkbox"/> دكتوراه<br><input type="checkbox"/> مؤهل آخر    |
| الخبرة          | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات<br><input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى 10 سنوات<br><input type="checkbox"/> من 10 سنوات إلى 15 سنة<br><input type="checkbox"/> أكبر من 15 سنة |
| الوظيفة         | <input type="checkbox"/> إدارة عليا<br><input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> إدارة وسطي                                                                                    |

| الرقم                          | الفقرات                                                                            | موافق<br>تماما | موافق | أوافق<br>الى حد ما | لا<br>أوافق<br>تماما |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|--------------------|----------------------|
| المتغير المستقل: ريادة الأعمال |                                                                                    |                |       |                    |                      |
| الأبداع والابتكار              |                                                                                    |                |       |                    |                      |
| 1                              | هناك تشجيع من قبل الإدارة العليا بين العاملين يؤدي الى تدفق المعلومات بشكل أبداعي. |                |       |                    |                      |
| 2                              | أشجع على تجربة أفكار جديدة حتى لو كانت مخاطرة.                                     |                |       |                    |                      |
| 3                              | يتم مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات لتشجيع الأبداع                      |                |       |                    |                      |

|                                     |  |  |  |  |                                                                                                |    |
|-------------------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                     |  |  |  |  | يخدم أسلوب فرق العمل بالمؤسسة بما يحقق الإبداع الإداري.                                        | 4  |
|                                     |  |  |  |  | أشعر بأن الابتكار هو جزء أساسي من ثقافة العمل في المنظمة                                       | 5  |
| الاستباقية                          |  |  |  |  |                                                                                                |    |
|                                     |  |  |  |  | أقوم بتحديد الفرص المستقبلية وتحضير نفسي لاستغلالها                                            | 6  |
|                                     |  |  |  |  | أبادر بتقديم أفكار جديدة لتحسين العمل قبل أن يُطلب مني ذلك                                     | 7  |
|                                     |  |  |  |  | أشعر بالمسؤولية عن تحسين الأداء المستقبلي لفريقي أو منظمتي                                     | 8  |
|                                     |  |  |  |  | أتعامل مع التحديات قبل أن تتحول إلى مشكلات كبيرة                                               | 9  |
|                                     |  |  |  |  | أقوم بتطوير خطط بديلة لمواجهة التحديات المحتملة                                                | 10 |
| تحمل المخاطرة                       |  |  |  |  |                                                                                                |    |
|                                     |  |  |  |  | تتبنى المؤسسة أساليب جديدة في تحليل ومعالجة المشكلات.                                          | 11 |
|                                     |  |  |  |  | تتحمل المؤسسة جميع المخاطر التي تحيط بها.                                                      | 12 |
|                                     |  |  |  |  | تعمل المؤسسة على الارتقاء بمهارات وقدرات العاملين لتقديم ما هو أفضل وتحمل المخاطر المحيطة بها. | 13 |
|                                     |  |  |  |  | تمتلك المؤسسة مهارات كبيرة في التنبؤ وتشخيص المجازفة.                                          | 14 |
|                                     |  |  |  |  | أعتقد أن المخاطرة جزء أساسي من تحقيق النجاح                                                    | 15 |
| المتغير التابع: جودة اتخاذ القرارات |  |  |  |  |                                                                                                |    |

|  |  |  |  |  |                                                                   |    |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | أقوم بجمع المعلومات الكافية قبل اتخاذ أي قرار                     | 16 |
|  |  |  |  |  | أحلل جميع الخيارات المتاحة قبل الوصول إلى قرار نهائي              | 17 |
|  |  |  |  |  | أخذ بعين الاعتبار النتائج المحتملة لكل قرار أتخذه                 | 18 |
|  |  |  |  |  | أقوم بمشاركة الأفكار والتشاور مع الفريق قبل اتخاذ القرارات المهمة | 19 |
|  |  |  |  |  | أخذ الوقت الكافي للتفكير قبل اتخاذ القرارات الهامة                | 20 |