

## العوامل المؤثرة في إقامة المشاريع الريادية دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر

د/ رضا مصيلحي أحمد اسماعيل<sup>1</sup>

### ملخص البحث

أستهدف البحث تقييم العوامل المؤثرة في إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع الريادية من خلال تحديد الفروق بين العوامل الخاصة بالمديرين والتي تشمل (الخصائص الفردية، الدوافع، صفات أداء العمل) ، والفروق بين العوامل التي تتعلق بالمنظمة والتي تشمل (الهيكل التنظيمي، والبحث والتطوير، والثقافة التنظيمية، الاتصالات، الاستراتيجية). والفروق بين العوامل الخارجية والتي تشمل (السياسات الحكومية، العوامل التي تتعلق بالمجتمع، العوامل القانونية، الأسواق)، إضافة إلى بيان أكثر العوامل تأثيراً للمشاريع الريادية، وذلك في إطار منهج متكامل وصفي تحليلي واستخدام بعض أساليب وأدوات التحليل الإحصائي لاختبار الفروض ، واستخلاص النتائج وعرض بعض المقترحات.

وقد أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية للبحث وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في إقامة الشركات الاتصالات المصرية للمشاريع الريادية تعود الى العوامل المتعلقة بالمديرين ، والعوامل التي تتعلق بالمنظمة، و العوامل الخارجية، وكانت أكثر العوامل تأثيراً لإقامة المشاريع الريادية، هي الصعوبات التسويقية، وعدم إدراك الفرصة بالوقت المناسب.

وكانت أبرز توصيات البحث، ضرورة قيام الإدارة العليا بتتمية الرغبة في تحمل المخاطرة، والمبادأة، وتعزيز ثقافة البحث والتجربة والخطأ، وتعزيز دافع تحقيق الذات، واكتشاف واستغلال الفرص السانحة، ودعم القيم الأساسية، وحرية الوصول للمعلومة، ومواكبة التطورات التكنولوجية، وإيجاد حاضنات الأعمال، وإيجاد رؤية واستراتيجية واضحة لتعزيز الأعمال الريادية، وتوفير عناصر البنية التحتية، والعوامل القانونية، والتوجه نحو الأسواق العالمية.

<sup>1</sup> مدرس ادارة أعمال ، كلية الإدارة ، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات .

## Factors Influencing the Establishment of Entrepreneurial Ventures

A field study on telecommunications companies in Egypt

Dr. Reda Mosilhe Ahmed<sup>2</sup>

### Abstract:

The research aimed at investigating the factors that influence the establishment of Entrepreneurial ventures in of the telecommunications companies in Egypt, through: the differences, among factors, related to the managers ( Individual characteristics, motivation, the job performance characteristics), organizational factors (organizational structure, research and development, organizational culture, communications, and strategy ) External factors (government policies, factors related to the society, legal factors, markets).Using the integrated descriptive approach as the study's theoretical framework. The study uses some of the statistical methods and tools in order to test the hypotheses, to draw conclusions and to offer some suggestions.

The questionnaire results concluded that there are differences statistically significant In the establishment of the Egyptian telecommunications companies of entrepreneurial ventures related to: the managers factors, organizational factors, External factors. The most hindering factors in establishing entrepreneurial ventures were, marketing difficulties, and missing the opportunity of the right time.

The research also provided a number of recommendations, related to the needs upper management of companies develop risk taking initiatives- build up and enhance a culture that supports activities for new experiments, develop self- achievement directions, invest opportunities supporting fundamental values, and provide employees, access to information. And keep abreast of technological developments, and to find business incubators, and to find a vision and a clear strategy to enhance entrepreneurship, and the availability of infrastructure elements, and legal factors, and trend towards global markets.

<sup>2</sup> Teacher in Business Administration, Faculty of Management, Modern University For technology and information

## ١ - مقدمة البحث :

يتصف العالم الحديث بالتغيير السريع في المجالات السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية المتطورة، وتؤثر التغييرات العالمية في بعضها بعضاً (Fung,Ivonnely,2007,pp.232-235) ، مما يُظهر بوضوح أهمية وجود أشخاص رياديين يستجيبون للتغيرات التي تحدث، من خلال إيجاد مشاريع جديدة وفرص عمل جديدة تسهم في تحقيق النمو الاقتصادي للدول، ودعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال، (Hisrich 2005, P.15)، ، حيث يشير تقرير مراقبة الريادة العالمية (GEM, 2014, pp.38-40) إلى وجود علاقة طردية بين زيادة نشاطات الريادة وزيادة النمو الاقتصادي للدول التي شملها التقرير.

فقد شهدت الفترة الأخيرة تركيزاً كبيراً من جانب الاستراتيجيات التنظيمية على الابتكار Innovation باعتباره أحد خصائص الفكر الريادي، وباعتباره أيضاً أحد الوسائل أو البدائل المطروحة بقوة لمواجهة حالة المنافسة الشرسة التي سادت العالم ، فقد نشأ هذا التركيز الملحوظ على الفكر الريادي EntrepreneurialThinking في الاقتصاد الريادي Entrepreneurial Economy الذي ساد الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين، فهناك العديد من الأشخاص الذين يستطيعون نقل الأفكار وتحويلها إلى قرارات وإظهارها الى حيز الوجود ويظهر الملايين من المشاريع والمنظمات الجديدة سنوياً في العالم ، حيث أصبح موضوع ريادة الأعمال التنظيمية في السنوات الأخيرة موضوعاً يتمتع بقدر كبير من الأهمية (Hans,2006,p:495).

ويعتبر الاتجاه المتزايد نحو عولمة الأسواق والتجارة الحرة وتقدم الأساليب التكنولوجية وثورة المعلومات أمثلة على القوى الحاكمة في القرن الجديد ، وبديهي أن تطور وتحول المنظمات لكي تسير وتتوافق مع هذا التغيير سيكون أمراً مهماً وحيوياً لها، حيث يعتبر بناء القدرات الديناميكية التي تختلف عن تلك القدرات التي يتمتع بها المنافسون الصاعدون تحدياً هائلاً أمام الشركات النامية Growing Firms التي تعتمد في تحقيق ذلك على أسلوبان يركز الأول على العوامل الداخلية المتعلقة بالاستفادة من القدرات الإبداعية والمعرفية القائمة على الفكر الريادي التي يتمتع به

العاملون في المنظمة، بينما يركز الأسلوب الثاني على العوامل الخارجية المتعلقة بالبحث عن خبرات وكفاءات خارجية لاستكمال القدرات المنظمة الداخلية (ACS,Z.J,and D.Story,2004,pp:1-12).

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات (Cope, Jason ,2009p:55). على الدور الذي تقوم به المنظمات الريادية في دعم القدرات التنافسية من خلال استهداف تحقيق الربحية ودعم القدرة الابتكارية، وتوفير المعارف اللازمة للحصول على مصادر جديدة للدخل في المستقبل، وتحقيق النجاح على المستوى الدولي، وتحقيق التجديد التنظيمي والاستراتيجي، وزيادة قدرتها على تقليل الخسائر الناتجة عن مواجهة المخاطرة الجديدة.

الأمر الذي دفع منظمات الأعمال إلى ضرورة القيام باختبار ودراسة ثقافتها، وهياكلها، ونظمها، ونوع الاتصالات، ووجود برامج للمنطوعين، إضافة إلى توافر الرعاية ودعم الإدارة العليا، وبناء الاستراتيجيات الريادية من أجل تحقيق المرونة والقدرة على التكيف والابتكار بشكل مستمر وتحسين وتطوير ما تتمتع به من مقدره على ممارسة ردود الأفعال والاستجابة لما يحدث في أسواقها وبيئاتها الخارجية بكافة متغيراتها لذلك ألقى العديد من الكتاب الضوء على أهمية ريادة الأعمال التنظيمية كمحفز ومثير للابتكار في المنظمات. (Fletcher, 2004;p:99)

وعلى الرغم من كل هذا الاهتمام، إلا أن هناك مزيداً من الحاجة نحو البحث عن مفهوم ريادة الأعمال التنظيمية. ونطاقها، وعن التوجه الاستراتيجي لرواد الأعمال التنظيميين والعوامل التنظيمية والخارجية المؤثرة على قيام منظمات الأعمال بالمشروعات والأنشطة الريادية وتأثير ذلك على منظومة الأداء .

وانطلاقاً مما سبق يتناول البحث دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في إقامة منظمات الأعمال للمشاريع والأنشطة الريادية، وفي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر.

## ٢- مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث في تحديد وتحليل العوامل التي تؤثر في إقامة منظمات الأعمال للمشاريع والأنشطة الريادية وخاصة تلك المشاريع التي تمثل فرصاً ملائمة يمكن استغلالها وتطويرها من قبل هذه المنظمات. إذ تشير معظم الدراسات السابقة: (Stuart & Sorenson, 2010, pp.175-201)، (GEM, 2014)، (David )، (And Lynne, 2006, P.102)، (Shattock,2009,P.17)، (Lundstrom ،Hisrich,2005,pp.68-74)، (Bill,2005,pp.188-190)، (Coulter,2008,pp.54-55)، (and Stevenson ,2002,pp.19,38-47)، (David And Lynne, 2006,) P.102، (Gem, 2009,pp.37-41)، (Dobrev & Barnett, )، (Stuart & Sorenson, 2003, pp.175-201)، (2003, P.433). إلى ضرورة القيام بالبحث في مختلف جوانب هذا الموضوع لما له من أهمية في تحقيق الدعم التنافسي لمنظمات الأعمال وتحسين مستوى المجتمعات. حيث من المتوقع أن يحظى بالمزيد من الاهتمام والانتشار والدراسة خلال السنوات القادمة كنتيجة منطقية لما يطرأ على الأسواق العالمية من تغييرات متلاحقة، وما تتعرض له من منافسة شرسة (كما ونوعاً)، وما يؤثر فيها من ابتكارات تكنولوجية ومعلوماتية غير مسبوقه، وما يتطلبه هذا الوضع من استعداد منظمات الأعمال بالمدخل والاستراتيجيات المناسبة لهذه المتغيرات.

إنطلاقاً مما سبق، يمكن صياغة عناصر مشكلة البحث من خلال الإجابة عن التساؤل التالي:

ما هي العوامل المؤثرة في إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع والأنشطة الريادية ومدى تأثير ذلك على تطوير منظومة الأداء ؟

## ٣- أهداف البحث :

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى تحديد واختبار العوامل التي تؤثر في إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع والأنشطة التنظيمية الريادية ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. معرفة وتحديد العوامل المتعلقة بالمدراء والعوامل المتعلقة بالمنظمة ولعوامل الخارجية المؤثرة في إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع والأنشطة التنظيمية الريادية.

٢. اختبار أثر المتغيرات المتعلقة بالمدراء (الخصائص الفردية، والدوافع، وخصائص أداء العمل) والعوامل المتعلقة بالمنظمة ( الهيكل التنظيمي، البحث والتطوير، الثقافة التنظيمية، الاتصالات، الاستراتيجية) والعوامل الخارجية (السياسات الحكومية، العوامل التي تتعلق بالمجتمع، العوامل القانونية، الأسواق)، وإظهار أي العوامل والمتغيرات أكثر تأثيراً في اقامة وممارسة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع والأنشطة الريادية.

٣. بيان العوامل التي تساعد المديرين بشركات الاتصالات في مصر على البدء في تأسيس وتكوين وممارسة المشاريع والأنشطة الريادية ، وذلك من خلال ما يتوصل إليه البحث من نتائج ومقترحات.

#### ٤- أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من خلال الاعتبارات التالية :

١. اعتبار البحث امتداداً للدراسات التي تهتم بتحديد العوامل التي تؤثر في إقامة وممارسة منظمات الأعمال للمشاريع والأنشطة الريادية، والتعرف على مدى تأثير ذلك على اتجاه تطوير منظومة الأداء واستتارة الحراك الاجتماعي نحو التغيير والرغبة في البدء بالأعمال الريادية .

٢. أهمية قطاع شركات الاتصالات في مصر في تحسين مستوى الاقتصاد القومي من خلال ما توفره من فرص العمل وزيادة الدخل وما تقدمه من منتجات وخدمات استراتيجية.

٣. يمكن لمنظمات الأعمال في مصر الاستفادة من نتائج هذا البحث، عن طريق قيام مديري الإدارة العليا بالاسترشاد بالمقترحات الذي سيتم التوصل إليها في تعزيز إقامة وممارسة المشاريع والأنشطة الريادية تجاه تطوير منظومة الأداء.

#### ٥- فروض البحث :

من حصيلة الدراسات السابقة وعملاً على تحقيق أهداف البحث ، تم تحديد فروض البحث التالية:

١. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع والأنشطة الريادية تعود لكل من (الخصائص الفردية، الدوافع، خصائص أداء العمل).

٢. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع والأنشطة الريادية، تعود لكل من (الهيكل التنظيمي، البحث والتطوير، الثقافة التنظيمية، الاتصالات، الاستراتيجية).
٣. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع والأنشطة الريادية التنظيمية تعود لكل من (السياسات الحكومية، العوامل التي تتعلق بالمجتمع، العوامل القانونية، الأسواق).

#### ٦ - منهج البحث :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التقويمي (Evaluative Descriptive Research) باستخدام المسح الاجتماعي لعرض مختلف الأسس الفكرية ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمفاهيم وأبعاد ريادة الأعمال التنظيمية، وأهم العوامل المؤثرة في إقامة وممارسة منظمات الأعمال للمشاريع وأنشطة ريادة الأعمال التنظيمية ، واستخدام الدراسة الاستقصائية للتعرف على آراء واتجاهات مفردات مجتمع الدراسة في متغيرات البحث والعلاقات القائمة بينهما ، وأساليب وأدوات التحليل الإحصائي لاختبار الفروض واستخلاص النتائج والمقترحات.

#### ٧ - أساليب جمع المعلومات والبيانات :

اعتمد الباحث في بناء الإطار النظري على أسلوب الدراسة المكتبية ، وذلك من خلال الاطلاع على المتاح من البيانات الثانوية المنشورة بالتقارير المهنية للشركات مجتمع البحث، والمراجع والدوريات العلمية المتخصصة العربية والأجنبية ، ونتائج الدراسات العلمية السابقة ، ومواقع الإنترنت المتعلقة بمجال ومتغيرات البحث، كما اعتمد في جمع البيانات الأولية على أسلوب الاستقصاء والمقابلات الميدانية التي أسهمت في بناء إطار عملي للبحث واختبار الفروض واستخلاص أهم النتائج والمقترحات .

## الدراسات السابقة وأدبيات البحث

تشير نتائج الدراسات العلمية إلى تعاظم دور المشروعات الريادية بالمنظمات الحديثة اعتماداً على محورين أساسيين ، أولهما مفهوم وأبعاد ريادة الأعمال التنظيمية ، وثانيهما العوامل المؤثرة في إقامة وممارسة المشروعات وأنشطة ريادة الأعمال التنظيمية وتأثيرها على دعم المركز التنافسي للمنظمات ، وفيما يلي استعراض لأهم النقاط المتعلقة بهذه المحورين:

### أولاً : مفهوم وأبعاد ريادة الأعمال التنظيمية :

يتفق الأكاديميين على أن مستوى نشاطات الريادة يختلف باختلاف الدول والأقاليم وحسب الفترات الزمنية (Carree & Thurik, 2003, pp.437-471)، في الوقت الذي اختلف فيه الباحثون على تعريف محدد للريادة، ويعزى التباين إلى خلفيات الباحثين والكتاب، الثقافية والاجتماعية وفق خبراتهم السابقة، حيث ينظر إلى الريادي بأنه الفرد الذي يأخذ على عاتقه تحمل مخاطرة ادخال المنتجات الجديدة إلى السوق العالمي الواسع، والمساهمة في زيادة المنافسة في الأسواق، والتي تؤدي إلى إحداث التغيير الاجتماعي. (Hisrich, 2005, P.10)

بينما يشير مفهوم ريادة الأعمال التنظيمية (Entrepreneurship) إلى جميع الإجراءات الإبداعية التي يقدمها الفرد داخل المنظمة من أجل ايجاد المشروع الريادي (Entrepreneurial Venture) (Hisrich, 2005, P.17). كما عرفها (Kuratko and Hodgetts, 2010:P.25) بأنها " العملية التي يسعى من خلالها الأفراد العاملون في المنظمات لاستثمار الفرص بعيداً عن الموارد التي يسيطرون عليها في الوقت الراهن وصولاً إلى تحسين مستوى الربحية ودعم المركز التنافسي للمنظمة في أسواق منتجاتها الحالية والمرتبقة.

أن تحليل أدبيات ريادة الأعمال التنظيمية يكشف عن اتجاهين رئيسيين سيطرا على الأبحاث والدراسات التي أجريت في هذا المجال: (Carrier, 1996,P.55).



• الاتجاه الأول: يتعلق - بصفة رئيسية- بالأفراد الذين يطبقون الابتكارات في المنظمات التي يعملون بها، وينقسم الكتّاب الذين ينتمون لهذا الاتجاه إلى قسمين: القسم الأول يعبر عن ريادة الأعمال التنظيمية كمجموعة من الخصائص النفسية والسمات الشخصية، وعلى الرغم من عدم تعبيرهم عن هذه الخصائص والسمات صراحة في كتاباتهم، إلا أن العديد من هؤلاء الكتاب يعتقدون أن الأنماط النفسية لكل من رواد الأعمال التنظيميين ورواد الأعمال المستقلين متماثلة تماماً حتى في ظل اختلاف البيئات التي يعملون في ظلها، أما القسم الثاني فيركز على الأدوار والوظائف التي يؤديها رواد الأعمال التنظيميون، وينظرون إليهم باعتبارهم أفراداً يتمتعون برؤى ثاقبة Visionaries، وقادة للتغيير Change Agents، ورواد أعمال تنظيميين، و" أبطال الابتكار " "Champions of Innovation".

• الاتجاه الثاني: يتعلق بالعملية الريادية التنظيمية Entrepreneurial Process والعوامل المساعدة على حدوثها، والظروف اللازم توافرها لحدوثها، ويعبر الكتّاب الذين ينتمون إلى هذا الاتجاه عن ريادة الأعمال التنظيمية باعتبارها صيغة تنظيمية، تتصف بالحرية، والاستقلالية، والسماح للعاملين بالابتكار، بينما ينظر كتاب آخرون لريادة الأعمال التنظيمية باعتبارها استراتيجية إدارية تهدف إلى إثارة الروح والسلوكيات الريادية بين العاملين، أو باعتبارها أسلوباً يساعد العاملين على أن يصبحوا رواد أعمال في ظل دعم ورعاية المنظمة ومن خلال عملية الفصل بين المنظمة الأم والتنظيمات المنبثقة عنها Spin-off Organizations.

وبغض النظر عن المدخل أو الاتجاه المستخدم من بين هذين الاتجاهين، فغالباً ما يشار إلى مفهوم ريادة الأعمال التنظيمية على أنه مرادف للابتكارات التي يبادر بها ويطبقها العاملون في المنظمات.

مما سبق ، يتضح إن هناك العديد من الدوافع التي تقف وراء تشجيع مبادرات زيادة الأعمال التنظيمية في المنظمات، هي: (Hornsky, Kuratko, and Zahra, 2002)

- استهداف تحقيق الربحية وتدعيم المركز التنافسي للمنظمات.
- تحقيق التجديد الاستراتيجي.

- دعم القدرة الابتكارية للمنظمات.
- توفير المعارف اللازمة للحصول على مصادر جديدة للدخل في المستقبل.
- تحقيق النجاح على المستوى الدولي.
- تحقيق التجديد التنظيمي (توسيع مجال اختصاص الشركة وما يتعلق به من فرص استثمارية من خلال خلق توليفات جديدة من الموارد داخل الشركة)
- وأشار (Kothari,&Prashant,2007,P.97) إلى أن ريادة الأعمال التنظيمية تنطوي على العديد من الأبعاد الهامة، يأتي في مقدمتها:
- الابتكار (المنتجات، الأسواق، العمليات، الأساليب التكنولوجية، الأساليب الإدارية- الاستراتيجية).
- استثمار الفرص داخل المنظمات القائمة.
- توليد المشروعات الجديدة (التنظيمات الجديدة) داخل المنظمات القائمة.
- الصفة الرسمية أو غير الرسمية للأنشطة الريادية.
- تعدد مستويات أداء الأنشطة الريادية (المنظمة- الأقسام- المستوى الوظيفي- المشروع).
- توافر توليفات جديدة من الموارد داخل المنظمة.
- تحول أو إعادة ميلاد المنظمات القائمة.
- تجديد الأفكار والرؤى التنظيمية للمنظمات القائمة.
- الاتجاهات والسلوك التنظيمي الريادي.
- التزام ورعاية المنظمة لرواد الأعمال التنظيميين.
- الحرية.
- الاستقلالية.
- البعد عن المألوف والروتين المعتاد في العمل.
- القدرة على التغيير.
- التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

بعد هذا الاستعراض الموجز لتطور مفهوم ريادة الأعمال التنظيمية يمكن وضع تعريفاً لريادة الأعمال التنظيمية بأنها: عملية تتطوي على التزام المنظمة بإتاحة الفرصة للعاملين فيها للقيام بجهودهم الريادية، بهدف رفع مستوى القدرات الابتكارية والتنافسية للمنظمة، وصولاً إلى تحسين مستوى الربحية ودعم المركز التنافسي للمنظمة في أسواق منتجاتها الحالية والمرتبقة.

### ثانياً : العوامل المؤثرة في ريادة الأعمال التنظيمية

هناك مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح ريادة الأعمال التنظيمية، من أهمها:

#### ١- العوامل الشخصية :

تتضمن الصفات الشخصية، بيئة الطفولة، والعائلة، والتعليم، والعمر، وتاريخ العمل السابق. حيث أشار (Daniel, 2004, P.3) إلى أن العوامل المتعلقة بالثقة في النفس وتنظيم وإدارة الأعمال وتحمل المخاطرة و الدافعية للعمل لتحقيق الربحية، والأعتماد على الخبرة والمعرفة ومقارنة البيانات والمعلومات المتوافرة والنزعه للإبداع والابتكار من أهم العوامل المؤثرة في تكوين الريادي.

#### ٢- العوامل التنظيمية:

حيث تمثل المنظمة اطاراً يتفاعل بداخله كل من الأفراد والنشاطات الريادية والمصادر، وتؤثر التعليمات والهيكل التنظيمي ونوع الاتصالات بشكل رئيس على نشاط الأفراد (Hisrich, 2005, P.17). فالمنظمة ظاهرة إنسانية اجتماعية هادفة، تربط بين الموارد والعوامل والعناصر الموقفية والبيئة الخارجية والداخلية. وبالتالي يمكن اعتبار أن استراتيجية الشركة القائمة على الابتكار إضافة إلى الثقافة وأسلوب القيادة والإدارة، والعمل بروح الفريق من أكثر العوامل أهمية في تشجيع النشاطات الريادية.

كما يشكل الهيكل التنظيمي عنصراً رئيساً في تحقيق النجاح للمشروع الريادي، وأنه الركيزة الأساسية في استراتيجيات الإبداع والابتكار (Varkking, 2009, pp.94-102). ، لذلك أصبح الاعتماد على الأطر التنظيمية الهرمية أقل، وأصبح الاعتماد على إيجاد الظروف المشجعة، وعلاقات الثقة بين الإدارة والعاملين، والتحول نحو النظم العضوية والأفقية أكثر، وأن نشاط البحث والتطوير يحمل درجة عالية من

المخاطرة. كما استخدمت بعض المنظمات المتميزة مفهوم السيولة التنظيمية حيث أن طبيعة عملية الاتصال في هذه المنظمات تستند إلى شبكة واسعة من الاتصالات غير الرسمية والمفتوحة. واستخدمت هذه المنظمات أساليب عملية لمواجهة المشكلات والاستجابة لها بسرعة عالية، وبذلك أصبح التنظيم المرن مورداً مهماً من موارد المنظمة (توماس ووترمان، ٢٠٠٩، ص ٩٤). إن العلاقات التنظيمية بين الهياكل والأقسام والأشخاص تصبح أكثر تعقيداً كلما زاد حجم المنظمة وتحتاج إلى عناية أكثر، وأن هذه العلاقة تلعب دوراً هاماً في تشجيع الأعمال الريادية داخل المنظمة.

ويضيف (Coulter, 2008, pp.14-15)، إلى العوامل السابقة ما يلي: الانتماء والارتباط بالمنظمة، والحس الاقتصادي والاجتماعي، واتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات، وتخصيص جزء من وقت المدير للمشاركة في النشاطات الريادية. واستخدام فرق العمل، ومشاركة العاملين بجزء من أرباح المنظمة، وتقبل الفشل وتشجيع المحاولات. والتكامل بين وظائف واختصاصات فرق العمل المختلفة، وعملية التفاعل والتكامل بين الخبرات والمعارف بين العاملين، إضافة التفاعل والتكامل بين الأقسام وبينها وبين البيئة الخارجية يمثل بيئة خصبة لتقديم الإبداعات التي تدعم المركز التنافسي للمنظمة.

كما أكد كل من (Wright, Robbir and Ennew, 2009, P.225) على أهمية الاستراتيجية وأعتبروا إن الريادة والإبداع بعد خامس من أبعاد الأداء الاستراتيجي بعد التكلفة، والجودة، والمرونة، والاعتمادية، وفي إطار تصنيف الاستراتيجيات التنافسية إلى استراتيجيات، قيادية التكلفة، التميز، التركيز. وأضاف Aaker (1995p.234) استراتيجيات التعاون (Synergy) واستراتيجية الاستباق والاستيلاء (Preemptiv) إلى ذلك التصنيف. أما (Price 2009, pp.38-55) فقد وضع استراتيجيات التكلفة الأدنى، وتميز المنتج، والتركيز على القائم بالحركة الأولى، إضافة إلى التابع السريع. فعندما تقوم المنظمة بالتوصل إلى الفكرة والمنتج أو السوق أولاً وقبل المنافسين الآخرين فإن ذلك، يعطيها ميزة التفرد والتميز.

وأشارت إحدى الدراسات (Harrison and Samson, 2002, P.50) إلى أن هناك نموذجاً يتضمن عناصر لتحقيق الإبداع الفعال هي أولاً: الاستراتيجيات الريادية والتي

تتصف بتحمل المخاطرة، والتركيز على الفعل الإستباقي بدلاً من ردة الفعل، والتزام الإدارة، وثانياً: الهيكل التنظيمي والذي يتصف بالمرونة، والتكامل بين النشاطات، والتوجيه الكلي للمنظمة، ثالثاً: البيئة التنظيمية والتي تتصف بالانفتاحية، وإيجاد نظام حوافز فعال، اضافة إلى المساواة وتقاسم السلطة.

### ٣- العوامل الخارجية:

تعد من أكثر العوامل تأثيراً في التوجه نحو الأعمال الريادية، وذلك كون معظمها يقع خارج قدرة وإرادة الشخص الريادي ، فقد ازداد الاهتمام بثقافة المجتمعات نتيجة لسهولة وسرعة التقارب والإتصال بين المجتمعات، وظهور الشركات العابرة للحدود، حيث ظهرت فروق كبيرة بين المجتمعات، وتوجهاتها نحو الريادة تعزى لعوامل كثيرة، منها عوامل ثقافية وعوامل ترتبط بالقدرات التكنولوجية، ونمط التربية، ونظام التعليم، والرغبة في التغيير، والقبول بالفشل، وروح المغامرة اضافة إلى العوامل التي تتعلق بالسياسات الحكومية والقانونية السائدة وهناك عوامل محفزة ومشجعة وهناك عوامل مثبطة ومعيقة وتختلف هذه العوامل باختلاف المجتمعات (Coulter,2008,pp.54-55).

ويرى (Wickham,2001,pp.56-58)، أن هناك بعض العوامل البيئية العامة تؤثر على إبداع الأشخاص أو تقبلهم للنشاطات الريادية، والذي ينعكس على إبداع المنظمات ومنها ما يلي :

- السمات العامة للمجتمع: وهي الثقافة السائدة للمجتمع والتراث والقيم والتي تنعكس فيما إذا كان المجتمع يحافظ على الحالة القائمة أو يدعو الى احترام السن أو الأقدمية، أو هل يميل المجتمع الى الذكورة القائمة على تأكيد الذات والتنافس؟
- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع، وضع وحالة البنية التحتية والمجتمع هل تمكن من إجراء البحوث اللازمة وتساعد على استخلاص النتائج الصحيحة؟ وهل البعد المؤسسي يحقق الحماية لحقوق المبتكرين؟
- توفر أجواء الحرية في المجتمع والتي تساعد على إيجاد مجتمعاً منفتح لديه الحرية في إجراء الأبحاث والنشاطات العلمية والمشاريع الجديدة التي تسهم في تقدم هذه المجتمعات.
- السياسات والأنظمة والقوانين التي تساعد على وجود ثقافة ريادية في المجتمعات، نظراً لأهمية الريادة في زيادة التوظيف والإبداع والنمو الإقتصادي (Georggellis & Wall, 2006,P.95)

وتعتبر المجتمعات المبنية على أساس امتلاك إرادة ريادية وإبداعية، خلافاً لتلك التي تعتمد على امتلاك المصادر، أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية لهذه المجتمعات. وتعتبر الريادة ظاهرة فردية بشكل أساسي، تعتمد على قوة الملاحظة للفرد ودقته في ترتيبها، والبحث في إمكانية تطبيق المعارف، وكذلك على اتجاهاته نحو تحمل المخاطرة. ويعتبر بعض الباحثين أن التفكير الريادي المبدع كسلوك راقٍ يظهر في طريقة حل المشكلات، حيث يعتبر إبداعاً إذا ما كان يمثل نتاج تفكير الفرد أو ثقافة المجتمع. كما تلعب القيم الفردية للريادي دوراً هاماً في تشكيل الرغبة والشخصية للريادي مثل الرغبة في الإصلاح والاستقلال، والصدق في البحث عن الحقيقة، والحاجة للإنجاز، والرؤية وفعال البصيرة .

كما أكد (Warner,2006,P.2150). على أن التقدم المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات، واتساع الاستخدام وشمولها لمعظم الشركات وزيادة سرعة تبادل المعلومات من أهم العوامل التي تساعد في تغيير ثقافة هذه الشركات، إلى جانب بعض العوامل المساعدة التالية:

- السرعة الكبيرة والوقت القصير بين وقوع الحدث ورد الفعل على هذا الحدث سواء أكان ذلك على المستوى المحلي أم العالمي.
- سرعة انتشار المنتج، إن عدم الاستجابة لسرعة انتشار المنتج، أو عدم استغلال الفرص لا تفرض فقط خسارة تلك الفرصة، ولكن قد تخسر الشركة حصتها في السوق.
- تقاسم المعلومات والمعرفة، إن التبادل الرقمي للمعلومات والمعرفة بين أفراد الشركة وأصحاب المصالح المرتبطين مع المنظمة، وكذلك المزودين والزبائن يفرض وجود نوع من الثقافة الجديدة المتمثلة بالثقافة المفتوحة.

## الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء من البحث نتائج الدراسة الميدانية في ضوء ما تم الحصول عليه من بيانات من مفردات عينة مجتمع البحث، ووفقاً لما تم استخدامه من أساليب إحصائية في تحليل هذه البيانات، واختبار فروض البحث .

### أولاً : تصميم واختبار أداء الدراسة الميدانية

#### ١- أساليب القياس

في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث، وأعتماًداً على المقاييس العلمية المستخدمة في هذا المجال (David And Lynne, 2006, P.102)، (Hisrich,2005,pp.68- Lundstrom and Shattock,2005,P.17) (Stevenson ,2009,pp.19,38-47). (Gem, 2002,pp.37-41) ، وبناء على الدراسة الاستطلاعية، أستخلص الباحث قائمة استقصاء موجهة إلى مدراء شركات الاتصالات في مصر لجمع البيانات الميدانية اللازمة لاختبار فروض البحث السابق الإشارة إليها، ، وقد أعدت هذه القائمة لتقدير الدرجات التي يحصل عليها الفرد (المدير) فيما يتعلق بالعوامل بالمدراء والمنظمة والبيئة الخارجية المؤثرة على اقامة المشاريع الريادية وتأثيرها على دعم المركز التنافسي للشركات ، وذلك من خلال استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي الخمس نقاط.وقد استخدمت هذه القائمة على النحو الذي يعكس متغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة في :

- العوامل المؤثرة في اقامة المشروعات الريادية، تضمن العوامل الخاصة بالمديرين والتي تشمل (الخصائص الفردية، والدوافع، وصفات أداء العمل) ، العوامل المتعلقة بالمنظمة (الهيكل التنظيمي- الاتصالات- الاستراتيجية - البحث والتطوير - الثقافة التنظيمية ) ،العوامل الخارجية (السياسات الحكومية- العوامل القانونية- العوامل التي تتعلق بالمجتمع -الأسواق ) باعتبارها (متغيرات مستقلة)

- اقامة المشاريع الريادية ، باعتبارها ( متغيرات تابعة)

## ٢-أختبار صدق المقياس وثباته :

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Gronbach's Alpha) لكل متغير لاختبار درجة الثبات Reliability، حيث أفرزت النتائج عن إن قيم ألفا لجميع المتغيرات تعتبر كافية لإجراء التحليل (تتراوح قيمة ألفا ما بين ٠.٨١ - ٠.٩٢)، ولقياس مصداقية Validity أداة البحث، تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) في البداية، تم استخدام مقياس كفاية العينة (Measure of Sampling Adequacy) والذي يسمى مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin)، وذلك من أجل تحديد مدى ملاءمة استخدام التحليل العاملي، حيث تعد العينة كافية لإجراء التحليل العاملي إذا كانت قيمة مقياس كفاية العينة (MSA) تقع بين (٠.٥ إلى ١). وتشير نتيجة التحليل العاملي إلى أن قيمة (MSA) كانت ٠.٧١٣ ، وهذا يعني حسب المقياس أن العينة ملائمة لاستخدام التحليل العاملي. كما تم أيضا استخدام اختبار (Bartlett) أيضا لتحديد مدى ملائمة التحليل العاملي، وقد أشارت النتائج إلى ملاءمة التحليل العاملي في هذه الدراسة (sig = 0.000).

## ٣- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل المجتمع المستهدف للبحث في طبقة الإدارة العليا بشركات الاتصالات في مصر وعددها ٧ شركات ، ويقصد بها المدير العام ومن يرتبط به من النواب أو المساعدين ومن يرتبط بهم من مديري الإدارات الرئيسية أو الخبراء والمستشارين ، أما وحدة التحليل فهم الأفراد العاملون في الإدارة العليا.. وقد قام الباحث بإتباع أسلوب الحصر الشامل لتوزيع مفردات عينة بجميع الشركات مجتمع البحث وذلك نظراً لقلّة عددها وضمان التمثيل الأمثل والاستفادة القصوى من نتائج البحث ، حيث تتيح المجال لتعميم نتائج البحث على المجتمع كاملاً (Sekaran, 2003:294).



## جدول رقم (١)

## توزيع مفردات عينة مجتمع البحث

فئة الإدارة العليا	فئة الإدارة الوسطى	البيان الشركة
٢١	٤٣	المصرية للاتصالات
٧	٢١	المصرية لنقل البيانات
٩	٢٦	أوراسكوم للإتصالات
١٠	١٥	اتصالات مصر
١٤	٢٩	فودافون مصر
١٦	٣١	موبينيل
٤	١٢	راية
٨٠	١٧٧	إجمالي مفردات عينة البحث

وتشير بيانات الجدول السابق إلى أن إجمالي عدد مفردات عينة الدراسة الميدانية قد بلغ (٢٥٨) مفردة موزعه على المستويات التنظيمية بالشركات مجتمع البحث ،حيث بلغ عدد مفردات عينة الإدارة العليا (٨١) مفردة ، بينما بلغ عدد مفردات عينة البحث على فئة الادارة الوسطى (١٧٧) مفردة وهى نسب متناسبه مع الحجم الكلي لعينة مجتمع البحث.

## ٤- المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات

تم تبويب وتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلى من خلال البرنامج الإحصائى SPSS/PC. وقد تطلب تحليل البيانات واختبار الفروض استخدام الاساليب الإحصائية : مثل معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha):، التحليل العاملي (Factor analysis): ، الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic): التكرار والنسب المئوية، المتوسط السحابي والانحراف المعياري ،معامل الاختلاف، وتحليل « ت » (T) لمعرفة معنوية ومدى العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية.

## ٥- نتائج تحليل وتشخيص آراء المبحوثين لمتغيرات البحث

تشير نتائج الجدول التالي بأن العوامل الخاصة بالمديرين والعوامل الخاصة بالمنظمة والعوامل الخارجية تؤدي إلى إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع الريادية. وأن أكثر المحاور أثراً كانت محور الدوافع، وأن أقلها أثراً كانت السياسات الحكومية.

## جدول رقم (٢)

نتائج الوصف والتحليل الإحصائي لمتغيرات البحث المتضمنة بقائمة الاستقصاء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل المؤثرة
العوامل الخاصة بالمديرين		
0.64	4.19	الخصائص الفردية
0.48	4.22	الدوافع
0.60	4.18	أداء العمل
0.51	4.19	الأداء العام
العوامل المتعلقة بالمنظمة		
0.60	3.75	الهيكل التنظيمي
0.61	3.83	البحث والتطوير
0.65	4.01	الثقافة التنظيمية
0.54	4.16	الاتصالات
0.72	3.83	الاستراتيجية
0.34	3.92	الأداء العام
العوامل الخارجية		
1.02	2.73	السياسات الحكومية
0.78	3.38	العوامل التي تتعلق بالمجتمع
0.72	2.83	العوامل القانونية
0.56	4.01	الأسواق
0.27	3.24	الأداء العام

كما توضح نتائج الجدول التالي العوامل الأكثر إعاقة في إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع الريادية ، وذلك حسب استجابات أفراد وحدة المعاينة ، وذلك على النحو التالي:

## جدول رقم (٣)

النسب المئوية لترتيب العوامل الأكثر تأثيراً في إعاقة إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع الريادية انتازلياً.

النسبة المئوية	العوامل	الرتبة
0.64	صعوبات تسويقية	1
0.52	عدم إدراك الفرصة بالوقت المناسب	2
0.42	ثقافة المجتمع	3
0.41	الصعوبات المالية	4
0.38	الخوف من المخاطرة	5
0.31	صعوبات قانونية	6
0.28	عدم توفر القوى البشرية المؤهلة	7
0.25	الثقافة التنظيمية	8

يتضح من الجدول السابق أن أكثر العوامل تأثيراً في إعاقة إقامة المشاريع الريادية حسب استجابات أفراد وحدة المعاينة كانت الصعوبات التسويقية وكانت أقل العوامل تأثيراً الثقافة التنظيمية.

## ثانياً : اختبار الفروض:

يتناول هذا الجزء من البحث نتائج اختبار فروض البحث ، وفقاً لما تم استخدامه من أساليب إحصائية في تحليل بيانات المستقصى منهم.

## اختبار الفرض الأول :

يتعلق باختبار الفرض التي ينص على " لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع الريادية تعود لكل من الخصائص الفردية، والدوافع، و خصائص أداء العمل " فقد تم استخدام اختبار ( ت ) لعينة واحدة (One-Tailed Sample T.test) حيث أسفر ذلك التحليل عن النتائج الموضحة بالجدول التالي :-

## جدول رقم (٤)

## نتائج اختبار ( ت ) لعينة واحدة للعوامل الخاصة بالمديرين

عوامل خاصة بالمديرين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	دالاتها الاحصائية
الخصائص الفردية	29.46	4.59	37.92	0.0001
الدوافع	29.68	3.52	50.63	0.0001
أداء العمل	27.35	4.27	30.60	0.0001

تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من الخصائص الفردية ، الدوافع ، أداء العمل في إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع الريادية . حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لعينة واحدة على التوالي (٣٧.٩٢ ، ٥٠.٦٣ ، ٣٠.٦٠) وهي ذات دلالة إحصائية وهذا يعني رفض فرض العدم (لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في إقامة الشركات المساهمة العامة للمشاريع الريادية تجاه تطوير منظومة الأداء تعود لكل من الخصائص الفردية، الدوافع، صفات أداء العمل) وقبول الفرض البديل .

## ١- اختبار الفرض الثاني :

يتعلق باختبار الفرض التي ينص على " لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع الريادية تعود لكل من الهيكل التنظيمي، البحث والتطوير، الثقافة التنظيمية، الاتصالات، الاستراتيجية " فقد تم استخدام اختبار ( ت ) لعينة واحدة ( One-Tailed Sample T.test ) حيث أسفر ذلك التحليل عن النتائج الموضحة بالجدول التالي :-

## جدول رقم (٥)

## نتائج اختبار ( ت ) لعينة واحدة للعوامل الخاصة بالمنظمة

العوامل الخاصة بالمنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	دالاتها الاحصائية
الهيكل التنظيمي	22.62	3.75	25.37	0.0001
البحث والتطوير	23.13	3.77	27.98	0.0001
الثقافة التنظيمية	28.29	4.70	31.87	0.0001
الاتصالات	25.08	3.38	43.14	0.0001
الاستراتيجية	19.26	3.81	23.00	0.0001

تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الخاصة بالمنظمة تؤدي إلى إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع الريادية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لعينة واحدة على التوالي (٢٥.٣٧، ٢٧.٩٨، ٣١.٨٧، ٤٣.١٤، ٢٣.٠٠) وهي ذات دلالة إحصائية وهذا يعني رفض فرض العدم " لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في إقامة الشركات المساهمة العامة للمشاريع الريادية تجاه تطوير منظومة الأداء تعود لكل من الهيكل التنظيمي، البحث والتطوير، الثقافة التنظيمية، الاتصالات، الاستراتيجية، وقبول بالفرض البديل .

## ٢/- اختبار الفرض الثالث :

يتعلق باختبار الفرض التي ينص على " لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع الريادية ، تعود لكل من السياسات الحكومية، والعوامل التي تتعلق بالمجتمع، والعوامل القانونية والأسواق " فقد تم استخدام اختبار ( ت ) لعينة واحدة (One-Tailed Sample T.test) حيث أسفر ذلك التحليل عن النتائج الموضحة بالجدول التالي :-

## جدول رقم (٦)

## نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للعوامل الخارجية

العوامل الخارجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	دالاتها الاحصائية
السياسات الحكومية	21.99	9.62	4.27	0.0001
العوامل التي تتعلق بالمجتمع	23.17	4.71	22.56	0.0001
العوامل القانونية	14.99	3.14	19.53	0.0001
الأسواق	24.25	3.50	36.78	0.0001

تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع الريادية ، تعود الى العوامل الخارجية حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لعينة واحدة على التوالي (٤.٢٧ ، ٢٢.٥٦ ، ١٩.٥٣ ، ٣٦.٧٨) وهي ذات دلالة إحصائية وهذا يعني رفض فرض العدم لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في إقامة الشركات المساهمة العامة للمشاريع الريادية تجاه تطوير منظومة الأداء تعود لكل من (السياسات الحكومية، والعوامل التي تتعلق بالمجتمع، والعوامل القانونية و الأسواق) وقبول بالفرض البديل.

## نتائج ومقترحات البحث :

أوضح المدلول الفكري للبحث على أن الاتجاه المتزايد نحو عولمة الأسواق، والتجارة الحرة وتقدم الأساليب التكنولوجية ، وثورة المعلومات التي تعد أمثلة على القوى الحاكمة في القرن الجديد أدى إلى حتمية تطور وتحول منظمات الأعمال نحو الفكر الريادي لكي تسير وتتوافق مع هذا التغيير ومواجهة المنافسة الشرسة ودعم مركزها التنافسي، كما أكد على صعوبة إقامة المشاريع الريادية بدون دعم الإدارة العليا لهذه المشاريع ، الأمر الذي يتطلب بحث وتحديد العوامل التي تؤثر في إقامة منظمات الأعمال للمشاريع الريادية سواء المتعلقة بالمدراء أو المتعلقة بالمنظمة أو العوامل الخارجية ، وخاصة تلك المشاريع التي تمثل فرصاً ملائمة يمكن استغلالها وتطويرها من قبل هذه لما له من أهمية في تحقيق النمو الاقتصادي وتوفير الوظائف وتحسين مستوى المعيشة للمجتمعات.

وفي ضوء هذه النتائج ، أوضحت نتائج الدراسة الميدانية للبحث الحالي التالي :

١. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لكل من الخصائص الفردية والدوافع و خصائص أداء العمل في إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع الريادية ، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لعينة واحدة على التوالي (٣٧.٩٢، ٥٠.٦٣، ٣٠.٦٠) وهذا يعني رفض الفرض الأول وقبول الفرض البديل الأمر الذي يتطلب ضرورة ،،

- تنمية الرغبة لدى المديرين للإقدام على إقامة الأعمال التي تحتتمل درجة مخاطرة معينة، وذلك من خلال تمكينهم وتزويدهم بالقدرات والامكانيات اللازمة، وتشجيعهم على المحاولة والخطأ، وعدم تحميلهم نتائج الفشل التي قد تحدث.
- وضع نظام عمل واضح يساعد على اكتشاف الفرص واستغلالها قبل أن تقوم الشركات المنافسة الأخرى بذلك، من خلال الاعتماد على البحث العلمي، والاقتراب من كل الموردين والعملاء والشركات المنافسة .

- وضع نظام حوافز فاعل يراعي دمج الطموحات الشخصية للمديرين وتخصيص وقت كافي للمديرين للتعامل مع القضايا الاستراتيجية والحيوية والنشاطات الإبداعية.

٢. وجود فروق ذات دلالة احصائية في إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع الريادية ،تعود لكل من الهيكل التنظيمي، والبحث والتطوير، والثقافة التنظيمية، والاتصالات، والاستراتيجية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لعينة واحدة على التوالي (٢٥.٣٧، ٢٧.٩٨، ٣١.٨٧، ٤٣.١٤، ٢٣.٠٠) وهذا يعني رفض الفرض الثاني وقبول الفرض البديل .

الأمر الذي يتطلب ضرورة ،،

- دعم الثقافة والقيم الأساسية التي تميز الشركة عن غيرها من الشركات الأخرى، من خلال وضع نظام عمل مرن يسمح بحرية وصول جميع العاملين إلى البيانات والمعلومات والخبرات والمعارف، وقدرة جميع العاملين على التشارك بهذه المعلومات في الشركة.
- اعتماد فرق العمل لتطوير بعض المشاريع، أو لايجاد الحلول لبعض المشاكل التي تواجه الشركة، وعدم التدخل بها واعطائها حرية اتخاذ القرارات.

- ضرورة سعى الشركات لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتستمر بادخال ما يحقق التميز للشركة، ويلبي احتياجات ومتطلبات العملاء بطريقة أفضل من الشركات المنافسة الأخرى.
- تنظيم أقسام ومكونات الشركة بطريقة تحقق المرونة والتكامل والتفاعل فيما بين هذه الأقسام لإيجاد قيمة مضافة للمنتج او الخدمة او اسلوب العمل.
- وضع نظام اتصال فعال يضمن سهولة وصول أي شخص أو أية فكرة للإدارة العليا، إضافة إلى سهولة الاتصالات ما بين الشركة والبيئة الخارجية.
- تنظيم المشاريع الريادية الجديدة بشكل يحقق لها الاستقلالية إضافة إلى توافر كل سبل الدعم بحيث يكون الهدف بعيد المدى للشركة هو التوسع ودخول الأسواق العالمية.

٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع الريادية ودعم المركز التنافسي تعود لكل من (السياسات الحكومية، والعوامل التي تتعلق بالمجتمع، والعوامل القانونية و الأسواق) ، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة لعينة واحدة على التوالي (٤.٢٧، ٢٢.٥٦، ١٩.٥٣، ٣٦.٧٨) وهذا يعني رفض الفرض الثاني وقبول الفرض البديل .  
الأمر الذي يتطلب ضرورة :

- توجيه وتوعية الأشخاص في المجتمعات المحلية بأهمية دعم وإقامة المشاريع الريادية، من خلال الاعتماد على وسائل الإعلام المختلفة.
- عقد المؤتمرات والندوات والبرامج التدريبية، واستهداف الفئات الواعدة..
- ترسيخ ثقافة الإقدام على تبني هذه المشاريع. وتعزيز التعاون بين كل من الشركات والجامعات وحاضنات الأعمال، من خلال اصدار تعليمات تنظم هذه العلاقة، والاعتماد على مبادئ البحث العلمي ودراسة الجدوى الاقتصادية لهذه المشاريع، وذلك من أجل زيادة احتمالات نجاح المشاريع الريادية الجديدة.
- أن تتضمن السياسات الحكومية برامج واضحة، تشجع وتدعم عملية إقامة المشاريع الريادية، من خلال إصدار القوانين المحفزة، وتوفير عناصر البنية التحتية وتوفير مصادر التمويل للحصول على القروض الميسرة، إضافة إلى تقديم الاستشارات وبعض أنواع التدريب والتأهيل الضرورية. ودمج مواضيع ريادة الأعمال في المناهج المدرسية.



• التزام الشركات بتقديم المنتجات التي لا تضر بالبيئة، إضافة إلى الالتزام بمعايير السلامة العامة، والمساهمة في تنمية المجتمعات المحلية، من خلال وضع قوانين تكافئ الشركات الملتزمة بهذه المعايير وذلك بمنحها بعض الامتيازات والتسهيلات.

• تخصيص نسبة معينة من أرباح الشركات لأغراض دعم وتشجيع عملية إقامة المشاريع الريادية، وتخصيصها لتمويل حاضنات أعمال متخصصة تتبنى هذا الهدف.

• أن تقوم الشركات بالتركيز على تقديم ما هو مميز ويعطي قيمة مضافة للعميل.

٤. تؤثر العوامل التالية في إعاقة إقامة شركات الاتصالات في مصر للمشاريع الريادية مرتبة من الأكثر إعاقة إلى الأقل وكما يلي: (صعوبات تسويقية، عدم إدراك الفرصة بالوقت المناسب، ثقافة المجتمع، صعوبات مالية، الخوف من المخاطرة، عدم توفر القوى البشرية المؤهلة، الثقافة التنظيمية)

الأمر الذي يتطلب ضرورة ،،

• دراسة السوق المحلي أو الإقليمي أو العالمي بشكل كافٍ عند البدء في إقامة أي مشروع جديد.

- ضرورة وجود دور بارز للسياسات الحكومية في التغلب على الصعوبات التسويقية، وزيادة قدره الشركات نحو التفاعل والتكيف مع المستجدات الحديثة.
- توافر مصادر مالية كافية عند البدء بتبني أي مشروع ريادي جديد، وتنمية ثقافة المجتمع نحو الاقدام على إقامة العمل الريادي.

مراجع مصادر البحث:

أولاً : المراجع العربية :

١. توماس، ج. بيترز، روبرت، ه. وترمان (٢٠١٠). البحث عن الامتياز. الرياض: ترجمة السيد المتولي حسن، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية
٢. عمرو علاء الدين زيدان ، (٢٠٠٦) ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
٣. نجم، عبود نجم (٢٠٠٣). إدارة الابتكار. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

## ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. ACS,Z.J,Carlsson,B, & Karlsson,C.(2009). Entrepreneurship, Small and Medium- Sized Entreprises and the Macro Economy. NewYork, Cambrigde Universtiy Press.
2. Alvarez, Sharon. Zoogah Baniyelme & Bosse Doug, )2003(. Alliances Between New Comer Firms and Established Firms. Asense Making Response Mechanism for Entrepreneurial Firms in Uncertain Environments, Available (On Line): www.babson.edu /Entrep/for/ferform.html, Cited on may 2004.
3. Audretsch, David and Keilach, Max (2011). Entrepreneurship Capital and Regional Growth Anialys of Regional Studies. Vol. (38) No.( 3).
4. Audretsch, D.Band Thurik, A,R,(2001).Linkig Entrepreneurship to Growth,STI Working Papers 2001/2OECD, DSTI(2001)2 Organization for Economic Cooperation and Development,Paris. Vol (19) .
5. Carrier,Camille (2009). Intrapreneurship in Large Firms and SMEs,AComparative Study, International Small Business Journal, Vol(12) No.(3) ..
6. Carter, Nancy M, Gartner, William B. and Renolds, Paul D (2012). Exploring Start-up Event Sequences, Journal of Business Venturing Vol. (11).No. (3).
7. Cope, Jason (2009). Toward A Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. Theory and Practice Vol.29, No4. P.373.
8. Dobrev, Stainsllavd, D, Barnett William P. (2003). Organization Roles and Transition to Entrepreneurship, Academy of Management Journal Vol.(48) . No. (3)..
9. Georgllis, Yannis and wall Howard. J (2010). Entrepreneurship and the Policy Environment, Federal Reserve Bank of St. Louis Review Vol.88 , No(2).
10. Helms, Marliyn M. (2011). Japanese Managers: Their Candid Views on Entrepreneurship. Competitiveness Review, Vol.13 No.(1).