

# الأشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى

أ.م.د. سلطان احمد خليف / المعهد التقني / الموصل  
م.د. خالد محمد جميل / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

## المستخلص

تعتمد المنظمات مجموعة من الإجراءات والتعليمات في ميدان عملها، وبما يمهدها لها السبيل لتوظيف مواردها وطاقاتها خدمة لتوجهاتها الريادية، وهذا يستلزم منها استحضار مجموعة من الآليات المساهمة في التخفيف من حدة الإجراءات وتعقيدها. إذ أن غموض الإجراءات وشدة تعقدها يعني إقرار حالات الهدر والضياع في طاقاتها وتبدد آمالها ومن ثم إضعاف حماسها وإمكانية استمرارها في تحقيق الإبداع، ومن ثم فقدان الفرص إلى درجة الاستسلام للمخاطر والأخذ بها كقيود لا يمكن خرقها.

عليه عمد الباحثان إلى تأشير مشكلة دراستهما في إطار تساؤل مفاده: هل تعد الأشرطة التنظيمية الحمراء ذات الصبغة التعقيدية عاملاً محددًا لعملية التوجه الريادي في المنظمات قيد الدراسة؟. وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية في جمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة، واستعان الباحثان بعدد من الأدوات الإحصائية (النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط والانحدار).

وتوصلت الدراسة إلى استنتاج رئيس مفاده وجود علاقة ارتباط وأثر بين الأشرطة التنظيمية الحمراء وبين التوجه الريادي للمنظمات عينة الدراسة كما خلصت إلى تقديم مجموعة من المقترحات .



## المقدمة

تتطلب مسارات العمل التنظيمي إقرار ضوابط واعتماد سياسات وقواعد وعلى نحو يجعل من تلك المسارات سبلاً للارتقاء ونيل المرامي، إلا أن ذلك لم يكن سهلاً ويسيراً بقدر ما يُوثر احتمالية تعقد الضوابط ووجود الاجراءات الغامضة في ظل الظروف البيئية المضطربة، مما يعني وقوع المنظمات في الأشرطة الحمراء التي تجعل الاوليغاركية وفكرة القانون أساس كل عمل في المنظمات، وهنا تغيب المبادرات وتفوض حالات الإبداع وتتجلى التحديات بوجهها المخيف إلى حد انتهاك كل ما هو عضوي فيها، مما يعني غياب التوجه الريادي، أي وجود الانعطافات السلبية في العمل، ومن ثم وقوع المنظومات تحت طائلة الاشتراطات التي تفرضها الأشرطة الحمراء، وهذا يستلزم من القيادات الإدارية ان تفكر فيما يسمى بالأشرطة الخضراء في ميدان عملها عوضاً عن الحمراء وتجعل من الاوليغاركية نقطة إطلاق نحو المشاركة. عليه عمد الباحثان إلى وضع منهجية دراستهما على وفق السياق الآتي:

## أولاً: مشكلة الدراسة

تعد القواعد والإجراءات الرسمية إحدى المسالك التي تعتمد عليها المنظمات المبحوثة لأداء المهمات الموكلة إليها عبر تمسك العاملين وحتى القيادات الإدارية بها، ولما كانت المنظمات المبحوثة ( كلية الادارة والاقتصاد ، كلية التمريض ، دار ابن الاثير ، المستشفى التعليمي ، المديرية العامة للمطبعة ، المستشفى الجمهوري ) بأمس الحاجة الى هذه الاجراءات عليه تجلى الاهتمام بها في حدود التنفيذ الحرفي لها دون مراعاة المواقف والاحذ بنظر الاعتبار الظروف ، مما جعل من هذه الاجراءات قيوداً ومحددات مثلما هي منزلقات في ميدان العمل ولكافة المستويات التنظيمية الى الحد الذي تدنت فيه الروح المعنوية وسادت حالة من الشكوكية وبالذات عند ارتطام هذه الاجراءات وما تحويه من عقد وتعقيدات بالواقع الذي يتطلب قدراً من المرونة مثلما يحتاج الى التكيف وعلى نحو يساهم في ولادة استجابات واقعية ذات سمة تعليمية بعيداً عن التذبذب ، عليه انطلقت مشكلة الدراسة الحالية من التساؤلات الآتية :

- هل تمثل الأشرطة التنظيمية الحمراء احد المحددات السلبية لحالات التوجه الريادي في المنظمات المبحوثة؟
- ما الإسهام الفعلي للقيادات الإدارية في وضع هذه الأشرطة بصيغتها الخضراء التي تجسد حالات النمو وتعكس إمكانية التواصل في المنظمات المبحوثة ؟

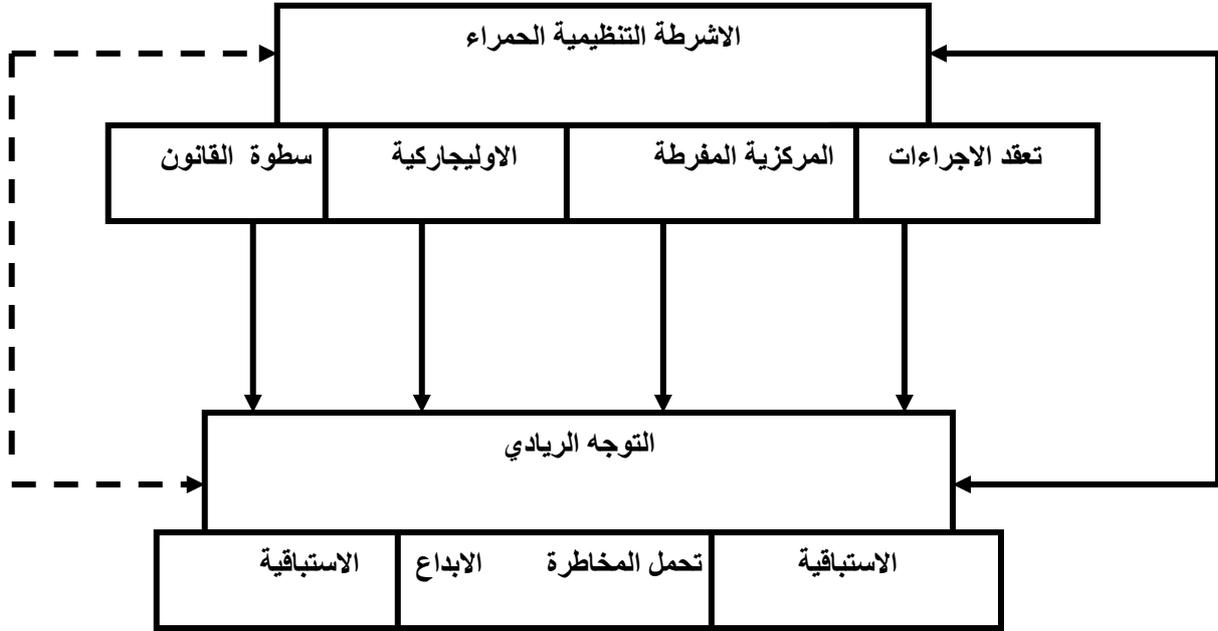
## ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة أهداف منها:

- أ. تغطية نظرية لمتغيري الموضوع قيد الدراسة في ظل الإفادة من طروحات الباحثين، وبما يعمق محتوى الدراسة الحالية ومضمونها، وبذات الوقت يمكن الباحثان من طرح المفاهيم الإجرائية لدراستهما الحالية.
- ب. الوقوف على واقع الأشرطة التنظيمية الحمراء في المنظمات عينة الدراسة وبيان مستوى التوجه الريادي فيها.
- ت. تأشير الأثر الذي تختطه الأشرطة التنظيمية الحمراء في عملية التوجه الريادي في المنظمات عينة الدراسة.

### ثالثاً: أنموذج الدراسة

تبنت الدراسة الحالية أنموذجاً افتراضياً يمكن تجسيده بالشكل (1) الآتي:



الشكل (1) أنموذج الدراسة

### رابعاً: فرضية الدراسة

تمثلت فرضية الدراسة في الآتي:

تتحدد مستويات التوجه الريادي في المنظمات عينة الدراسة تبعاً لمستوى سيادة مؤشرات الأشرطة التنظيمية الحمراء (علاقة وأثر).

### خامساً: مجتمع الدراسة وعينتها وأسباب الاختيار

تحدد مجتمع الدراسة في عدا من المنظمات التعليمية والخدمية وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين فيها وبأعداد متباينة وقد جاء هذا التباين مشفوعاً بمحاولة الباحثان التأكد من ان خطورة وحدة الأشرطة التنظيمية الحمراء لا ينحصر مداها في موقع تنظيمي بعينه بقدر ماتممت آثارها لتشمل مجالات وواجه متعددة فهي تكون محدد في المنظمة التعليمية مثلما انها قيد في المنظمة الصحية وعلى هذا الاساس برزت الحاجة لهذا التنوع في العينة ، اذ ان التركيز على منظمة واحدة قد لايفسر ما تتوخاه الدراسة الحالية وما يسعى الباحثان لرصده وتأشيريه وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة علما ان الاستبانة خضعت لأختباري الصدق والثبات وفيما يخص اختبار الصدق فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين لأبداء ملاحظاتهم وتم الاخذ بها بحيث اصبحت صالحة للدراسة .



## الأشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى

اما بخصوص اختبار الثبات فقد بلغ معامل الثقة لهذا القياس (87.51%) باستخدام Cronbach's Alpha وبناء على ذلك فقد قام الباحثان بتوزيع (111) استبانة على عينة من المبحوثين في المنظمات المبحوثة واسترد منها (88) على حين ان المفيد للدراسة الحالية كانت بحدود (87) استبانة غطت عدد من العاملين في المنظمات (كلية الإدارة والاقتصاد، وكلية التمريض، ودار ابن الأثير للنشر، ومستشفى الجمهوري، المديرية العامة للطباعة والمستشفى التعليمي) وكما موضح في الجدول ادناه :

الجدول (1) احصائية توزيع الاستبانة على المنظمات المبحوثة

المنظمات المبحوثة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المعادة	عدد الاستمارات الصالحة للدراسة الحالية
كلية الادارة والاقتصاد	41	32	32
كلية التمريض	16	12	12
دار ابن الأثير	20	10	10
المستشفى التعليمي	10	10	10
المديرية العامة للطباعة	13	13	12
المستشفى الجمهوري	11	11	11
مجموع الاستمارات	111	88	87

### سادساً: الأدوات الإحصائية:

استعان الباحثان بعدد من الأدوات الإحصائية تحددت بالنسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط والانحدار.

ولأجل اختبار فرضية الدراسة وتحقيق أهدافها، فقد تم تأطير محورين هما:

### أولاً: المحور النظري

#### ١- الأشرطة التنظيمية الحمراء (المفهوم والآثار)

تقتضي عملية أداء المهمات التنظيمية وجود قواعد وإجراءات فضلا عن الاهتمام بلوائح وتعليمات وعلى نحو يؤكد سير الأنشطة والتحام الجهود الذاتية للعاملين، الا ان الذي يحصل هو تقييد المرونة بالإجراءات وجعلها في عداد الاشتراطات التعجيزية التي يتعذر الإحاطة بها والإلمام بمقتضاياتها، مما يجعل منها قيلاً قسرياً وبذات الحال منزلقاً تجاه الهوية التنظيمية، لأن الوضع الذي تحدثه في ميدان العمل وفي نفسية العاملين له بصمات سلبية وإشارات تلوح بالمركزية المفرطة وعلامات تظهر تحكماً فئة من الأفراد في كل ما يدور بأروقة المنظمة، مما يعني غلبة التعقيد في الإجراءات والى الحد الذي يجعل منها قوة حديدية، وفي ذلك منحى لحالات التهيج التنظيمي والانزعاج حد القلق بحيث تظهر الحلقة المفرغة فلا التعليمات تنفذ ولا الإجراءات تعتمد بل تغيب قيم العمل، مما يعني ظهور قوة سلبية تحت مظلة الإجراءات لها ألسنة حمراء ودخانها يرتفع في الآفاق. بحيث تظهر حالات التعتيم في المنظمة ويسود التموه وتخفي الحقيقة التنظيمية.

فهناك تضارب في قوانين العمل وإساءة في استخدام الإجراءات الى حد تعدد المراحل التي تمر بها المعاملات وكثرة حالات اللف والدوران عبر الرجوع الحرفي للسجلات في اطار المغالاة في تدقيق الاعمال بقصد التخلص من الاخطاء والهفوات . ( عصفور ، 1987 ، 278-289 ) وفي خضم ذلك يتم ولادة فئة تدعي لذاتها توجيه وقيادة العاملين الا انها ليست على مستوى ما تقول فهي تثرثر وتقطع الاقاويل وتسخر العالم لمصلحة الخاص الى حد بروز آثار سلبية تعكس وجهها الغامض الذي قد تتضح آثاره في كل ميادين العمل وفي ذلك منحى لبروز المنفعة وبما يدفع القائد الى اعتماد شتى الاساليب بقصد تحقيق منفعة الشخصية ( هاوس ، 2006 ، 66-67 ) .

وبناء على ما تقدم فقد استلزم الامر الكشف عن ماهية الأشرطة التنظيمية الحمراء وعلى وفق طروحات الباحثين، إذ أشار (Nyström,2010,6) إلى أن الأشرطة الحمراء تمثل اللوائح التنظيمية ذات الصلة بالأعمال الإدارية، وذات التأثير السلبي في مجال الانجازات التنظيمية. وهذا ما جاء متماشياً مع ما أكدته ذات الكاتب بقوله أن:

“**Red Tape**” refers more explicitly to the administrative work associated with regulations.

كما عرفت الأشرطة التنظيمية الحمراء بأنها الإجراءات غير الضرورية فضلاً عن الأشكال والتراخيص واللوائح التي تسهم في زيادة الأعباء والتكاليف في إطار التمسك بالحرفيات والإسراف المربك إلى درجة اعتماد كل ما أنتفت إليه الحاجة وصار استخدامه معيماً (Newfoundland Labrador,2007,9).

وبالمقابل أشار (NSW,2012,3) إلى أن الأشرطة الحمراء تعني كافة الأعباء والمتطلبات غير الضرورية التي تتجلى في مجال الأعمال وبما ينعكس على وجود طلبات متكررة تحوي معلومات غامضة فضلاً عن وجود تقارير مسهية تغلب عليها السمة السردية أي ان الاشرطة التنظيمية الحمراء هي صورة للروتين غير الهادف (المعوق) في ميدان العمل الى حد انه يجسد سلوكيات قائمة على الاسراف والهدر في الجهد والمال والوقت .

وفي السياق نفسه وصف (Doane,2004,1) الأشرطة التنظيمية الحمراء بمجموعة من البروتوكولات والإجراءات المعقدة ذات الطابع البيروقراطي الهادف إلى خلق الإبداع والتوجهات الريادية في إطار إضعاف القدرات التنافسية، مما يترتب عليه حالة من الاستفزاز المثير للمواطنين.

وخلاصة ما تقدم حدده (Rwanda,2008,3) بقوله ان الأشرطة التنظيمية الحمراء هي تعبير مختصر عن الإجراءات التنظيمية المعقدة وغير الضرورية التي تلازم العمليات الإدارية، مما ينسحب آثارها ووقعها على الأفراد سواء في مجال الإحباط أو تحمل أعباء إضافية وصولاً إلى الانتظار طويلاً بقصد انجاز معاملة أو إقرار توقيع.

وبناء على ما تقدم فقد خرج الباحثان بتعريف إجرائي للأشرطة التنظيمية الحمراء ممثلاً بالسلسلة الإجرائية ذات السمة التعقيدية والمترجمة للنمط المفرط من المركزية غير المبرر إلى حد التضارب في التعليمات وعلى نحو يؤثر تحكم فئة قليلة بالموارد التنظيمية في إطار ما يسمى بسطوة القانون وحرارة التعليمات وبما يؤثر سلباً على وضع المنظمة برمته.

أما عن الآثار السلبية للأشرطة التنظيمية الحمراء فهي تنبثق من المؤشرات الدالة عليها والمترجمة لفعالها المعيق لأية حركة إبداعية وومضة فكرية تعانق التطلعات وتشد العاملين إلى استباحه المجهولات، وفي ذلك إشارة فعلية إلى جمود السلوكيات في ميدان العمل وعلى نحو يجعل من البيروقراطية أداة لصيقة بيد الهيراركية العليا في إطار الرغبات، بالوقت نفسه قد تؤمن مواقع دفاعية من خلال التمسك بالقواعد والإجراءات مما يؤثر تدهور العلاقة بين المنظمة وزبائنها وحتى بين الممثلين لها (الهوري، 1981، 49).

فضلا عن ذلك فقد تبرز مشكلة عدم انسيابية العمل على نحو صحيح، مما يؤثر بزوغ الاجتهادات المعوقة للعمل وكثرة الشكاوى والتطلعات في إطار ما يسمى بـ"عقدة الإجراءات"، مما يدفع القيادات الإدارية في المنظمات خطوات تجاه العمل على تبسيط الإجراءات واستبعاد كل ما هو فائض عن الحاجة سواء تعلق الأمر بالمجهودات أو ما تجسد في الوقت والطاقة والعدد والآلات (ماهر، 1985، 197-199). والسعي إلى تبسيط الإجراءات بقصد تحسين البيئة التنظيمية وتفعيل الأعمال التجارية وزيادتها، وتقديم الخدمات بكلف أقل وإلغاء التعليمات المتقدمة والتعليمات غير الفاعلة ولاسيما ان تكاليفها تفوق فوائدها (NSW,2012,3). والحد من التأثير السلبي للأشرطة الحمراء على كفاءة المنظمة وعملياتها ومنع هدر مواردها نتيجة امتثالها لقواعد وإجراءات غير مبررة (Lam&Liu,2005,34,37).

وما تقدم تبين لنا حقيقة فحواها أن التمسك المفرط بالأشرطة التنظيمية الحمراء يعني وقوع المنظمة تحت دالتين: دالة التوقعات التنظيمية دالة التوقعات السلوكية، وفي ذلك منحى لسيادة فكرة الحلقة المفرغة، إذ أن الالتزام قائم في حدود الروتين والحفاظ على الآلة البيروقراطية والموضوعية السائدة التي تتحرك ضمن ما يسمى بالكفاءة الفنية في تطبيق الإجراءات البيروقراطية، كما أن المركزية السائدة تعكس حالة الرقابة الشديدة ومستوى التعقيد وغياب التنسيق (المصري، 1981، 236-234).

وفيما تقدم اشارة إلى ان كمال التحركات في المنظمة تتم داخل القفص الإجرائي وليست خارجه؛ مما يؤثر بروز المفاجئات في العمل، فضلا عن تدني مستوى الإبداعات، بل بروز ما يسمى بالإهمال واللامبالاة في اطار القيود والمحددات، لا زفير طليق ولا شهيق صافي ومنظم، بل توترات وانقطاعات وحتى آهات، ومرد ذلك حالة التحكم المفرد بالموارد المنظمة وحتى المخرجات، مما يعني ظهور فكرة التمركز المحوري كما اسماها (Lucas,1984,58) والتي تشير إلى امتلاك احد الأقسام القوة حد التفرد بها، في حين تتأجج حاجة الأقسام الأخرى إليها، وفي ذلك مدخلا لغياب التداويية واحتمال بروز الصراعات السلبية، أي بروز قوة منفردة على مستوى الوحدات التنظيمية تتحرك في إطار الإحلال والاستبدال للأهداف التنظيمية. وفي الوقت نفسه يفصح عن سيادة الرغبة بمراقبة المستويات الدنيا حد المساءلة والمحاسبة وصولاً إلى التتميط غير المبرر للسلوك وجموده، مما ينجم عنه استحواذ العلاقات الوظيفية بصيغتها الرسمية، ومن ثم الوقوع تحت هيمنة الإجراءات التنظيمية الحمراء إلى درجة ان القرارات تتخذ على أساس الجزئية (الحسيني، 1989، 75).



## الأشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى

### - مؤشرات الأشرطة التنظيمية الحمراء

تبنت الدراسة الحالية مجموعة من المؤشرات في اطار الافادة والتطويع لأفكار كل من:  
(المصري، 1981، 243-221 ) ، ( ماهر ، 1985 ، 197 ) ، ( March&Simon,1958,36-52 ) ،  
(Wendt,R.,1986,371-387)  
تمثلت بالاتي:

1. تعقد الإجراءات : يمثل إشارة فعلية إلى سيطرة الروتين غير الهادف وتدشينه بالرسومية العالية للإجراءات وعلى نحو يقود إلى التعقيد المفرط، ومن ثم تأخير الأعمال وحتى التقاعس في أدائها.
2. المركزية المفرطة: تجسد فكرة امتلاك احد الأقسام او الادارة العليا القوة وعلى نحو يمكنهم من التحكم بالمخرجات، وفي هذه الحالة يتعزز نفوذ تلك المجموعة مقابل غياب الدالة التأثيرية للآخرين، مما يجسد ظهور القوة الفوقية (Lucas,1984,58).
3. الاوليجاركية: وجود قلة متخصصة تشغل مراكز القيادة والتوجيه وأغلبية تخضع للإحكام الإدارية الصادرة من هذه القلة وهذا ما اسماه (ميشلز) بالاوليجاركية وهي نتيجة لثلاثة عوامل:  
أ. الضخامة في حجم المنظمة من خلال زيادة عدد العاملين فيها.  
ب. تعقد المشكلات الفنية وظهور الحاجة إلى الخبرة الفنية.  
ت. الاتصال المباشر بين المستويات العليا في قمة الهرم التنظيمي أسهم في نوع من استقرار القوة لديها دون مراعاة حاجات التنظيم في المستويات الدنيا
4. سطوة القانون : تؤشر وجود القانون الذي يتم بموجبه توجيه أي تنظيم وعلى نحو تلقائي إلى تكوين طبقة القمة المسيطرة (المصري، 1981، 222-221).

### 3- التوجه الريادي (المهامية والأبعاد)

يسود التباين بين الباحثين بشأن مفهوم التوجه الريادي وعلى نحو يؤشر التوجهات الفكرية لديهم، فقد وصفه (Zainol&Ayadurai,2011,60) بالالتزام المجسد للإبداع التقني والمؤشر لحالات الاستجابة الطوعية للمخاطر في إطار الاستباقية في استغلال الفرص المتاحة، وبالمقابل فقد مثله (Kaya&Ağca,2008,3) بمجموعة العمليات الداعمة لصياغة الإستراتيجية ذات المساس بجوهر القرارات الإدارية.

كما ذهب (Richard&Barent,2004,257) إلى القول بأن التوجه الريادي ينم عن حالات الاستعداد الفاعل للعمل في إطار الاستقلالية المجسدة لاحتواء أية مخاطر تنظيمية وعدها أمراً مألوفاً في واقع العمل؛ أي انه صيرورة بنائية تؤمن حالة الارتباط الوثيق بالإدارة الإستراتيجية مع الأخذ بالحسبان الكيفية التي تتخذ بها القرارات الإدارية.

وفي ظل ما تقدم يتضح لنا أن التوجه الريادي يترجم المبادأة في العمل بقصد الاستباقية، وعلى نحو يؤشر الانسياق وراء التوجهات الإبداعية دون التوجس من أية مخاطر وتهديدات تنظيمية وبيئية.

أما عن أهمية التوجه الريادي في ميدان الأعمال فيمكن تأطيرها من خلال كونه احد العوامل الأكثر أهمية في مجال النمو التنظيمي وتحقيق الربحية، وهذا لا يتم إلا من خلال تحقيق الأداء العالي، وهنا منحى للقول بأن التوجه الريادي احد المؤشرات الدالة على الريادة من خلال تجسيده لقدرة المنظمات على امتلاك زمام الاستباقية وتحمل المخاطر التنظيمية والبيئية، وهذا يتطلب امتلاكها لمعرفة ظاهرة تؤشر ما يدور في أروقتها وخارجها، مما يفسر لنا انه ضرورة إدارية تتحدى البيروقراطية المفرطة مثلما تدعم الميزة التنافسية، وعلى نحو يجعل المنظمات في مصاف الارتقاء، كما انه يسهم في خلق الثقافة المنظمة التي تمثل حاجة قائمة في حياة المنظمات انطلاقاً من فكرة مفادها (ان المنظمة التي لا تمتلك إرثاً ثقافياً غنياً لا يمكنها إثبات هويتها وتجذير أصولها).

وخلاصة القول فقد خرج الباحثان بتصور يؤشر أهمية التوجه الريادي معبراً عنه بالقول ان المنظمات التي تفتقر إلى هذا التوجه لا يمكنها مسايرة عالم ما بعد الحداثة وسوف تقع في طار التوقّع والانغلاق، فلا تحرك ساكنا ولا توقظ سابتاً ولا تدمل جرحاً، أي أنها تتحرك في حلقة مفرغة مما يضعها تحت طائلة الاتهام من طرف المنافسين، ومن ثم يتم انحسارها وحتى ابتلاعها دون اراث ولا اثر وهنا مكنم الخطر؛ لان في ذلك إضاعة تامة لهويتها وفقدان رسالتها وثم تجريدها من ممتلكاتها، مما يفسر لنا تلاشيتها وزال دالة تأثيرها.

أما عن أبعاد التوجه الريادي فقد تم تمثيلها بما مؤشر في الجدول ادناه

الجدول (2) أبعاد التوجه الريادي على وفق طروحات عدد من الباحثين في الفكر الإداري

ت	أبعاد التوجه الريادي	الباحثين
١	الإبداع، تحمل المخاطر، الاستباقية	(Okhomind,2008,3)
٢	الاستقلال الذاتي ، الإبداع، تحمل المخاطر، الاستباقية، التنافس القوي	(Luumpkin&Dess,1996,140-149)
٣	الاستباقية، تحمل المخاطر، الإبداع، التنافس الهادف	(Wang,2008,638)

وبناء على ما سبق، فقد عمد الباحثان إلى اعتماد مجموعة من الأبعاد في دراستهم الحالية تحددت بـ: الإبداع، وتحمل المخاطر، والاستباقية) وذلك لأتفاق الباحثين المشار لهم في الجدول اعلاه بشأنها فضلاً عن انها صورة معبرة عن التوجه الريادي فلا توجه ذو سمة ريادية دون القدرة على تحمل عناء المخاطر وتأمين درجة من الاستباقية وعلى نحو يؤمن حالات التطلع نحو الابداع مقترنا ماتقدم بوجود حالة من التداوبية بينها فالابداع عندما يكون مقصدا استراتيجيا منشودا يتطلب القدرة على فهم الظروف عبر حالات المفاضلة واختيار الانسب وهذا يستلزم الجرأة والقدرة على التحمل تحت مسمى احتواء المخاطر والقدرة على التصدي للتحديات ، عليه تم اعتماد هذه الابعاد على وفق التغطية الفكرية لكل منها وكما موضح ادناه:

١. **تحمل المخاطر:** يعني حالة التوجه الحازم للدخول في مشروعات عالية المخاطر، مع الأخذ بالحسبان التفضيلات الإدارية من الشجاعة مقابل التصرفات اللاذعة من اجل تحقيق الأهداف المنظمة، وهنا إشارة إلى قبول التحديات فضلاً عن عد حالات الفشل مسلمات للنجاح(Madhoushi, et.al.,2011,310).

٢. **الإبداع:** يعكس إمكانية التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو عرض فكرة جديدة(نجم،٢٠١٢، ١٣٨)،

وبالمقابل فقد وصفه (اسويدان، 2004، 17) بعدة صور منها ان ترى المؤلف بطريقة غير مألوفة وترى ما لا يراه الاخرين وفي ذلك اشارة الى ان الابداع يمثل محاولة الخروج عن كل ما هو مألوف في اطار ترجمة السلوك الابداعي بناتج قد يكون فكرة ، منتج ، نظرية، طريقة جديدة، أو ما تمثل في عملية تجميع الأفكار والمعلومات والأساليب غير المترابطة وتحويلها إلى شيء جديد. وما تقدم يؤشر لنا أن الإبداع يمثل محاولة الخروج عن كل ما هو مألوف وترجمة السلوك الإبداعي بناتج قد يكون فكرة أو سلعة أو خدمة أو أسلوب أو نظرية ومفهوم.

٣. الاستباقية: تمثل الاستباقية منحى فاعل في فهم الظروف البيئية بقصد احتواء أية تهديدات محتملة أو قائمة في إطار التعاون مع المنافسين لضمان احتوائهم، فضلا عن إمكانية المفاضلة بين الحالات (Caruana, & Morris, 1998, 16-29).

### ثانياً: المحور الميداني

سيتم ضمن هذا المحور عرض النتائج وتحليلها بهدف اختبار فرضيات الدراسة من خلال تأشير التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات الأشرطة التنظيمية الحمراء ولأبعاد التوجه الريادي وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الأشرطة التنظيمية الحمراء:

أ. تعقد الإجراءات : يوضح الجدول (3) مستوى تعقد الإجراءات، إذ بلغت نسبة الذين لا يتفقون بأن لديهم قصور معرفي (40.04%)، وكان الوسط الحسابي (2.943)، وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، ويأتي بالمرتبة الثالثة، وبانسجام ضعيف لكنه مقبول في إجابات الباحثين، إذ بلغ انحراف معياري (1.135)، وهذا يعني إلى حد ما عدم اتفاق أفراد عينة البحث على وجود تعقيد في الإجراءات، وعلى الرغم من وجود تركز الأوساط الحسابية لفقرات هذا البعد فوق (2) إلا أنها لا تشكل أشرطة حمراء مقارنة ببُعدي الأوليغاركية وسطوة القانون. وقد تم قياس هذا البعد بخمس فقرات تراوحت قيم الوسط الحسابي فيها بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (5) بلغت (3.494) وبانحراف معياري بلغ (1.066)، مما يعني ذلك مراجعة الأفراد التعليمات باستمرار عند تنفيذ العمل. في حين كان أقل وسط حسابي ضمن البعد الأول من نصيب الفقرة (1) والذي بلغ (2.207) وبانحراف معياري (1.069)، مما يعني ذلك فهم العاملين إجراءات العمل إلى حد ما على نحو مباشر.

ب. المركزية المفرطة: يعكس الجدول (3) مستوى المركزية المفرطة في المنظمات المبحوثة والذي جاء بالمرتبة الرابعة، إذ انقسمت نسب إجابات الباحثين حول هذا البعد، فبلغت نسبة غير المتفقين (46.23%) مقابل (33.28%) للمتفقين، بينما بلغ الوسط الحسابي له (2.802) وهو أقل من الوسط الفرضي، وبتشتت قليل نسبياً فبلغ الانحراف المعياري (1.168)، وحصلت الفقرة (9) على أعلى وسط حسابي (3.414) وبانحراف معياري (1.126) وهو عالٍ نسبياً.

مما يدل على صعوبة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم من دون موافقة الإدارة العليا. وانقسام العاملين حول وجود صعوبة في اللقاء مع الرئيس المباشر، مما أدى ذلك إلى حصول الفقرة (6) على أقل وسط حسابي (2.207) وبتشتت قليل (1.183) في إجابات أفراد عينة البحث.

ت. الأوليجاركية: يبين الجدول (3) مستوى الأوليجاركية في المنظمات عينة البحث، فكانت نسبة الذين يتفقون بوجود الأوليجاركية (46.94%) والوسط الحسابي لهذا البعد (3.219) وهو أعلى من الوسط المعياري، وجاء بالمرتبة الأولى، مما يعني أن هذا البعد يشكل الأساس في نشوء الأشرطة التنظيمية الحمراء في المنظمات المبحوثة، وبتشتت مقبول في إجابات المبحوثين إذ بلغ الانحراف المعياري (1.129). وقد حققت الفقرة (11) أعلى وسط فرضي، مما يدل على سيطرة فئة قليلة من الأفراد على الأنشطة الرئيسية في المنظمة. في حين حصلت الفقرة (12) الخاصة بسيادة فكرة القوة عند طلب تنفيذ المهمات من العاملين على أقل وسط حسابي البالغ (2.759) وانحراف المعياري (1.151).

ث. سطوة القانون: يبين الجدول (3) مستوى سطوة القانون في المنظمات عينة البحث، فكانت نسبة الذين يتفقون بوجود سطوة القانون (36.96%) والوسط الحسابي لهذا البعد (3.088) وهو أعلى من الوسط المعياري، وجاء بالمرتبة الثانية، مما يعني أن هذا البعد سبب من أسباب ظهور الأشرطة التنظيمية الحمراء في المنظمات المبحوثة، وبتشتت مقبول في إجابات المبحوثين إذ بلغ الانحراف المعياري (1.057). وقد حققت الفقرة (16) أعلى وسط فرضي والبالغ (3.425)، مما يدل على وجود المخاوف والتحسب والحذر عند تنفيذ العاملين للمهام الموكلة إليهم. في حين حصلت الفقرة (15) على أقل وسط حسابي البالغ (2.759) وانحراف المعياري (1.151) مما يعني تشتت إجابات المبحوثين حول شدة التعليمات وسطوتها.

الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأشرطة التنظيمية الحمراء

على مستوى المنظمات المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة								الأشرطة التنظيمية الحمراء		البيانات	
		اتفق تماماً		اتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق تماماً			ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.069	2.207	1.1	1	12.6	11	24.1	21	29.9	26	32.2	28	1	يتعذر عليك فهم إجراءات العمل على نحو مباشر
1.233	2.943	8.0	7	33.3	29	18.4	16	25.3	22	14.9	13	2	تعتمد على الرجوع إلى الإدارة العليا عند تنفيذ عملك
1.140	3.161	10.3	9	35.6	31	20.7	18	26.4	23	6.9	6	3	يتطلب أداء عملك إتباع سلسلة طويلة من الإجراءات
1.168	2.908	9.2	8	24.1	21	26.4	23	28.7	25	11.5	10	4	تعترضك في ميدان عملك مجموعة من الاختناقات يصعب معالجتها



الأشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى

1.066	3.494	14.9	13	4.7	38	21.8	19	14.9	13	4.6	4	5	تنفيذ عملك يتطلب منك مراجعة التعليمات على نحو مستمر	المركزية المفرطة
1.135	2.943	8.7		22.06		22.28		25.04		15		الوسط والانحراف المعياري على مستوى البعد		
1.183	2.207	5.7	5	10.3	9	16.1	14	34.5	30	33.3	29	6	تواجه صعوبة عند محاولتك الالتقاء برئيسك المباشر	الإيجاركية
1.222	2.747	9.2	8	21.8	19	18.4	16	35.6	31	14.9	13	7	تسود فكرة الباب المغلق في منظمك	
1.140	2.839	8.0	7	21.8	19	27.6	24	31.0	27	11.5	10	8	يتسم نطاق الإشراف في منظمك بالضيق	
1.126	3.414	14.9	13	41.4	36	19.5	17	18.4	16	5.7	5	9	يصعب عليك اتخاذ قرارات الخاصة بعملك إلا بعد موافقة الجهات العليا	
1.168	2.802	9.45		23.83		20.4		29.88		16.35		الوسط والانحراف المعياري على مستوى البعد		
1.157	3.184	9.2	8	40.2	35	19.5	17	21.8	19	9.2	8	10	تتحكم فئة قليلة من العاملين بموارد منظمك	
0.970	3.598	16.1	14	43.7	38	26.4	23	11.5	10	2.3	2	11	يتم تحريك الأنشطة الرئيسية في منظمك بيد عدد محدد من الأفراد	
1.151	2.759	5.7	5	26.4	23	18.4	16	36.8	32	12.6	11	12	تسود فكرة القوة عند طلب تنفيذ المهمات منك	
1.101	3.207	12.6	11	28.7	25	31.0	27	21.8	19	5.7	5	13	يوجد قطب تنظيمي واحد يتحكم في مسارات العمل بمنظمك	
1.265	3.345	24.1	21	23.0	20	23.0	20	23.0	20	6.9	6	14	لديك تصور بوجود فئة تنظيمية لا يمكنك الحوار معها بشأن العمل	
1.129	3.219	13.54		32.4		23.66		22.98		7.34		الوسط والانحراف المعياري على مستوى البعد		
1.008	2.724	6.9	6	10.3	9	40.2	35	33.3	29	9.2	8	15	تتوافر في التعليمات المناسبة إليك حرارة عالية تؤثر سطوتها	القطبية



## الأشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى

16	يلازمك التحسب الشديد عند تنفيذ المهمات الموكلة إليك	3	3.4	17	19.5	18	20.7	38	43.7	11	12.6	3.425	1.052
17	تسود فكرة الردع السلبي تجاه من يحاول الاجتهاد خارج الأطر الرسمية	2	2.3	30	34.5	24	27.6	21	24.1	10	11.5	3.081	1.070
18	تتجلى مبدأ العقوبة على نحو فاعل في ميدان عملك قياساً بالمكافآت	7	8.0	17	19.5	29	33.3	25	28.7	9	10.3	3.138	1.102
19	ترى في اجتهاداتك الخاصة بشأن العمل سييلا لمساءلتك أمام الإدارة العليا في منطمتك	5	5.7	23	26.4	27	31.0	25	28.7	7	8.0	3.070	1.054
	الوسط والانحراف المعياري على مستوى البعد		5.72		26.64		30.56		27.1		9.86	3.088	1.057

المصدر : اعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

### ثانياً: التوجه الريادي:

أ. تحمل المخاطر: جاء هذا البعد بالمرتبة الأولى فكانت نسبة المتفقين (63.77%) وبوسط حسابي (3.789) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغ (3)، وبانسجام نسبي في إجابات المبحوثين وبانحراف المعياري (0.934) مما يعني انه يعد الأساس في تبني التوجه الريادي، وجاءت الفقرة (21) بأعلى وسط حسابي (4.035) وبتشتت مقبول في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري لها (0.921)، مما يعني امتلاك العاملين رؤية واضحة وإيجابية لكل ما هو جديد في مجال عملهم. في حين جاءت الفقرة (23) بأقل وسط حسابي البالغ (3.494) وبانسجام نسبي بالإجابات، إذ كانت قيمة الانحراف المعياري (0.874)، وهذا يعني قدرة العاملين على احتواء حالات اللاتأكد وتجاوزها.

ب. الإبداع: جاء هذا البعد بالمرتبة الثالثة، وكانت نسبة الذين يتفقون (51.88%) وبلغ الوسط الحسابي له (3.408) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبتشتت نسبي في الإجابات، فجاءت قيمة الانحراف المعياري (0.998)، وكان أعلى وسط حسابي ضمن هذا البعد من نصيب الفقرة (26) البالغ (4.023) وبتشتت قليل في الإجابات فبلغ الانحراف المعياري لها (0.807)، مما يعني وجود اتصال مفتوح وحوار بناء وتفاعل إيجابي بين العاملين وزملائهم في المنظمات عينة البحث، وهذه مهمة في توحيد الجهود من أجل تحقيق الإبداع وتبني التوجه الريادي. في حين جاءت الفقرة (29) بأقل وسط حسابي (2.862) وبتشتت مقبول نسبياً فبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.112) مما يعني ضعف دعم الإدارة للعاملين المتميزين مما يؤثر ذلك على اندفاعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الإبداع.

ت. الاستباقية: يعكس الجدول (4) مستوى هذا البعد فبلغت نسبة المتفقين (52.25%) وبوسط حسابي (3.503) وهو أعلى من الوسط المعياري، أي انه حمل المرتبة الثانية، وبتشتت مقبول نسبياً في إجابات المبحوثين إذ بلغ الانحراف المعياري (1.046)، وجاءت الفقرة (36) بأعلى وسط حسابي البالغ (3.885) وبانحراف معياري (0.933). مما يعني سعي العاملين لطرح الأفكار بهدف استغلال الفرص المستقبلية وتطوير الوضع الحالي للمنظمات المبحوثة. على حين جاءت الفقرة (35) بأقل وسط حسابي والذي بلغ (3.241) وبتشتت عال في الإجابات حول وجود التنافس التعاوني البناء بين العاملين في المنظمات المبحوثة، إذ بلغ الانحراف المعياري (1.281).



## الأشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى

الجدول (4) التكرارات والنسب المئوية والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التوجه الريادي على مستوى

### المنظمات المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										التوجه الريادي	ت	الأبعاد
		أتفق تماماً		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق تماماً				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
1.196	3.598	21.8	19	43.7	38	16.1	14	9.2	8	9.2	8	تجعل من حالات الفشل في ميدان العمل أساساً للنجاح والارتقاء في منظماتك	20	تحمل المخاطرة
0.921	4.035	31.0	27	50.6	44	12.6	11	2.3	2	3.4	3	تمتلك رؤية ايجابية تجاه كل ما هو جديد في مجال عملك	21	
0.835	3.977	27.6	24	47.1	41	21.8	19	2.3	2	1.1	1	تتنصر على نحو جيد عند تنفيذ المهمات الموكلة إليك رغم الصعوبات	22	
0.874	3.494	12.6	11	35.6	31	41.4	36	9.2	8	1.1	1	لديك القدرة على احتواء حالات اللاتأكد في منظماتك	23	
0.851	3.793	19.5	17	19.5	17	48.3	42	24.1	21	8.0	7	تنظر إلى الواقع في إطار التحديات أخذاً بنظر الاعتبار التطلعات	24	
0.926	3.839	20.7	18	52.9	46	20.3	18	1.1	1	4.6	4	تحدد نقاط الضعف في مجال عملك قبل تأشير عوامل القوة فيه	25	
0.934	3.789	22.2		41.57		26.75		8.03		4.57		الوسط والانحراف المعياري على مستوى البعد		
0.807	4.023	25.3	22	58.6	51	10.3	9	4.6	4	1.1	1	تجعل من الاتصالات المفتوحة سبيلاً فاعلاً للتواصل مع زملائك في العمل	26	الإبداع
1.083	3.402	13.8	12	37.9	33	29.9	26	11.5	10	6.9	6	تتيح الإدارة للعاملين في منظماتك إبداء آرائهم بشأن العمل	27	
1.008	3.437	10.3	9	44.8	39	28.7	25	10.3	9	5.7	5	تتمتع بقدر من الاستقلالية في ميدان عملك	28	
1.112	2.862	6.9	6	21.8	19	34.5	30	24.1	21	12.6	11	توظف الإدارة كل ما هو جديد لدعم المتميزين في منظماتك	29	
1.018	3.149	6.9	6	31.0	27	40.2	35	13.8	12	8.0	7	تدعم الإدارة اية مبادرة في محيط عملك	30	
0.960	3.575	17.2	15	36.8	32	34.5	30	9.2	8	2.3	2	تضع ذاتك في المنطقة الحميمة من زملائك بقصد التفاعل	31	
0.998	3.408	13.4		38.48		29.68		12.65		6.1		الوسط والانحراف المعياري على مستوى البعد		
1.181	3.610	6.9	6	24.1	21	21.8	19	32.2	28	14.9	13	تخصص الإدارة مكافأة مجزية لذي الأفكار المتميزة في منظماتك	32	التعبئة
0.854	3.540	10.3	9	51.7	45	28.7	25	6.9	6	2.3	2	تسخر جهودك للتفاعل مع أية حالة غير مألوفة في محيط عملك	33	
0.925	3.540	10.3	9	51.7	45	20.7	18	20.7	14	1.1	1	تتاح لك فرصة كسب المعلومات على نحو طليق في منظماتك	34	
1.181	3.241	16.1	14	26.4	23	32.2	28	16.1	14	9.2	8	تعتمد روح المنافسة مع زملائك في ميدان العمل	35	
0.933	3.885	26.4	23	44.8	39	21.8	19	4.6	4	2.3	2	تسعى لطرح أفكار جديدة بقصد التطلع إلى المستقبل	36	
1.202	3.207	13.8	12	31.0	27	28.7	25	14.9	13	11.5	10	تشجع الإدارة أفرادها باستمرار لاستغلال الفرص الجديدة	37	
1.046	3.503	13.97		38.28		25.65		15.9		6.88		الوسط والانحراف المعياري على مستوى البعد		

ثالثاً: علاقة الارتباط بين الأشرطة التنظيمية الحمراء والتوجه الريادي:



## الأشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى

يبين الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأشرطة التنظيمية الحمراء والتوجه الريادي في المنظمات عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.243) وهي معنوية عند مستوى (0.05). مما يعني انه كلما اتجهت المنظمات عينة الدراسة إلى خفض مستوى الأشرطة التنظيمية الحمراء بوحدة واحدة زادت قدرتها على تبني التوجه الريادي بمقدار (0.243)، لان الأخير يحتاج إلى وجود مرونة في الإجراءات وتوفير الصلاحيات المناسبة من اجل اتخاذ القرارات الصحيحة واختيار السبل المناسبة في كيفية تحمل المخاطر بعقلانية واستعداد استباقي في كشف الفرص واغتنامها وما يدعم حالات الإبداع.

الجدول (5) علاقة الارتباط بين الأشرطة التنظيمية الحمراء والتوجه الريادي في المنظمات المبحوثة(\*)

التوجه الريادي	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
*0.243	الأشرطة التنظيمية الحمراء	

(\*) الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الالكتروني  $P \leq 0.05$  \* N=87 .

### رابعاً: تأثير الأشرطة التنظيمية الحمراء في التوجه الريادي

يبين الجدول (6) وجود تأثير معنوي للأشرطة التنظيمية الحمراء في التوجه الريادي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.431) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.290) عند درجتى (1,85) وبمستوى معنوية (0.05)، وبلغ معامل التحديد (0.59) لها. في حين بلغت قيمة (t) (10.683) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.98) عند درجتى (1,85) وبمستوى معنوية (0.05)، وبذلك فقد تحققت فرضية البحث التي نصت على ان مستويات التوجه الريادي تتحدد تبعاً لمستوى سيادة مؤشرات الاشرطة التنظيمية الحمراء فيها وذلك في حدود الاثر

الجدول (6) تأثير الأشرطة التنظيمية الحمراء في التوجه الريادي في المنظمات المبحوثة

F		R <sup>2</sup>	التوجه الريادي		المتغير المعتمد	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B1	B0		
2.290	5.431	*0.059	0.243 *(10.683)	0.204	الأشرطة التنظيمية الحمراء	

الجدول من إعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

(\*) تشير إلى قيمة t المحسوبة d,f (1,85)  $P \leq 0.05$  N= 87



## الأشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي :دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى

### الاستنتاجات:

- ١- تعاني المنظمات المبحوثة من الآثار التي تتركها الأشرطة التنظيمية الحمراء في مجال عملها، وقد أسهم مؤشري الأوليغاركية وسطوة القانون في بروز مثل هذه الآثار، سواء أكان في تحكم عدد محدود من الأفراد ام ما تجلى في حالات اعتماد القوة عند تنفيذ المهمات .
- ٢- بروز فكرة التمرکز المحوري في المنظمات المبحوثة، فضلا عن سيادة حالات التحسب خشية المساءلة والمحاسبة عند أداء المهمات، مما لا يوفر مجالاً للإبداع وطرح الآراء.
- ٣- سيادة درجة من الايجابية الى حد ما لدى المبحوثين بشأن بعد المخاطرة(القدرة على تحمل المخاطر) وما ينبث عنها من تبعات وآثار
- ٤- وجود درجة مقبولة من التوجه الريادي لدى أفراد العينة المبحوثة، وعلى نحو ينم عن الاستعداد لقبول التحديات في إطار الاستباقية المفعمة بحالات الإبداع.

### المقترحات:

- ١- ضرورة العمل على تبسيط الإجراءات وتذليل اللوائح الروتينية واخذ بالحسبان مقترحات الأفراد وإشراكهم في عملية صنع القرار، فضلاً عن تأمين الصلاحيات الساندة لعملية التوجه الريادي.
- ٢- العمل على تأمين الفرص للعاملين والقيادات الإدارية لانتقاء الأسلوب الإداري الذي يتماشى مع مقتضيات العمل.
- ٣- الأخذ بفكرة الحفز الإبداعي وعدها أمراً لا مناص منه لحث الأفراد على إطلاق الأفكار وإبداء وجهات النظر.
- ٤- العمل على تبني الأشرطة التنظيمية الخضراء في ميدان العمل وعدها منطلقاً للولوج نحو الريادية.



الأشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى

**أ. المصادر:**

**أ.أ. المصادر العربية:**

١. عصفور ، محمد شاكر ، 1987 " اصول التنظيم والاساليب " دار الشروق ، جدة .
٢. هاوس ، بيترز . ج . نورث ، 2006 " القيادة الادارية النظرية والتطبيق " ترجمة صلاح بن معاذ ، معهد الادارة العام ، الرياض .
٣. الهواري، سيد(1981)، التنظيم، السلوكيات والهياكل والنظم، مطبعة عين الشمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية
٤. iii. ماهر، احمد،(1985)، الإدارة مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، جمهورية مصر العربية
٥. iv. المصري، سعيد محمد، (1981)، أساسيات في دراسة الإدارة العامة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.
٦. نجم، عبود نجم، (2012)، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن..
٧. سويدان ، طارق محمد ، 2004 ، مبادئ الابداع ، دار ابن حزم ، الكويت .

**المصادر الأجنبية:**

1. Nyström, Kristina,(2010), Business Regulation and Red Tape in The Entrepreneurial Economy, The Royal Institute of technology , Centre of Excellence for Science and Innovation Studies(CESIS), <http://www.cesis.se>.
2. Newfoundland Labrador,(2007),Report of the Red Tape Reduction Task Force to The Minister of the Department of Business, February 2007
3. NSW,(2012),Guidelines for estimating savings under the red tape reduction target, [www.betterregulation.nsw.gov.au](http://www.betterregulation.nsw.gov.au)
4. Doane, Deborah,(2004), From Red Tape to Road Signs : Redefining regulation and its purpose, edited by Julian Oram, CORE Coalition
- 5- Rwanda,(2008),Cuting The Cost Of Red Tape for business growth in Rwanda December 2008, South Africa, [www.sbp.org.za](http://www.sbp.org.za)
6. Lam BC, Liu AMM,(2005), Bureaucracy and Red Tape in Public and Private Construction Project Organizations, Surveying and Built Environment Vol.16,33-42.
7. Lucas, H.C.,(1984), Organizational Power, the Information Services Department Communication of ACM, Vol.27, No.1
- 8..March,J.C.& Simon,H.A.,1958, "Organizations, John John Wiley and Sons, Inc., " Organizations, John Wiley and Sons,Inc.,
- 9.Wendt, R. 1986 " Decision making in central and local government in the absence of political majority , public administrative, Vol. Royalof institute administration ISSN 0033-3298\$3.00.
10. Zainol Fakhrol Anwar, Ayadurai Selvamalar,(2011), Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia, Centre for Promoting Ideas, USA, 59-71. [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com).



11. Kaya Harun, Ağca Veysel,(2008), Entrepreneurial Orientation And Performance Of Turkish Manufacturing FDI Firms: An Empirical Study.
12. Richard, O., Barent, T.,(2004), Cultural Diversity In Management firm Performance And The Moderating Of Entrepreneurial orientation Dimensions: Academy Of Management Journal 47(2) P:255-266.
13. Okhomina Donatus,(2008), Entrepreneurial orientation and psychological traits: the moderating influence of supportive environment, Journal of Behavioral Studies
14. Lumpkin G. T., Dess Gregory G.,(1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance r(s): The Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1.,P:135-172.
15. wang Chung-Wen,(2008), The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance, Managing Global Transitions, Vol.6 N.(3): 257–275, Decision making in central and local government in the absence of political majority, public administrative Vol.64 Royal of Institute administration ISSN 0033-3298\$3.00.
16. Madhoushi, Mehrdad, Abdolrahim Sadati, Hamidreza Delavari, Mohsen Mehdivand and Ramin Mihandost,(2011), Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management, Asian Journal of Business Management 3(4): 310-316.
17. Caruana, A., Morris, M. A. V., (1998), The effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms, Journal of Business Management, Vol.36, Iss:1.



## Organizational Red Tapes and their Reflections on Entrepreneurial Orientation: an Exploratory Study of a Sample of Employees in Some Organizations in the Province of Ninewah

### Abstract

Organizations adopt a number of procedures and instructions in their field of activities in order to aid their resources development and energies to serve their entrepreneurial orientations. This calls for preparing a range of mechanisms to mitigate the strictness and complexity of procedures. The ambiguity and severe complexity of procedures means acknowledging the loss in energy and this in turn impedes the hopes while in the same time weakens the enthusiasm in these organizations and an impedes the possibility to achieve continues innovation, thereby losing opportunities to the level of surrender to the risks and assuming them to be unconquered obstacles.

Therefore the researchers sought to frame the problem of their study by asking the following question: are organizational red tapes with their complex form, a confounding factor towards the entrepreneurial orientation process in the investigated organizations?

The study adopted a questionnaire form as the main tool to collect data on the phenomenon under study. The researchers utilized a number of statistical tools including (ratios, frequencies, mean, standard deviation, correlation and regression).

The main conclusion of the study was expounding a correlation and impact between organizational red tapes and entrepreneurial orientation at the level of the investigated organizations' sample. The study also provided a number of recommendations .