

# دور التوجه الريادي في تحقيق ابتكار القيمة لدى المصانع الإنتاجية

## دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من المصانع الإنتاجية في محافظة دهوك

زيك يوسف حسن  
مدرس مساعد  
كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك  
اقليم كردستان العراق

ركين مردان مصطفى ابراهيم  
مدرس مساعد  
كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك  
اقليم كردستان العراق

سعد فاضل عباس المحمود  
استاذ مساعد  
كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك  
اقليم كردستان العراق

### المستخلص

سعى البحث الحالي إلى تحديد دور التوجه الريادي في تحقيق ابتكار القيمة لدى منظمات الأعمال، وللوصول إلى هذا الهدف تم اختيار عدد من المصانع الإنتاجية في محافظة دهوك بغية اختبار فرضيات البحث فيها، أما فيما يخص طبيعة أسلوب جمع البيانات فقد تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من خلال توزيع الاستمارات على عينة من المديرين، ورؤساء الأقسام العاملين في المصانع الإنتاجية المبحوثة، إذ تم توزيع (35) استبانة، وكانت (31) منها صالحة للتحليل والتي تم باستخدام برنامج (SPSS). وأقرز البحث مجموعة استنتاجات أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الريادي وابتكار القيمة، ووجود تأثير معنوي للتوجه الريادي في ابتكار القيمة في المنظمات المبحوثة. وقدم البحث مجموعة من المقترحات من أهمها تعزيز الوعي داخل المصانع المبحوثة وعلى كافة المستويات بأهمية التوجه الريادي عن طريق إقامة ورش العمل والدورات التدريبية لما لذلك من ضرورة وأهمية في إحداث التغييرات بعمل تلك المصانع من أجل تحقيق ابتكار القيمة لديها.

**الكلمات الدالة:** التوجه الريادي، الابداعية، اقتناص الفرص، تحمل المخاطرة، الاستباقية، ابتكار القيمة.

### 1. المقدمة

إن عملية تحويل الافكار المبتكرة إلى منظمات أعمال قابلة للنمو والازدهار، ستظل هي التحدي الأكبر التي تواجه المستثمرين في بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة، إذ أن التوجه نحو زيادة الأعمال الناجحة لا تتطلب توافر الاموال فحسب، بل تتطلب ما هو أكثر من ذلك، لأن التوجه نحو الريادة في الأعمال هي عملية متكاملة تجمع ما بين

الابداع واقتناص الفرص وتحمل المخاطر والاستباقية والتخطيط الاستراتيجي، كما أن الريادة ليست مرادفاً لمجرد اقامة مشروع جديد، على الرغم من أن ذلك يعبر عن احد

الجوانب المهمة في الريادة، إلا أنه لا يعطي صورة كاملة عن ذلك، بالإضافة لذلك ينبغي أن تتوافر خصائص معينة تتعلق بالقدرة على اكتشاف الفرص، وتحمل مستويات مرتفعة من المخاطر، والقدرة على تحويل الفكرة إلى واقع ملموس، داخل

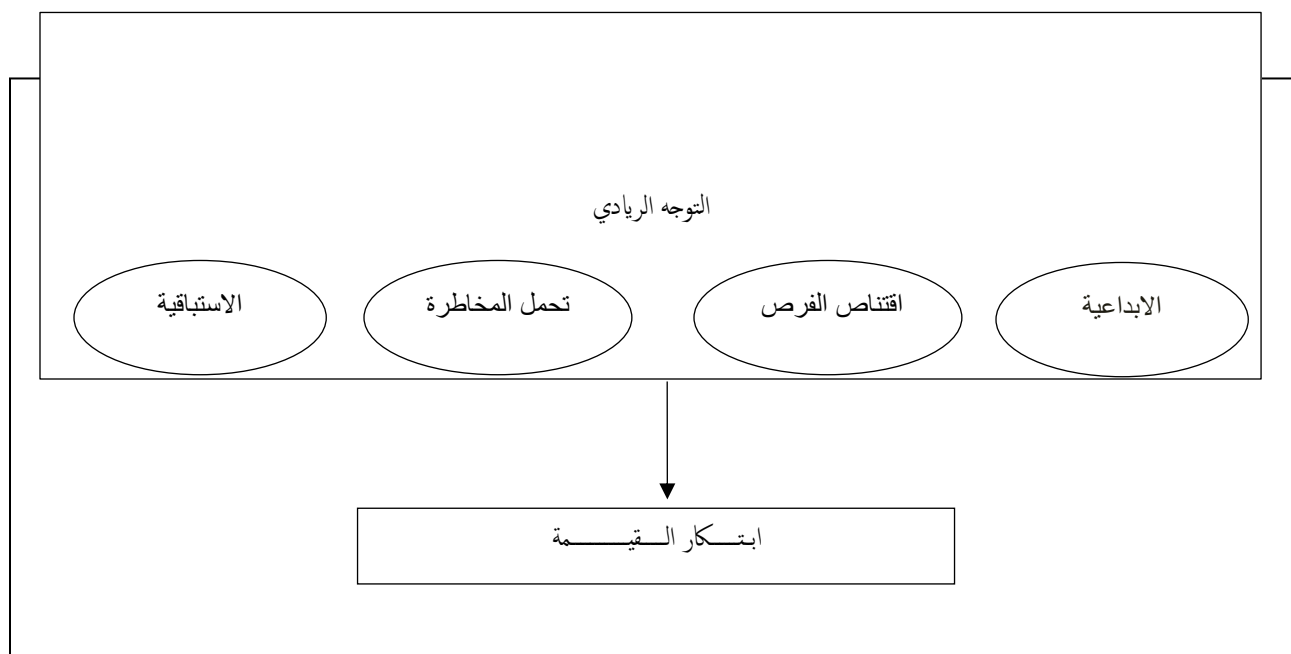
اطار خاص، هذا الاطار الخاص والمتميز هو ما يطلق عليه رواد الأعمال Entrepreneurs. فالتفكير الريادي ينبع من داخل الأفراد وفي المنظمات الهادفة

المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 8، العدد 1 (2019)  
ورقة بحث منظمة نشرت في 2019/3/25  
البريد الإلكتروني للباحث : saad.fadhil@gmail.com  
حقوق الطبع والنشر © 2017 أساء المؤلفين. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة المشاع الإبداعي النسبي - CC BY-NC-ND 4.0  
للرجح وغير الهادفة للرجح، وفي الأنشطة التجارية وغير التجارية، إلا أنه يهدف في النهاية إلى نشر الافكار المبدعة والخلاقة، لذلك تعبر زيادة الأعمال عن عملية ديناميكية لخلق

ب. تشخيص واقع ابتكار القيمة في المصانع الانتاجية المبحوثة.  
 ت. تشخيص مدى تأثير التوجه الريادي في ابتكار القيمة في المصانع الانتاجية المبحوثة.  
 ث. تقديم مجموعة مقترحات بالاعتماد على التحليل والاستنتاجات التي يتوصل اليها البحث.

### 3.2 أ نموذج البحث

إن المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري تتطلب تصميم مخطط افتراضي وكما هو موضح في الشكل (1) حيث يشير إلى وجود علاقات الارتباط والتأثير للتوجه الريادي وأبعاده بوصفه المتغير المستقل وابتكار القيمة بوصفه المتغير المعتمد.



الشكل (1) : أ نموذج البحث

### 4.2 فرضيات البحث

ينبثق من أ نموذج البحث فرضيتين رئيسيتين وكالآتي :

- الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد ارتباط عند مستوى معنوية (0.05) بين التوجه الريادي وابتكار القيمة على المستوى الكلي والجزئي في المنظمات المبحوثة.  
 الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير عند مستوى معنوية (0.05) للتوجه الريادي في ابتكار القيمة على المستوى الكلي والجزئي في المنظمات المبحوثة.
3. الإطار النظري  
 1.3 التوجه الريادي، ويتضمن الفقرات الآتية  
 1.1.3 مفهوم التوجه الريادي

ب. أن تقوم بتحويل المنظمة وتجعلها أكثر ريادة من خلال التغيير في مجال معايير الأداء وأنظمة الموارد والحوافز والمكافآت ومعايير التوظيف والتعيين بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية.

### 2.1.3 أهمية التوجه الريادي

إن التوجه الريادي له أهميته الجوهرية المتمثلة بأبعاده الرئيسة الهادفة إلى الارتقاء بمكانة ودور المنظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة لتحقيق الأداء المتميز لها وصولاً إلى تحقيق الأهداف على المدى القصير والبعيد (المختار وإسماعيل، 2014 : 76). ويشير (Kuratko, 2005 : 578) إلى أن أهمية التوجه الريادي يرتبط بعدد من المفاهيم ومنها :

أ. استغلال توسع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والأسواق.

ب. البحث عن الابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة.

ت. القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكل السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية.

ث. الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق.

ج. القدرة على تحقيق النجاحات المالية والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.

### 3.1.3 أبعاد التوجه الريادي

#### 1.3.1.3 الإبداعية Innovativeness

إن الإبداعية هي طريقة التجديد، والإبداع يتجسد في توليد الأفكار التي ينتج عنها فاعلية واستغلال أفضل للعمل إن كل إنسان لديه قدر معين من الإبداع، لكن الممارسات والضغوطات السلبية على الفرد الغير ملائمة قد تؤدي إلى قتل روح الإبداع لديه، الفرد الذي تكون بيئته غير سلمية وغير ملائمة من حيث الضغوطات الاجتماعية والسياسية، لا يستطع أن يمارس أي إبداع. وهذا يفسر ضعف مستوى الإبداع والتجديد في الدول النامية، لذلك يبقى الفرد متردداً بإفصاح إبداعه الشخصي، لأن الخوف والتردد هما عكس الإقدام والقدرة على أحد القرار، اللذان يعتبران من الصفات الأساسية التي تحلّي بها الشخص الريادي (الحاج، 2010 : 11-12). ويشير (شاهين، 2010 : 13) إلى أن الإبداع يعتبر الأساس في النجاح وذلك لما يحققه من تميز للمنظمة ويهيئ لها سبل النجاح وهو عملية قائمة على الاختلاف والتغيير

لقد ظهرت الفكرة الأولى للريادة (Entrepreneurship) على يد الكاتب كانتيلون عام (1725) والذي يعد أول من طرح هذا المفهوم، وعليه فقد انبثقت العديد من المفاهيم والمضامين الريادية، ومنها التوجه الريادي لكونه يمثل التوجه الحقيقي الأبرز لأية منظمة تسعى لتحقيق التفوق في عالم الأعمال، كما إن جذور هذا المفهوم يعود للباحث (Miller, 1983) عند وصفه للمنظمة الريادية بأنها التي تبادر بشكل مبدع في سوق المنتج مع تقبلها للمغامرات الخطرة وهي تأتي أولاً بالاستباقية والإبداع والتنافس (المختار وإسماعيل، 2014 : 75). ويشير التوجه الريادي إلى ممارسات صنع الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات للتعرف على المشروعات المغامرة وإطلاقها، كما يستخدم التوجه الريادي أسلوب البحث المسبق الذي درس صنع الاستراتيجيات

من حيث أنماط العمل وأساليب اتخاذ القرار التي يتم نشرها عبر المؤسسات : 2005 (Dess & Lumpkin, 147). كما يعد التوجه الريادي مؤشراً هاماً لنجاح المنظمات

ويشار إليه كعملية ونشاط اتخاذ القرارات المستخدمة من قبل الرياديين والذي يقود

إلى مسار جديد ويدعم فعاليات الأعمال، وهو عبارة عن ميل المنظمة لأن تكون مبدعة. وسباق في اقتناص الفرص في السوق، ومستعدة لتحمل جميع المخاطر المحتملة

(Kroeger, 2007 : 19). أما في السنوات الأخيرة فقد تم التطرق إلى مفهوم التوجه

الريادي بشكل أكثر سعة وشمولية إذ أشار الباحثان (Rosli and Zulkifi, 2013

(246) : إلى أن التوجه الريادي يمثل أسلوب اتخاذ القرار، الممارسات، العمليات

والسلوكيات التي تقود الدخول أو بناء الأسواق الجديدة مع سلع وخدمات جديدة.

ويشير (المختار وإسماعيل، 2014 : 75) إلى التوجه الريادي بأنها تعبر عن الموقف

الريادي للمنظمة المتمثل (بالإبداع، تقبل المخاطرة، الاستباقية) من خلال تأثيره على

متغيرات المنظمة ككل، بيئتها الداخلية ومستويات الأفراد، فضلاً عنه يؤثر إيجابياً على

أداء المنظمة وبيئتها. بينما يرى (Kroeger, 2007 : 20) بأن التوجه الريادي يعبر عن

ميل المنظمة بأن تكون مبدعة وسباق في اقتناص الفرص في السوق ومستعدة

لتحمل جميع المخاطر المحتملة. وإيضاً يعرف (السكرانة، 2005 : 22) التوجه الريادي

من خلال الإجابة على التساؤل المتصل بكيفية القدرة على إنشاء منظمات أكثر ريادة

وان تصبح أكثر إبداعاً وأخذاً للمخاطر وأكثر سرعة في اقتناص الفرص، وهذا يأتي من

البعدين الآتيين :

أ. أن تؤسس منظمة ذات أعمال جديدة ومخاطرة جديدة.

إن عملية اقتناص الفرص تعني الوضعيات أو السلع الجديدة أو الخدمات أو الاستخدامات الفريدة للمواد الأولية أو طرائق التنظيم. ويمكن القول إن الفرصة قد تكون متوفرة في قاعدة معلومة جديدة ومفيدة يستطيع الفرد الوصول إليها بشروطين : الأول إذا كان يملك معلومات مسبقة مكتملة لهذه المعلومة مما يسمح بالكشف عنها، والثاني يجب على الفرد امتلاك بعض المرجعيات الذهنية لتقييمها (ساح ومراد، 2010 : 3). كما إن القدرة على اكتشاف واستثمار الفرص الجديدة من أهم السمات التي يتمتع بها الشخص الريادي، إذ أن المفاهيم المعاصرة للريادة تميل إلى التمرکز حول تقييم الفرصة واقتناصها. كما أن التأطير النظري للريادة والمستند على الفرصة وضع من قبل (Kirzner) وطور هذا المفهوم في جامعة هارفارد بواسطة (Howard Stevenson, 1936) إذ يعد الريادة بمثابة المنبه للفرص الجديدة وأن النشاط الريادي في المنظمات يعبر عن توجهات الإدارة في العمل استناداً إلى الفرص والتي تمثل حالات مستقبلية مطلوبة ومرغوبة. كما وتتضمن الفرصة الريادية مجموعة من الأفكار، والمعتقدات، والأفعال التي تمكن من تقديم سلع وخدمات مستقبلية جديدة (Fox, 2005 : 33). ويرى البعض بأن مقتنص الفرص هو شخص لا يولد أفكاراً جديدة ولكنه يستطيع تحديد المجالات والفرص الجديدة التي لم يكتشفها أحد قبله وتكون مفيدة، أي أن مقتنص الفرص هو مبتكر ومتمركز على حل المشاكل ويميل إلى التفكير المنكيف وغير النمطي، إذ أنه يتحدى الافتراضات الموجودة ويتمكن من وضع أنماط متكيفة لحل المشكلة، إذ أن الريادي أو مقتنص الفرص عندما يحل المشكلة بطرائق إبداعية وجديدة عند ذلك يكون مبتكراً أيضاً. وبذلك فإن الابتكار والإبداع عنصران ضروريان ومهماً لكفاءة لاكتشاف واقتناص الفرص الجديدة (2005 : 25-26 Smith : et al. ,). وضمن هذا المدخل فإن اقتناص الفرص تمثل النشاط الذي يبحث عن فهم وتكوين المشاريع الجديدة للمنظمات من خلال امتلاك الموارد الفكرية المبدعة، وهذا المفهوم هو من وجهة نظر اكتشاف الفرص غير مطروقة سابقاً، إذ توجد حاجة محممة لفهم عملية اكتشاف الفرصة في تكوين المنظمة الريادية بشكل أفضل، وبذلك فإن المنظمات الريادية التي تقتنص الفرص الجديدة على وفق هذا المدخل تقوم على ثلاثة ادوار وظيفية والتي هي :

أ. البحث عن المخاطرة : إذ أن الريادي الذي يمتلك سمة الإقدام هو الذي يرغب في العمل في حالة المخاطرة أو عدم التأكد ويمثل هذا المدخل وجهة نظر مدرسة المفكر الإداري (Knight, 1921).

والتجارب والتحويل. ويرى (حمداوي واوشان، 2010 : 3) أنه يمكن التركيز على ثلاث جوانب للإبداعية وهي :

أ. الفرد المبدع : وهنا يتم التركيز على القدرات الإبداعية للأفراد في مجالات نشاطهم المختلفة.  
ب. العملية الإبداعية : وهي تتمثل في مجموع الأعمال التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق الإبداع.  
ت. المنتج أو الخدمة المبدعة : وهو المنتج الذي يتصف بالحدثة والاختلاف عما سبقه من منتجات. ويشار إلى المنظمة التي تتصف بالإبداعية بأنها تكسر القواعد المتبعة والتوجهات القديمة وتميل إلى كونها مستعدة لتحمل المخاطر، ومرتبطة أكثر وقادرة على خلق قيم جديدة بدلاً من التركيز على تصرفات المنظمات المنافسة لها، وتعمل على تقديم الكثير من الأفكار، ويحدد مجموعة من الخصائص للمنظمة المبدعة وهي (Denwood, et al. , 2008 : 6-9) :

أ. إزالة الهياكل الإدارية القديمة التي تقف بوجه التغيير، ذلك ما يجعلها دائماً محيئة وقابلة للتطور والتغير ولها القدرة العالية على تقبل التغيير.  
ب. القدرة على تحمل المخاطر ومواجهة المواقف المشكوك فيها.  
ت. حل المشاكل بطرق غير مألوفة، وخلق الترابط ما بين الاتجاهات المختلفة في المنظمة من خلال استخدام المعرفة بطرق جديدة.  
ث. الرغبة في سماع جميع الآراء الداخلية والخارجية، واحترام الأفكار التي يطرحها العاملين وخاصة الجديدة منها. ويعد الإبداع من الصفات المميزة للريادي بوصفه قيمة ثقافية، إذ تؤكد الأبحاث دائماً على الدور الإبداعي للريادي. والإبداع يعني فعل الأشياء الجديدة من خلال إعادة ربط وتوحيد أجزاء سبق وأن تم تكوينها. ويظهر التمييز بين الإدارة والريادة، في أن الريادة تستلزم الإبداع وإجراء تغييرات في أعمال اليوم للعمل بها في الغد، فالإبداع هو " الماركة " التي يمتلكها الرياديون على وجه الخصوص. لذلك فالرغبة بالإبداع هي السمة الأكثر تمييزاً والتي تشكل جوهر كون الفرد ريادياً أو في كون المنظمة ريادية. إذ يحرص الرياديون على إيجاد الطرائق الإبداعية واستخدامها لتعزيز القوة التنافسية لأعمالهم (علي، 2011 : 52).

### 2.3.1.3 اقتناص الفرص Opportunities Seize

عن الأساليب التسويقية أو بعض أسواقها لأجل الحصول على أداء عالي. كما ويشير (مقاوسي واخرون، 2010 : 12) بأن اخذ المخاطرة تعني إمكانية التعرض للخسارة، ولذلك تعد الريادة جزءاً من أخذ المخاطرة ولقد أثبتت بأن الرياديين أكثر ثقة في عملية اتخاذ القرارات من المديرين في المنظمات الأعمال الكبيرة، كما ينبغي للرياديين تقييم الأهداف يومياً بعد إنجاز كل مهمة. ويرى (شام، 2010 : 3) أن تقبل المخاطرة أي اتخاذ القرارات في ظروف تتسم في بعض الأحيان - إن لم يكن في معظم الأحيان - بوجود هامش تأكد، إلا أن المخاطرة هنا ليست المغامرة، عادة ما تستند إلى تحليل جاد علمي لموارد وإمكانيات وأهداف المنظمة على ضوء معوقات وتحديات محيطها الخارجي. ويبرز هنا مصطلح استباقية المخاطرة، ويعني القدرة على المنع أو التقليل المسبق وإلى أدنى حد ممكن من حصول الخطر. فهي السيطرة المسبقة التنظيم على بعض نواحي عدم التيقن أو المشكوكية. وتعد نشاطات معالجة المخاطرة المسبقة التصور (تحديد الخطر، تقييم الخطر، رقابة الخطر، وتقييمه) والتي يتم اتخاذها قبل حدوث الخطر إجراءات استباقية ضد المخاطر. ومن تلك الإجراءات : الفهم المسبق للبيئة التي تكمن فيها المخاطرة، تقويم المخاطر المحتملة بجميع أنواعها ومدى احتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها، تحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل مع هذا الخطر والأسلوب الفعال في استخدام تلك الإجراءات، فضلاً عن تعديل وتحسين النشاطات اللازمة للمعالجة ( Jun et al. , 2003 : 6).

#### 4.3.1.3 الاستباقية Proactiveness

تشير الاستباقية إلى جهود الريادي في التقاط الفرص الجديدة فهو يراقب الاتجاهات في الأسواق ويعمل على تحديد الحاجات المستقبلية للمستهلكين، ويتوقع التغيرات في طلباتهم كما ونوعاً فضلاً عن المشاكل التي يمكن أن تبرز فجأة لتشكّل فرص جديدة، في ظل بيئة تنافسية ومواجهتها مباشرة والاستباقية لا تتضمن إدراك التغيرات فقط، بل الرغبة في العمل وفق الاستبصارات قبل أن يفعل ذلك المنافسون. ويعد المنظور الاستباقي الذي يتمتع به الأشخاص الرياديين من المجالات المهمة للمنظمات التي تبحث عن تبوء المركز القيادي في صناعة المنتجات أو التي تساعد في تغيير طبيعة المنافسة للصناعة التي تعمل بها المنظمة (الجبوري، 2010 : 12-13). ويشير (Hitt et al. , 2008 : 280) إلى الاستباقية بأنها يصف قدرة المنظمة بأن تكون قائداً للسوق بدلاً من كونها تابع، وثقافة المنظمة الاستباقية تستعمل وثبات عمليات للتنبؤ باحتياجات السوق المستقبلية وتلبيتها قبل أن يتعلم المنافسين كيفية القيام بذلك.

ب. البحث عن الابتكار : وهي المدرسة التي جاءها (Schumpeter,1911) إذ أن الريادي هو الذي يسرع عملية تكوين الأفكار الريادية الجديدة والمبتكرة وتوليدها وتطبيقها.

ت. كما أن الفرد الريادي يكون قادراً على تقييم واغتنام الفرص من اجل مخاطرة جديدة، حيث أن الريادي يجب أن تكون لديه سمات القائد الإداري الرؤيوي الخاصة والتي تتطلب المرونة والابتكارية وأخذ المخاطرة والرؤية الثاقبة في طرح المنتجات (علي، 2011 : 35). ولكي تكون عملية الريادة هادفة ينبغي ان يتم التركيز على معايير تساعد المنظمة في التعرف على مدى كون الفرص المتاحة أمامها هي فرص خلاقة ام لا، وهذا الصدد يشير كل من (Dess et al. , 2007) إلى أربعة مؤشرات للفرصة الجيدة وهي كالآتي :

أ. جاذبة Attractive : ينبغي أن تكون الفرصة ذات جاذبية للسوق. بمعنى أن يكون هناك طلب سوقي على المنتجات والخدمات الجديدة.

ب. قابلة للتحقيق Achievable : ينبغي أن تكون الفرصة ممكنة مادياً وقابلة للتطبيق.

ت. الاستمرارية Durable : ينبغي أن تكون الفرصة جاذبة لمدة زمنية كافية للتطوير والانتشار الذي سيكون ناجحاً. بمعنى أن نافذة الفرص ينبغي أن تكون مفتوحة لمدة كافية لكي تكون مجدية.

ث. خلق القيمة Value Creating : ينبغي أن تكون الفرصة ذات ربحية محتملة : بمعنى أن المنافع تتجاوز كلف التطوير بهامش ربح مؤثر (Dess et al. , 2007 : 481).

#### 3.3.1.3 تحمل المخاطرة Risk Taking

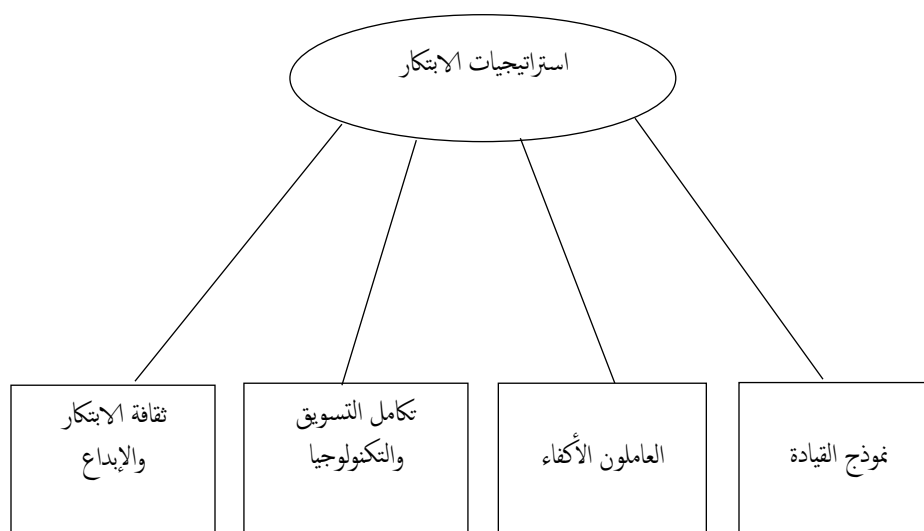
تتميز المنظمات الريادية باتخاذها المخاطرة كسلوك ريادي التي تكون فيه النتائج المستقبلية غير مؤكدة أو غير مضمونة بدرجة عالية ويمكن أن تكون المخاطرة نفسها متنوعة بضمنها المخاطرة المالية، النفسية، الاجتماعية، إضافة إلى المخاطر الشخصية ومخاطر الأعمال (Pachulia & Henderson,2009 : 17). ويشير (فتحي ومحمد، 2010 : 17) إلى استراتيجية اخذ المخاطر بأنها الإدراك الشخصي للبيئة، وهذا الإدراك يعتمد على قدرة الريادي في التحليل والحكم والانتباه. ويؤكد كل من (Hisrich & Peters,2002 : 18) بأن المخاطرة تعني استغلال الفرص المحسوبة عند إنشاء وإدارة مشروع ما. ويرى (الجبوري، 2010 : 13) بأن اخذ المخاطرة تمثل الرغبة في الحصول على الفرص بجرأة وبدون معرفة النتائج وعدم التأكد من نجاحها. فالمنظمة ذات التوجه الريادي ينبغي أن تبحث عن بدائل ذات مخاطرة عالية الربح وإن تطلب ذلك التخلي

## 3.2 ابتكار القيمة

## 3.2.1 مفهوم ابتكار القيمة

الآخرين ولديه الأفكار التي يمكن أن تخلق فرصاً لمنتجات جديدة في الأسواق (15 : Bocu,2008). ويرى (267 : Burns,2005) الابتكار بأنه أمر هام وضروري في المنظمة الريادية، وهو من العناصر أو المكونات الهامة التي ينبغي إيجادها لبناء المعرفة الريادية. كما يشير (ابراهيم، 2014 : 58-59) بأنه يوجد الابتكار في ثلاثة أشياء وهي : الأفراد، الإجراءات، والمنتج. بحيث يمتلك الأفراد مواهب وسامات تكون لهم ابتكاراً، أما الإجراءات فهي تتعلق بالاتصالات والتعليم والتفكير، بينما المنتج خاص بالجودة والبيئة المحيطة. حيث أصبح من الضروري تنمية عمليات الابتكار والإبداع في المنظمات على اختلاف أنواعها، وتسمى هذه التنمية ثقافة الابتكار والإبداع. والشكل (2) يوضح استراتيجية الابتكار.

يعد الابتكار من آليات التغيير الأساسية في عالم الأعمال، ويحصل الابتكار عندما تنتج المنظمة سلعة جديدة وتستخدم طرائق أو مدخلات جديدة في إنتاجها أو أنها تغير من الوسائل الفنية التي تستخدمها في عملها. ويمكن أن يفكر الفرد بشكل ابتكاري والذي يمثل القدرة على اختراع أشياء جديدة، بينما الإبداع يمثل القدرة على عمل استخدامات جديدة لأشياء معروفة. كما أن عدم الالتزام بالقواعد المتعارف عليها يسرع من عملية الابتكار، حيث أن الأفراد الذين تنخفض لديهم هذه الحالة يستطيعون تحديد الفرص أكثر من الآخرين الذين تتزايد لديهم حالة التمسك بالقواعد، كما أنهم يتجاهلون ما يقوم به الآخرون. ويمتلك الريادي مهارات الابتكار أكثر من العاملين



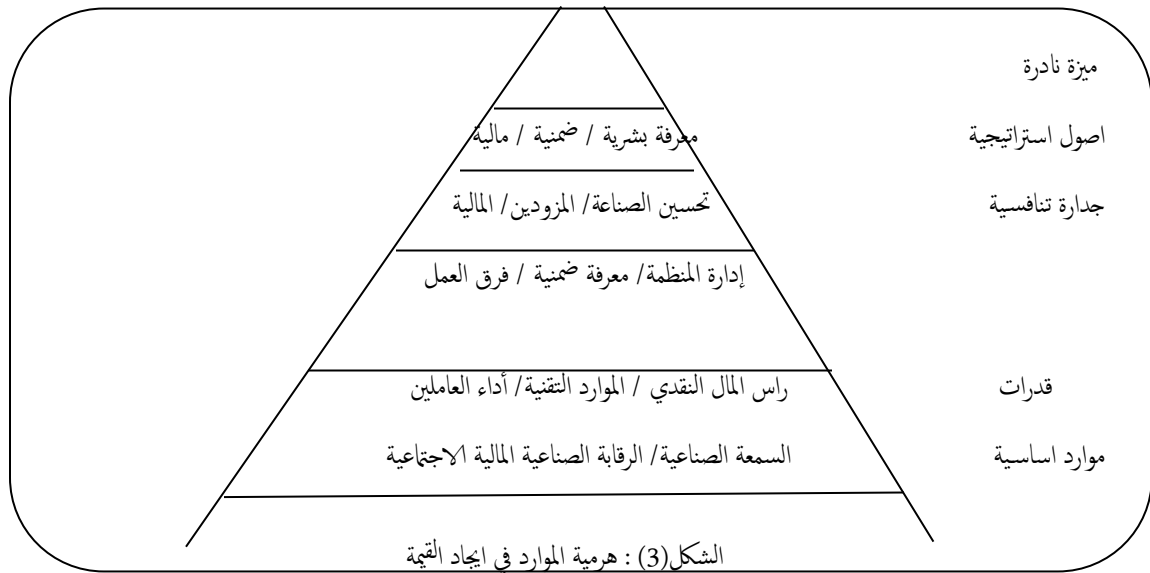
المصدر : السكارنة، بلال خلف، (2008)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 54.

## الشكل (2) : استراتيجيات الابتكار

والجانب المعنوي المتمثل بالعلامة التجارية (السمعة). بينما أشار الباحثان (Harvey & Brown,2002 : 277) إلى مفهوم القيمة للأعمال جاء من خلال الإشارة إلى الأداء المتفوق والمتميز (Excellence Performance) والمنظمات ذات الأداء العالي. في حين أشار (Buttle,2004 : 225-257) إلى أن القيمة للأعمال تأتي من عدة مصادر فقد تأتي من المنتجات، والخدمات، والعمليات، والأفراد العاملين، والموارد المادية والأجهزة والمعدات التي تمتلكها المنظمة، ومن العلاقات مع الزبائن، والتوزيع. أما (Applegate) فيرى أنه بمجرد استخدام تقنيات المعلومات في أداء الأعمال المختلفة في المنظمات فإن القيمة قد تحققت (Applegate,2003 : 293). ويوضح الشكل (3)

لذلك يمكن القول بأن الابتكار هو قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد ويضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، وعلى وفق هذا المفهوم ينبغي أن تكون المنظمة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، أو الأولى في الوصول إلى السوق، فالمنظمة الابتكارية هي التي تجعل الابتكار مسؤولية الجميع سواء في الإدارة العليا أو في قسم البحث والتطوير (مكي، 2013 : 18). وينصرف مفهوم القيمة في منظور الأعمال إلى قدرة المنظمة على خلق الثروة، وهنا يرى (Anderson and Narus,2008 : 2) أن الثروة يتضمن جانبين؛ الجانب المادي والمتمثل بالربح

أمودج النمط الهرمي لطبيعة الموارد التي تستخدم في منظمات الأعمال وكيفية المساعدة في إيجاد قيمة مضافة للأعمال المرتبطة بالموارد والذي يساعد بدوره المنظمات على تحسين قدرتها لتكون أكثر فاعلية وكفاءة من المنظمات المنافسة، ويتبلور هذا بالتكامل ما بين ملكية الموارد والمعرفة وما يرتبط بها من معرفة ضمنية والتي تكون منسجمة مع



Source : Candida G. Brush, Patricia G. Greene, and Myra Dart, 2002, From Initial Idea to Unique Advantage : The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base, Academy of Management Executive Journal, Vol. 15, No. 1, P : 13

وعند الربط بين الابتكار والقيمة تتكون لدينا القيمة المبتكرة والتي تعد بمثابة الحجر الأساس لاستراتيجية المحيط الأزرق التي تتبعها المنظمات للابتعاد عن المنافسة القائمة في الأسواق والتي تسمى بالمحيطات الحمراء التي تكثر فيها المنافسة ما بين المنظمات، لانتزاع حصة أكبر من الطلب الحالي حيث تكون هذه الأسواق مزدحمة بالمنظمات، وبالتالي فإن احتمال تحقيق الأرباح والنمو والبقاء بالنسبة للمنظمة في هذه الأسواق تنخفض وتكون معرضة للاختفاء لذلك تسمى بالحمراء لكون المنافسة فيها تكون شديدة (بلاني، 2016 : 42). ووفقاً لـ (Kim & Mauborgne) في مقالته بعنوان

### 2.2.3 أهمية ابتكار القيمة

يشير (بلاني، 2016 : 47) إلى مجموعة من الفوائد في الابتكار في القيمة كالآتي :

أ. تقديم قيمة متميزة وفريدة للزبائن.  
ب. إنشاء مساحة جديدة للمنظمة ضمن السوق وتنفرد بها وتقودها لوحدها من خلال المنتجات التي تقدمها وبشكل مختلف عن الآخرين.

(Value Innovation : A leap into the blue Ocean) فان الذي يحقق النقلة للمنظمة وتحولها من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق هو إتباعها لمنطق استراتيجي مختلف عن الآخرين، او ما يسمى بالقيمة المبتكرة والتي تبعد المنظمة من حدود السوق والمنافسة الحالية والعمل في فضاء وسوق جديد خال منه ( Kim and Mauborgne,2005 : 22). ويعرف (Kim and Mauborgne,2005 : 13) القيمة المبتكرة بأنها طريقة جديدة للتفكير ولتنفيذ استراتيجية تؤدي إلى تكوين محيط

القيمة الذي تقدمه المنظمة لربائتها. ويحدث التوفير في التكاليف نتيجة استبعاد وتقليص عناصر التكاليف التي تتنافس المنظمات على تقديمها للربائين دون تمييز. أما مزيج القيمة المقدم للربائين فتم زيادته بابتكار عناصر جديدة في المخرجات لم تقدمها الصناعة من قبل للربائين - وإن تحقيق تميز المنتجات وتقليص تكاليف المخرجات في ذات الوقت هو الطريقة المثلى لتحقيق فائدة لكل من المنظمة والربائين في ذات الوقت إذ تتمثل القيمة التي يحصل عليها الربائين في سعر وفائدة المنتجات التي تقدمها المنظمات لهم، وتتمثل القيمة التي تحصل عليها المنظمة في تسعير وتكلفة المنتجات التي تقدمها لربائتها. فإن ابتكار القيمة يحدث فقط عند وجود موازنة سوية بين العناصر التالية : الفائدة التي يحصل عليها الربائين، سعر المنتجات، هيكل التكاليف، وكما موضح في الشكل (4).

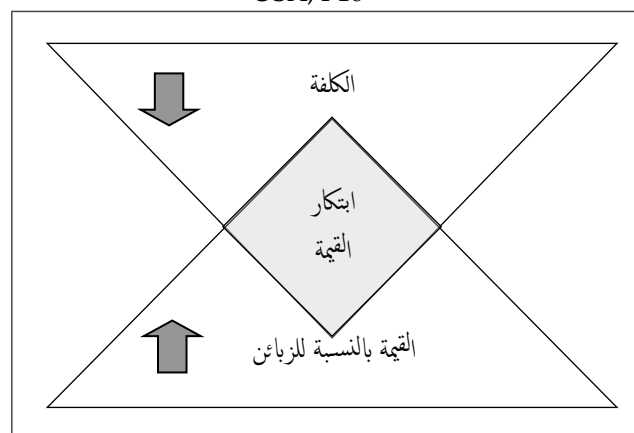
ت. تسمح للمنظمة باكتشاف الفرص غير المستغلة وغير الموجودة في السوق واستغلالها بأفضل طريقة ممكنة.

ث. تساعد المنظمة في فهم بيئة العمل والتعرف على سلسلة القيمة بأكملها بهدف إنشاء التعاون بين هذه السلسلة، وبالتالي زيادة قدرتها على الوصول إلى الابتكارات الجديدة وذات قيمة عالية.

ج. تساعد المنظمة في إيجاد آليات وطرق تساعد في التعلم التكيفي مع البيئة وتحويلها إلى منظمة قادرة على تحديد الأماكن التي تمكنها من اكتشاف القيمة الأفضل للربائين. وفي هذا الصدد تم تقديم نموذج ابتكار القيمة من قبل (Kim & Mauborgne, 2005) ووفقاً لهذا النموذج يتم ابتكار القيمة داخل المنطقة التي تتمتع فيها المنظمة بأكثر تأثير ممكن على أهم عنصرين وهما : هيكل التكاليف، ومزيج

الشكل (4) : نموذج ابتكار القيمة

Source : Kim W. Chan & Mauborgne R. , (2005), Blue Ocean Strategy, Harvard Business Publishing Corporation, USA, P16



الأقسام الانتاجية فيها والبالغ عددهم (72) حيث تم أخذ عينة منهم وقد وزعت (35) استارة عليهم أعيد منها (31) والتي كونت عينة البحث. ويوضح الجدول (1) عناوين المصانع الانتاجية المبحوثة وعدد الاستثمارات الموزعة والمعادة.

4. الجانب العملي

1.4 وصف المنظمات عينة البحث ومبررات اختيارها

1.1.4 وصف المنظمات عينة البحث

استند البحث الحالي على عدد من المصانع الانتاجية والبالغ عددها (10) في محافظة دهوك لتكون ميداناً لاختبار فرضياته، إذ تمثل مجتمع البحث بكافة المديرين، ورؤساء

الجدول (1) : تعريف مبسط لمنظمات عينة البحث



عدد الاستمارات		طبيعة النشاط	اسم المصنع	ت
المادة	الموزعة			
3	5	إنتاج البرغل	معمل جبار للبرغل	1
4	4	إنتاج الكونكريت	معمل بيخال	2
3	3	إنتاج الحديد (BRC)	معمل قوج	3
5	5	إنتاج الأنابيب المعدنية	معمل ماف	4
2	2	إنتاج الألمنيوم	معمل الكو	5
3	3	تعليب اللحوم	بلان بازار	6
3	4	إنتاج البلوك والكريستون	معمل كاروك	7
3	3	إنتاج الموبيليات	معمل Istikbal	8
2	3	إنتاج الطحين	معمل متين	9
3	3	إنتاج المفروشات والإسفنجة و BRC	هين (Group)	10

#### 4.1.2 مبررات اختيار المنظمات عينة البحث

#### 4.2 مصادر واسلوب جمع البيانات

لم يأت اختيار المصانع الانتاجية في محافظة دهوك ميداناً للدراسة بشكل عشوائي بل جاء بناءً على جملة من المبررات منها:

أ. كونها المنظمات الانتاجية الأكبر في محافظة دهوك، ولأنها تشهد نمواً متزايداً في الجانبين الكمي والنوعي.

ب. إمكانية اختبار متغيرات البحث في المنظمات بدقة أكثر من غيرها من المنظمات لما يمتلكه العاملون فيها من التنوع في مستويات الخبرة والتي تتناسب مع أهداف البحث.

ت. اختلاف مراحل النمو والتطور بين المنظمات عينة الدراسة مما يترتب عليه نوع من التباين في أساليبها الإنتاجية مما قد يسهم في الكشف عن حالة التباين بينها في تشخيص التوجه الريادي في تحقيق ابتكار القيمة.

ث. تعدد المنظمات الإنتاجية من أكثر المنظمات التي تعتمد الأساليب الحديثة في أداء عملياتها، فضلاً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات العاملة في نفس القطاع في تقديم خدماتها واستقطاب الزبائن.

المتغير	عدد الأبعاد	قيمة معامل الثبات
الإبداعية	6	791 .0
اقتناص الفرص	7	743 .0
تحمل المخاطرة	4	629 .0
الاستباقية	7	655 .0
التوجه الريادي	24	880 .0
ابتكار القيمة	10	866 .0
كافة عبارات الاستبانة	34	923 .0

المصدر: إعداد الباحثون باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

#### 6.4 وصف الأفراد المبحوثين

يمكن وصف السمات الشخصية للأفراد المبحوثين من خلال تحليل البيانات الميدانية المذكورة في الجدول (3)، وذلك حسب الفقرات الآتية:

أ. الجنس: تشير البيانات إلى أن الذكور يشكلون أغلبية عينة البحث والبالغه نسبتهم (61.3%) من مجموع العينة، في حين بلغت نسبة الإناث (38.7%) من العينة، مما يشير إلى محدودية تولى الإناث للمناصب الإدارية وكذلك ضعف مشاركتهن في مجال الأعمال أسوة بالذكور.

ب. العمر: تبين أن أغلبية عينة البحث تقع أعمارهم ضمن فئة (30 اقل من 40 سنة) ونسبة (58.1%)، ويلبها الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (30 من 40 سنة) ونسبة (25.7%)، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (40 و اقل من 50) فقد بلغت نسبتهم (9.7%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة الأفراد الذين كانت أعمارهم (50 سنة وأكثر) ونسبة بلغت (6.5%).

ت. التحصيل الدراسي: اتضح أن غالبية الأفراد هم من حملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (51.5%)، ويلبهم حملة شهادة الدبلوم بنسبة (32.3%) من العينة، في حين أن نسبة حملة الاعدادية فاقل بلغت (9.7%)، أما فئة حملة الشهادة العليا فكانت نسبتهم (6.5%).

ث. سنوات الخدمة الاجالية: تبين أن نسبة (54.8%) من المبحوثين لهم خدمة في العمل الحالي تبلغ (5-10 سنة)، وتلبها الأفراد ذوي الخدمة اقل من (5 سنة)

البحث، والاختدار الخطي البسيط لقياس معنوية التأثير للمتغير المستقل وأبعاده في المتغير المعتمد.

#### 5.4 قياس الثبات

تم استخدام تحليل معامل الثبات (Reliability Analysis) وطريقة (كرونباخ - ألفا) (Alpha-Cronbach) لكونه الأسلوب المناسب للعبارات الوصفية والموضوعية للتعرف على ثبات الاستبانة، وكانت نتائج هذا الاختبار والموضحة في الجدول (2) كما يلي:

#### أ. الثبات على المستوى الكلي

أن قيمة معامل (كرونباخ - ألفا) بلغت (923.0) على المستوى الكلي للمتغيرات (التوجه الريادي، ابتكار القيمة) وهي قيمة مرتفعة جداً وموجبة تم حسابها على عدد عبارات الاستبانة والبالغه (34)، مما يؤكد الثبات المطلوب لأداة البحث وبمستويات عالية.

#### ب. الثبات على مستوى كل متغير

تبين أن قيمة معامل الثبات لعبارات كل متغير من المتغيرات، من بيانات الجدول المذكور أن تلك القيم عالية لكل متغير، مما يؤكد الثبات المطلوب لعبارات متغيرات البحث.

#### ت. الثبات على مستوى أبعاد كل متغير

ظهر أن قيمة معامل الثبات لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة والتي تمثل المتغيرات الفرعية للتوجه الريادي وابتكار القيمة، وقد تبين ارتفاع مستويات معامل الثبات لعبارات تلك الأبعاد والتي انحصرت بين أعلى قيمة ومقدارها (791.0) لمتغير الابداعية وأقل قيمة ومقدارها (629.0) لمتغير تحمل المخاطرة. وبدورها فإن هذه النتائج تشير إلى الثبات المطلوب لكل بُعد من أبعاد متغيرات البحث.

الجدول (2): معامل الثبات لمتغيرات البحث وابعاده

وبنسبة (8.25 %)، وتأتي بعدها فئة الأفراد ذوي الخدمة (10-15) وبنسبة (9.12) وبنسبة (5.6 %).

وفي المرتبة الاخيرة تأتي الأفراد ذوي الخدمة أكثر من (15 سنة) %،

الجدول (3): السمات الشخصية لأفراد عينة البحث

ت	السمات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	19	3.61
		أنثى	12	7.38
		المجموع	31	100
2	العمر	اقل من 30 سنة	8	7.25
		30 اقل من 40 سنة	18	1.58
		40 اقل من 50 سنة	3	9.7
		50 سنة فأكثر	2	5.6
		المجموع	31	100
3	التحصيل الدراسي	شهادة عليا	2	5.6
		بكالوريوس	16	5.51
		دبلوم	10	3.32
		إعدادية فاقل	3	7.9
		المجموع	31	100
4	عدد سنوات الخدمة	اقل من 5 سنة	8	8.25
		5-10 سنة	17	54.8
		10-15 سنة	4	12.9
		15 سنة فأكثر	2	6.5
		المجموع	31	100

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS)

#### 7.4 وصف متغيرات الدراسة

يتناول هذا المحور وصفاً لمتغيرات التوجه الريادي وأبعاده وبحسب النتائج المستخلصة

تم وصف متغيرات البحث وذلك عبر تحليل البيانات المتعلقة بها والذي تم فيه من التحليل الإحصائي وكالاتي:

استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات أ. وصف بُعد الابداعية: تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن إجابات المعيارية ولكل متغير، وعلى وفق الفقرات الآتية:

المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (X6-X1) تميل باتجاه الاتفاق على

وجود الابداعية لديهم كأحد ابعاد التوجه الريادي وبنسبة (91.75%) من تلك

الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.935) وانحراف معياري مقداره (0.588).

بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (0.5%). وسجلت العبارة (X6) أعلى

#### 1.7.4 وصف متغير التوجه الريادي وأبعاده

اتفاق بين عبارات هذا البعد ونسبة (83.9 %) والتي تنص على أن المنظمات المستجيبة تتصف بإبداعية عالية في تحمل المخاطر التي تؤدي إلى خلق قيم جديدة بدلاً من التركيز على القيم القديمة. المخطرات التي تؤدي إلى خلق قيم جديدة بدلاً من التركيز على القيم القديمة. دائماً أهمية وقابلة للتطور والتغير. بينما كان أقل اتفاق من نصيب العبارة (X5) ونسبة

الجدول (4) : وصف الابداعية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.577	4.00	-	-	-	-	16.1	5	7.67	21	16.1	5	X1
0.539	3.90	-	-	-	-	19.4	6	71.0	22	9.7	3	X2
0.680	3.94	-	-	-	-	25.8	8	54.8	17	19.4	6	X3
0.562	3.87	-	-	3.2	1	12.9	4	77.4	24	6.5	2	X4
0.562	3.87	-	-	-	-	22.6	7	67.7	21	9.7	3	X5
0.605	4.03	-	-	-	-	16.1	5	64.5	20	19.4	6	X6
0.588	3.935	% 0.533				% 18.81		%75.91				المؤشر الكلي

المصدر : إعداد الباحثون باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

**ب. وصف بُعد اقتناص الفرص**  
 اتفاق بين عبارات هذا البعد ونسبة (90.3 %) والتي تنص على أن الفرص الريادية في المنظمات المستجيبة تتضمن مجموعة من الأفكار، والمعتقدات، والأفعال والتي تمكنها من تقديم سلع وخدمات مستقبلية جديدة، كما أن الموارد البشرية فيها تستطيع تحديد المجالات والفرص الجديدة والمفيدة والتي لم يكتشفها أحد قبلنا. بينما كان أقل اتفاق من نصيب العبارة (X7) ونسبة (74.2 %) والتي تشير إلى أن الأفراد في المنظمات المستجيبة يشاركون في التوجه نحو اقتناص الفرص التي تظهر في بيئة المنظمة.

تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين تجاه عبارات (X13-X7) والتي مثلت اقتناص الفرص، إذ تشير النسب وعلى المستوى الكلي للعينة إلى أن (82.01%) من الأفراد المبحوثين متفقون على أن لديهم القدرة على اقتناص الفرص، مقابل (0.46%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، وجاء ذلك بوسط حسابي 3. (921) وانحراف معياري (0.648). وسجلت العبارات (X10) و (X11) أعلى

الجدول (5) : وصف اقتناص الفرص

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.497	3.77	--	--	--	--	25.8	8	71.0	22	3.2	1	X7
0.746	3.90	--	--	--	--	32.3	10	45.2	14	22.6	7	X8
0.651	3.90	--	--	3.2	1	16.1	5	67.7	21	12.9	4	X9
0.562	4.13	--	--	--	--	9.7	3	67.7	21	22.6	7	X10
0.562	4.13	--	--	--	--	9.7	3	67.7	21	22.6	7	X11
0.577	4.00	--	--	--	--	16.1	5	67.7	21	16.1	5	X12
0.442	3.94	--	--	--	--	12.9	4	80.6	25	6.5	2	X13
0.648	3.921	% 0.46				% 17.51		% 82.01				المؤشر الكلي

المصدر : إعداد الباحثون باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

### ت. وصف بُعد تحمل المخاطرة

أعلى اتفاق بين عبارات هذا البُعد ونسبة (9.83 %) والتي تنص على أن المنظمات المستجيبة تسعى للحصول على الفرص بجرأة وبدون معرفة النتائج وعدم التأكد من نجاحها. بينما كان أقل اتفاق من نصيب العبارة (X15) ونسبة (5.64 %) والتي تشير إلى أن المنظمات المستجيبة تتحمل المخاطر المتنوعة ضمنها المخاطرة المالية، النفسية، والاجتماعية.

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي لعينة الدراسة حول تحمل المخاطرة من خلال مؤشرات (X17-X14) إذ تبين أنها تميل باتجاه الاتفاق على القدرة على تحمل المخاطرة ونسبة (79.85 %) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.935) وانحراف معياري قيمته (0.607) ، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البُعد فقد بلغت نسبة (0.8 %). وسجلت العبارة (X16)

الجدول (6) : وصف تحمل المخاطرة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.547	3.97	--	--	--	--	16.1	5	71.0	22	12.9	4	X14
0.669	3.77	--	--	--	--	35.5	11	51.6	16	12.9	4	X15
0.605	4.03	--	--	--	--	16.1	5	64.5	20	19.4	6	X16
0.605	3.97	--	--	3.2	1	9.7	3	74.2	23	12.9	4	X17
0.607	3.935	% 0.8				% 19.35		% 79.85				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثون باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

### ث. وصف بُعد تجاه الاستباقية

تنص على أن المنظمات المستقبلية تراقب الاتجاهات في الأسواق من أجل استكشاف وتحديد الحاجات المستقبلية للزبائن. بينما كان أقل اتفاق من نصيب العبارة (X23) ونسبة (2.74%) والتي تشير إلى أن الثقافة الاستباقية للمنظمات المستقبلية تسهم في عمليات التنبؤ باحتياجات السوق المستقبلية وتلبيتها قبل أن يتعلم المنافسين كيفية القيام بذلك.

تشير النتائج الموضحة في الجدول (7) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي لعينة الدراسة لبعد الاستباقية ومن خلال مؤشرات (X18-X24)، إلى أن نسبة الاتفاق على توافر هذا البعد لدى عينة الدراسة كانت بمستويات بلغت (87.56%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.326) وانحراف معياري مقداره (1.198)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (0.46%). وسجلت العبارة (X18) أعلى اتفاق بين عبارات هذا البعد ونسبة (100%) والتي

الجدول (7): وصف الاستباقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.402	4.19	--	--	--	--	--	--	80.6	25	19.4	6	X18
0.543	4.19	--	--	--	--	6.5	2	67.7	21	25.8	8	X19
0.482	3.97	--	--	--	--	12.9	4	77.4	24	9.7	3	X20
0.523	4.16	--	--	--	--	6.5	2	71.0	22	22.6	7	X21
0.632	4.00	--	--	--	--	19.4	6	61.3	19	19.4	6	X22
0.583	84.3	--	--	--	--	25.8	8	64.5	20	9.7	3	X23
0.583	84.3	--	--	3.2	1	12.9	4	80.6	25	3.2	1	X24
1.198	3.326	% 0.46				% 12		% 87.56				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثون باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

#### 2.7.4 وصف متغير ابتكار القيمة

وانحراف معياري (0.562)، إذ يشير إلى أن المنظمات المبحوثة تهتم بإنشاء مساحة جديدة ضمن السوق وتنفرد بها وتقودها لوحدها من خلال المنتجات التي تقدمها وبشكل مختلف عن الآخرين. أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت حول مضمون العبارة (Y10) والتي تشير إلى أن المنظمات عينة البحث تعتقد بأن كفاءة وفاعلية ادارة سلسلة التجهيز والجودة العالية المدركة من قبل الزبون هي التي تمنح المنظمة قيمة لأعمالها. وذلك بنسبة بلغت (67.8%) وبوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.718).

تشير نتائج تحليل البيانات الميدانية والموضحة في الجدول (8) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي لعينة البحث لمتغير ابتكار القيمة ومن خلال مؤشرات (- Y10 Y1)، كانت نسبة الاتفاق على توافر هذا البعد لدى المنظمات المستجيبة قد بلغت (80.96%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.949) وانحراف معياري مقداره (0.617) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المتغير (12.8%). أما أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا المتغير فقد كانت حول المؤشر (Y5) والذي بلغت نسبة الاتفاق حوله (90.3%)، وبوسط حسابي (4.13)

الجدول (8): وصف ابتكار القيمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.577	4.00	--	--	3.2	1	6.5	2	77.4	24	12.9	4	Y1
0.512	3.94	--	--	--	--	16.1	5	74.2	23	9.7	3	Y2
0.547	3.97	--	--	--	--	16.1	5	71.0	22	12.9	4	Y3
0.700	3.90	--	--	3.2	1	19.4	6	61.3	19	16.1	5	Y4
0.562	4.13	--	--	--	--	9.7	3	67.7	21	22.6	7	Y5
0.605	3.97	--	--	--	--	19.4	6	64.5	20	16.1	5	Y6
0.629	3.94	--	--	--	--	22.6	7	61.3	19	16.1	5	Y7
0.670	3.87	--	--	3.2	1	19.4	6	64.5	20	12.9	4	Y8
0.651	3.90	--	--	3.2	1	16.1	5	67.7	21	12.9	4	Y9
0.718	3.87	--	--	--	--	32.3	10	48.4	15	19.4	6	Y10
0.617	3.949	% 12.8				% 17.76		% 80.96				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثون باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

وموجب وذني دلالة إحصائية بين تلك المتغيرات وعلى المستوى الكلي، إذ بلغ معامل الارتباط بينها (0.671) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000). مما يدل على وجود تلازم إيجابي بين التوجه الريادي وبين ابتكار القيمة والذي يعني أنه كلما تحسنت قدرات المنظمات المستجيبة في تركيزها على التوجه الريادي كلما أسهم ذلك في تعزيز عمليات ابتكار القيمة لديها.

#### 2.8.4 تحليل الارتباط على المستوى الجزئي

نحاول في هذه الفقرة التعرف على معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد التوجه الريادي وابتكار القيمة، إذ تظهر نتائج تحليل الارتباط في الجدول (9) بأن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد التوجه الريادي وابتكار القيمة، وأن أقوى علاقة ارتباط معنوية وموجبة كانت بين تحمل المخاطرة وبين ابتكار القيمة، إذ بلغت قيمة

#### 8.4 تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي تم إجراء اختبار لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث، للتأكد من وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث على المستوى الكلي والجزئي عبر استخدام معامل الارتباط البسيط بطريقة (Spearman)، إذ يركز هذا المحور على اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكما موضح في الجدول (9)، وعلى النحو الآتي:

#### 1.8.4 تحليل الارتباط على المستوى الكلي

تشير نتائج الارتباط بين التوجه الريادي وابتكار القيمة إلى وجود ارتباط معنوي



الارتباط بينها (0.622) وبمستوى معنوية (0.000). في حين أشرت نتائج تحليل الارتباط أن أقل قيمة للارتباط كانت بين الإبداعية وابتكار القيمة، إذ بلغ معامل الارتباط بينها (0.483) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.006). وإيضاً اشارت نتائج التحليل إلى ان علاقات الارتباط بين كل من اقتناص الفرص والاستباقية وبين ابتكار القيمة كانت معنوية وموجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهم (0.569) عند مستوى معنوية (0.000)، و(0.552) عند مستوى معنوية (0.001). مما يؤكد

أنه كلما استندت المنظمات المستجيبة على تحسين قدراتها في تحمل المخاطرة، والاستباقية، واقتناص الفرص، والإبداعية كلما أدى ذلك لتطوير قدراتها في ابتكار القيمة. وتشير النتائج إلى تحقق فرضية الارتباط الرئيسة الأولى والتي تشير إلى أنه (يوجد ارتباط عند مستوى معنوية (0.05) بين التوجه الريادي وابتكار القيمة على المستوى الكلي والجزئي في المنظمات المبحوثة).

الجدول (9): الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير المعتمد المتغير المستقل	ابتكار القيمة	مستوى المعنوية المحسوب
التوجه الريادي	الإبداعية	0.483**
	اقتناص الفرص	0.552**
	تحمل المخاطرة	0.622**
	الاستباقية	0.569**
المؤشر الكلي	0.671**	0.000

المصدر: إعداد الباحثون باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).  $\alpha \leq 0.01$  \*\*,  $\alpha \leq 0.05$  \*

#### 9.4 تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

نحاول في هذا المحور التحقق من مدى وجود العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث وذلك باعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط ومن خلال طريقة (Enter) وباستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS) وكما يلي:

ابتكار القيمة وعلى المستوى الكلي للمنظمات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (38.769) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.183) ودرجات حرية (1، 29). كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.572) والذي يشير إلى أن التوجه الريادي يقصر ما نسبته (2.57%) من التغير الذي يحصل في ابتكار القيمة.

#### 1.9.4 التأثير على المستوى الكلي

تم حساب معامل الانحدار للمتغيرات الرئيسة، إذ تبين نتائج تحليل البيانات الميدانية الموجودة في الجدول (10) وجود تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في

الجدول (10): تأثير التوجه الريادي في ابتكار القيمة

التوجه الريادي				المتغير المستقل		المتغير المعتمد
مستوى المعنوية المحسوب	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	$R^2$	$B_1$	$B_0$	
0.000	38.769	6.226	0.572	0.756	-0.177	ابتكار القيمة

$N = 31$  ,  $P \leq 0.05$

قيمة (t) الجدولية بدرجة حرية (29) = 1.699

قيمة (F) الجدولية وبدرجات حرية (1، 29) = 0.4 - 183 \* المصدر : إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

## 2.9.4 التأثير على المستوى الجزئي

(0.432) والتي تدل على أن اقتناص الفرص لوحده تفسر ما نسبته (2. 43%) من

يهدف التعرف على مستويات العلاقة التأثيرية لكل بُعد من أبعاد التوجه الريادي في التغيير الذي يحصل في ابتكار القيمة.

ابتكار القيمة فقد تم اللجوء إلى التحليل على المستوى الجزئي، حيث كانت نتائج تحليل

الانحدار والمذكورة في الجدول (11) كما يأتي :

### أ. تأثير الإبداعية في ابتكار القيمة

تبين وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية لتحمل المخاطرة في ابتكار القيمة،

حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من مستوى

المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، ويؤكد معنوية التأثير لتحمل المخاطر في

ابتكار القيمة أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.949) وهي أكبر من قيمتها الجدولية

والبالغة (0.1.669)، كما تشير نتائج التحليل إلى أن القيمة التفسيرية ( $R^2$ ) بلغت (0.458)

(45.8%) من التغيير الذي يحصل في ابتكار القيمة.

### ب. تأثير اقتناص الفرص في ابتكار القيمة

تبين وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية للإستباقية في ابتكار القيمة، حيث

كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية

الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، ويؤكد معنوية التأثير للإستباقية في ابتكار القيمة

أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.560) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة

(1.699). كما تشير نتائج التحليل أن القيمة التفسيرية ( $R^2$ ) بلغت (0.418) والتي

تدل على أن بُعد الإستباقية لوحده يسهم في تفسير ما نسبته (41.8%) من التغيير

الذي يحصل في ابتكار القيمة.

الجدول (11) : تأثير كل بعد من ابعاد التوجه الريادي في ابتكار القيمة

ابتكار القيمة						المتغير المعتمد المتغير المستقل
مستوى المعنوية المحسوب	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	$R^2$	$B_1$	$B_0$	
0.002	11.056	3.325	0.276	0.525	0.533	الإبداعية
0.000	22.071	4.698	0.432	0.657	0.750	اقتناص الفرص
0.000	24.491	4.949	0.458	0.677	0.676	تحمل المخاطرة
0.000	20.794	4.560	0.418	0.646	0.975	الإستباقية

$N = 31$  ،  $P \leq 0.05$

قيمة (t) الجدولية بدرجة حرية (29) = 0.1.699

قيمة (F) الجدولية وبدرجات حرية (1، 29) = 4.183 - \*المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

8. أظهرت نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات البحث وجود علاقة تأثير معنوية للتوجه الريادي في ابتكار القيمة.

المستوى الكلي والجزئي في المنظمات المبحوثة).

## 2.5 المقترحات

استناداً إلى ما تقدم من استنتاجات يمكن تقديم المقترحات الآتية :

1. تعزيز الوعي داخل المصانع المبحوثة وعلى كافة المستويات بأهمية التوجه الريادي عن طريق إقامة ورشات عمل ودورات تدريبية توضح ضرورة وأهمية القيام بإحداث التغييرات في عمل المصانع من أجل تحقيق ابعاد التوجه الريادي.

2. ضرورة أن تعمل القيادات في المصانع المبحوثة على تطوير رؤيتها باستمرار بغية اكتشاف الفرص المربحة واستغلالها قبل المنافسين وذلك عن طريق اعتماد نظم إنذار سوقية مبكرة تستند عليها في ذلك.

3. التأكيد على ربط الموارد المالية والاجتماعية والبشرية بشكل جيد مع جهود الادارة العليا لأجل التعرف على توجه السوق الموجود واكتشاف مجالات اخرى مجهولة من اجل التركيز على تحقيق ابتكار القيمة في تلك المجالات.

4. زيادة الاهتمام بمستويات تطبيق ابعاد التوجه الريادي (الابداعية، اقتناص الفرص، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في المصانع المبحوثة لما لها من دور جوهري في تحقيق الابتكار في القيمة لدى تلك المصانع.

5. تدريب القيادات في المصانع المبحوثة على التقنيات القيادية الجديدة والجوانب العملية للوصول إلى مراحل تحقيق الابتكار في القيمة وتطوير امكانياتهم والعمل على تبني فلسفة ريادية تساعد افراد المنظمة من بناء توجه ريادي ملائم ومشجع لتحقيق الابتكار في القيمة.

6. في نطاق الدراسات المستقبلية يقترح هذا البحث أن يتم التوسع في إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول المتغيرات التي تناولها هذا البحث، ويقترح الباحثون إجراء الدراسات المستقبلية الآتية :

- إجراء بحث يتناول اثر المعرفة الريادية في تحقيق ابتكار القيمة.
- إجراء بحث يتناول أثر التوجه الريادي في تحقيق اداء ريادي.

وتأسيساً على النتائج المثبتة أعلاه فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه ( يوجد تأثير عند مستوى معنوية (0.05) للتوجه الريادي في ابتكار القيمة على المستوى الكلي والجزئي في المنظمات المبحوثة).

## 5. الاستنتاجات والمقترحات

### 1.5 الاستنتاجات

توصل البحث الحالي إلى الاستنتاجات الآتية :

1. تبين أن المنظمات المبحوثة تميل إلى أن تكون مبدعة وسباقه في اقتناص الفرص ومستعدة لتحمل جميع المخاطر المحتملة، وذلك لان القدرة على استغلال الفرص الابداعية تعتبر المؤشر الرئيس لنجاحها.

2. ظهر أن المنظمات المبحوثة والتي تهدف إلى تحقيق الابتكار في القيمة تحاول أن تعمل على الاستجابة السريعة للتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، وذلك لأن المنظمات الريادية تلجأ الى التعامل مع المواقف الغامضة للحصول على الفرص قبل الاخرين بغية تحقيق ما هو غير أكيد.

3. يمكن الاستنتاج بأن قيادات المصانع المبحوثة بابتكار القيمة في المصانع المبحوثة متففة وبمستويات اهتمام متباينة على وجود أثر للتوجه الريادي في كفاءة تحقيق الابتكار في القيمة.

4. كانت إجابات أغلب المبحوثين متففة وبنسبة جيدة على أن القيادات في المصانع المستجيبة تهتم بالتأثير على الاخرين من اجل تحقيق (الابداعية واقتناص الفرص وتحمل المخاطرة والاستباقية)، وتركز اهتمام المبحوثين على القيام بشكل مستمر بتقديم النصائح المتعلقة بتحقيق الابتكار في القيمة.

5. تبين أنه كلما تحسنت قدرات المنظمات المستجيبة في تركيزها على التوجه الريادي كلما أسهم ذلك في تعزيز عمليات ابتكار القيمة لديها.

6. ظهر أنه كلما استندت المنظمات المستجيبة على تحسين قدراتها في تحمل المخاطرة، والاستباقية، واقتناص الفرص، والإبداعية كلما أدى ذلك لتطوير قدراتها في ابتكار القيمة.

7. اوضحت نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين التوجه الريادي وابتكار القيمة.

## قائمة المصادر

## 1.6 المصادر العربية

## 1.1.6 الرسائل والاطارح الجامعية

4. حمداوي، وسيلة، اوشان، نادية، (2010)، "الإبداع والريادة في منظمات الأعمال الاقتصادية"، المؤتمر العلمي الدولي العاشر – الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان الاردن.
5. سباح، صوح، مراد، محبوب، (2010)، "الرأس المال البشري وصناعة الكفاءات الريادية"، المؤتمر العلمي الدولي العاشر – الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان الاردن.
6. شاهين، ميرفت، (2010)، "المرأة والريادة في إدارة الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر : الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
7. شام، عبد الوهاب، (2010)، "الابداع التكنولوجي والريادة في منظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي العاشر – الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان الاردن.
8. فتحي، عبد العزيز طيب، ومحمد، سعيد عبد الله، (2010)، " نموذج الإدارة الالكترونية – مدخل لتعزيز استراتيجيات الريادة"، دراسة حالة في شركة الحكاء لصناعة الأدوية في مدينة الموصل، المؤتمر العلمي الدولي العاشر – الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان الاردن.
9. مقاسي، صليحة، وجموعي، هند، وعياشي، كمال، (2010)، "استراتيجيات الريادة من أجل الابتكار"، المؤتمر العلمي الدولي العاشر – الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان الاردن.

## 2.6 المصادر الانكليزية

## 5. 2. 1 Scientific Thesis &amp; Dissertation

1. Bocu, Y, (2008), "A Successful Entrepreneurs & 27 Entrepreneurial Competencies", – A Study on Entrepreneurial Competencies, Thesis for Management Degree Master, Vrije University, Amsterdam .
2. Fox, J. M. (2005), " An Organizational Entrepreneurship and The Organizational Performance Linkage in University Extension" , Dissertation for Management Degree Ph. D, Ohio State University, USA .
3. Kroeger, James W, (2007), "A Firm Performance as a Function of Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices", the Degree Doctor of Business Administration, University of Cleveland State.
4. Pachulia, G, & Henderson, L, (2009), " The relationship between emotional intelligence and entrepreneurial orientation", observed within owner-managers who lead small, high tech firms in Sweden. Master thesis within Business Administration : Entrepreneurship. Jonkoping International Business School. Jonkoping University

## 5.2.2 Journals &amp; periodical :

1. Candida G. Brush, Patricia G. Greene and Myra Dart, (2002), " A from Initial Idea to Unique Advantage" , The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base. Academy of Management Executive Journal, Vol, 15, No. 1 .
2. Lumpkin, G. T, Dees, Gregory. G. (2005), " A Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", Academy of Management Review ,Vol,21 ,No. 1PP. 135 -172 .
3. Smith, W. L, & Schallenkamp, K, & Douglas E. E, (2005), " An Entrepreneurial Skills Assessment An Exploratory" , Study , Journal of Small Business Management, Vol. 4, No. 1 .

1. الباشقالي، محمود محمد امين عثمان، (2010)، " الأثر التتابعي للمتطلبات الريادة الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية "، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
2. بلاني، زيد حسين علي، (2016)، " دور تسويق علاقات الزبون في تحقيق القيمة المبتكرة باعتماد نموذج خارطة منفعة الزبون"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المنظمات الصناعية في مدينة دهوك، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
3. السكرانة، بلال خلف، (2005)، "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء لشركات الاتصالات في الأردن (2004-2005)"، اطروحة دكتوراه، قسم ادارة الأعمال، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.
4. علي، دلشاد طه ميرو، (2011)، " دور المهارات الريادية للمديرين في أبعاد الثقافة التنظيمية الريادية"، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصارف محافظة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
5. مككي، حكيم توفيق احمد، (2013)، " دور أبعاد المعرفة الريادية ومكونات التفكير الريادي في تحقيق معايير ومؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق"، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من المنظمات الصغيرة في محافظة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
6. النجار، شهناز فاضل أحمد، (2006)، "رأس المال الفكري وأثره في التغيير التنظيمي"، دراسة تطبيقية في الجامعة التكنولوجية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
7. النعمة، معتصم هود محمد صالح، (2006)، " دور مكونات رأس المال الفكري في إمكانية إقامة مرشحات التصنيع الرشيق"، دراسة في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

## 2.1.6 الكتب

1. السكرانة، بلال خلف، (2008)، " الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
2. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2008)، " الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

## 3.1.6 المجلات والدوريات

1. المختار، جمال عبد الله مخلف، اسماعيل، وعواطف يونس، (2014)، "مكونات ثقافة المعلومات والاتصالات وأثرها في دعم التوجه الريادي في المنظمات العراقية"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في هيئة التعليم التقني في محافظة نينوى، مجلة علمية، المجلد الثامن، العدد 16، المعهد التقني في الموصل، العراق.

## 4.1.6 المؤتمرات

1. الجبوري، سالم حميد، (2010)، "ريادة الأعمال السياحية"، المؤتمر العلمي الدولي العاشر – الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
2. الحاج، طارق، (2010)، "المبادرات الفردية والأعمال الريادة ودورها في التنمية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر : الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
3. حسين، يحيوش، (2010)، "الريادة التكنولوجية وأثرها على بنية التجارة الدولية"، المؤتمر العلمي الدولي العاشر – الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن.

Entrepreneurship Centre of Innovation and Entrepreneurship,  
Unitec New Zealand .

4. Zulkifli, Mohamad, Rosli, Mohd,(2013),” An Entrepreneurial Orientation and Business Success of Malay Entrepreneurs” , Religiosity as Moderator, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3 No. 10,Special Issue – May .

### 5.2.3 Books

1. Applegate, L, Austin, R. & McFarlan, F. (2003), “ The Corporate Information Strategy and Management” ,6<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill, Irwin, New York .
2. Bolton & John Thompson, (2004), “ An Entrepreneurs : Talent, Temperament, Technique”, 2<sup>nd</sup> ed Elsevier Butterworth Heinemann, UK.
3. Buttle, F. (2004), “ A Customer Relationship Management : Concepts and Tools”, Elsevier Butterworth Heineman, Oxford .
4. Dess, Gregory G, Lumpkin, G, T, and Esner, Alan B, (2007), “Strategic Management” , Text and Cases, 3<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill Irwin, New York, U. S. A .
5. Harvey, D, & Brown, D,(2001), “An Experiential Approach to Organization Development”, 6<sup>th</sup> ed. , Prentice-Hall, New Jersey .
6. Hisrich R D & Peters M P,(2002), “An Entrepreneurship”, Fifth edition, McGraw- Hill, USA .
7. Hitt M. A & Ireland R. D & Hoskisson R. E, (2008), “Strategic Management-competitiveness and Globalization”, sixth Edition , Thomson ,South – Western, Printed In United States of America .
8. Kermally, S, (2002), “An Effective Knowledge Management A best Practice” , John Willey of Sons, England .

### 6.3 conference

1. Denwood, Czarina, Lynch Patrick and Harrington Denis, (2008), “A Study of Strategic Innovation Practices Within the IRISH Tourism Industry”, Academy of Management Conference, Hosted in DCU, September, Dublin .
2. Jun, Zhan, & Deschool Meester, Dirk, & Leuven, Vlerick, (2003), “exploring entrepreneurial orientation in 3 dimensions”, a new prospective for the value of a company, conference proceedings, ICSB .

### 5. 2. 5 working paper :

1. Anderson, James, and Narus, James, (2008), “A Strategic Perspective on Value”, OEM-WP006A-EN-P, Rockwell Automation,16 May, Working paper .

### 5. 2. 6 Others :

1. Burns, P. , (2005),” Corporate Entrepreneurship : Building an entrepreneurial organization”, Palgrave, New York, USA .
2. Chen, S, (2001),” Strategic Management of e-Business”, John Wiley & Sons, England .
3. Kuratko, Donald F, (2005), “The Emergence of Entrepreneurship Education”, Development, Trends, & Challenges, Entrepreneurship Theory and Practice, Issue Date : 09/01/2005 .

Maritz, Alex, (2010), “An ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN A FRANCHISE SYSTEM”, School of Management &