

الإبداع التنظيمي وأثره في تكوين الريادية للمنظمات / دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة أسيا سيل للاتصالات

م.م. أحمد عبد الله أمانة أشمري
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد

الملخص

يسعى هذا البحث إلى تحديد أثر الإبداع التنظيمي في تكوين الريادية للمنظمات بالتطبيق في منظماتنا العراقية ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد الإبداع التنظيمي (القيادة والمنظمة ، العملية والأدوات ، الأفراد والمهارات ، الثقافة والقيم)استناد إلى(Loewe&Dominiquini,2006:28)، كما تم اعتماد أبعاد الريادة (الاستقلالية ، الإبداعية ، الاستباقية ، تحمل المخاطرة) بالاستناد إلى(Dess,etal,2008:434)،تم اختيار شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانته شملت (30) فرداً من مديري الشركة،فضلاً عن المقابلات الشخصية.وقد استخدم معامل الارتباط (Spearman)، واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات ، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هو إن للإبداع التنظيمي دوراً فاعلاً في تكوين المنظمات الريادية ، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات منها :-

- التركيز على ممارسة الأنشطة الإبداعية في الشركة بشكل أوسع في ظل بيئة العراق التي تتسم بدرجة عالية من التنافس .
- اكتساب الموارد و الإمكانيات البشرية الموهوبة بشكل يشجع على استمرار الإبداع في الشركة .
- المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى العاملين بشكل يمكنها من تحقيق الريادة .

Abstract

This Research aimed at determining the influence of Organizational Innovation on the Forming Entrepreneurship for Organizations of Iraqi Organizations. For this purpose the researcher has depended on the dimensions of Organizational Innovation (leadership & Organization, Process& Tolls, Employees & Skills, and Culture & Value) according to (Loewe&Dominiquini,2006:28). The dimensions of Entrepreneurship (Autonomy, Innovativeness, Proactiveness, and Risk Taking) that have been used are according to (Dess,etal,2008:434). The Asia cell Company for Communications has been chosen to verify this Research via questionnaire used (30) individuals of the managers of the company , in addition to personal interviews. The Spearman connection factor , and the (t) test to recognize the identity of this relation, and the (F) test to determine the identity of the regression equation , also the (R^2) has been used to explain the degree of the influence of the independent variable in the dependent variable . Some of the most important conclusions the study arrived at are that Organizational Innovation have a significant impact in Forming Entrepreneurship Organizations .The study has been concluded with a number of recommendations ,some of which are :

- Focusing on the practice of the process of Innovation activities in the company in a wider scope in the light of Iraqi environment which is characterized by highly degree of competition.
- Consolidating the human resources and capabilities talent to Innovation continues in company.
- Keeping a high level of skills and knowledge , and increasing the staff's expertise in a way that the achieve Entrepreneurship.

المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة على مختلف المجالات المحيطة بالمنظمات ولا سيما في ظل بيئة تنافسية بدرجة عالية جعلت من المنظمات أن تطور أعمالها في مختلف الاتجاهات معتمدة بذلك على الابتكار والإبداع والموهبة والقيام بكل ما هو جديد لسوق العمل بما يحقق الاستجابة السريعة لتلك التغيرات وبالوقت نفسه تكسب المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين وذلك يتحقق من خلال تعزيز الإبداع التنظيمي في المنظمة .

لذلك أصبح من الواجب امتلاك موارد بشرية موهوبة بدرجة كافية تمكنها من الإبداع والابتكار التي تصب جميعها في التغلب على معوقات عمل المنظمات المعاصرة التي أصبحت تبحث عن أسواق جديدة لتحصل على التفوق والحصول على أكثر من ميزة تنافسية في ذلك السوق ، والذي يمكنها من الوصول إلى الريادية في مجال عملها من خلال تبني الأنشطة الإبداعية والاستقلالية الاستباقية وتحمل المخاطرة من أجل المحافظة على ميزة تنافسية مستدامة ولدعم مركزها التنافسي .

وقد تم اختيار شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة لتطبيق الجانب الميداني للبحث كونها ذات سمعة طيبة واسم تجاري مرموق في مجال الاتصالات ، وذلك لما تمتلكه من رأس مال بشري قادر على تحقيق مستويات عالية من الأداء مما يمكنها أن تكون رائدة في مجال عملها على مستوى البلد .

ومن أجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث مقسمة على مباحث عدة وكالاتي :-

- ◆ المبحث الأول: منهجية البحث .
- ◆ المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث (الإبداع التنظيمي والريادة) .
- ◆ المبحث الثالث : الإطار الميداني للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث وتحليلها.
- ◆ المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول / منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية هذا البحث على وفق الفقرات الآتية :-

أولاً : مشكلة البحث

تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي :

((هل تدرك الشركة عينة البحث أهمية الإبداع التنظيمي في تكوين الريادية للمنظمات؟))

ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية:-

- هل يتم استخدام الإبداع التنظيمي في شركة أسيا سيل للاتصالات بشكل يساهم في تكوين الريادية ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين الإبداع التنظيمي والريادية؟
- هل يوجد تأثير للإبداع التنظيمي في الريادية؟

ثانيا : أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال الدور الذي يلعبه الإبداع التنظيمي في مواكبة التغيرات الحاصلة في قطاع الاتصالات الرقمية وتزايد أهمية الانترنت الذي جعل من المنظمات ان تبتكر وتواصل الابتكارات على مختلف المجالات لتحصل على الريادية إذ أصبحت الريادة من الاستراتيجيات الرئيسة في المنظمات الحديثة ، ومن النقاط الآتية يمكننا أن نلمس أهمية البحث

- إنه سلط الضوء على دور الإبداع التنظيمي في تعزيز الابتكارات والتطورات التكنولوجية في الشركة ،ما سيضيف لقطاع الاتصالات الكثير في مجال الاتصالات المنتقلة .
- التعرف على إمكانات وقدرات الشركة عينة البحث في المجال التكنولوجي والالكتروني والبشري بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقهما على الواقع الفعلي داخل الشركة .
- يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين الإبداع التنظيمي والريادي ، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها .

ثالثا : أهداف البحث

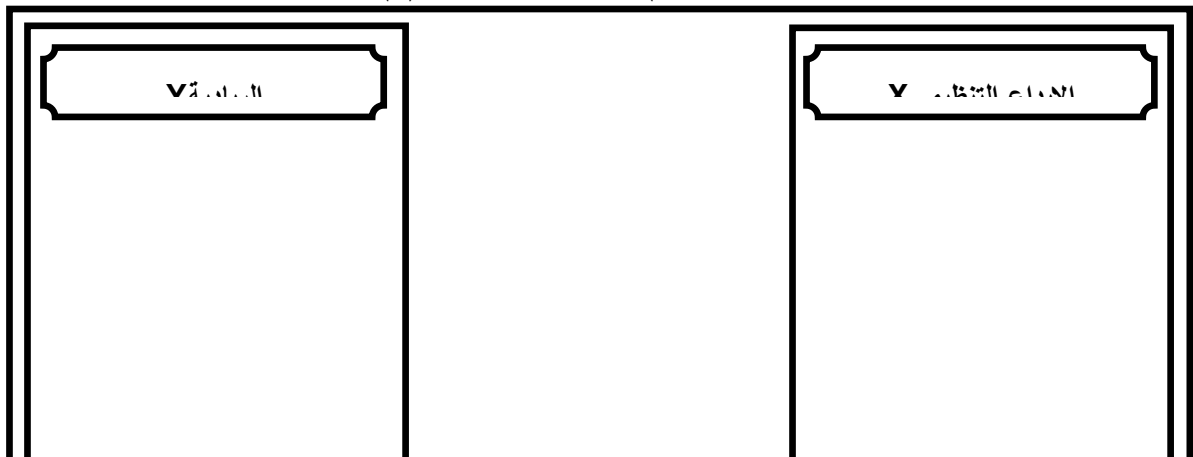
يرمي البحث إلى معرفة اثر الإبداع التنظيمي في تكوين الريادية للمنظمات من خلال الأهداف الفرعية الآتية :-

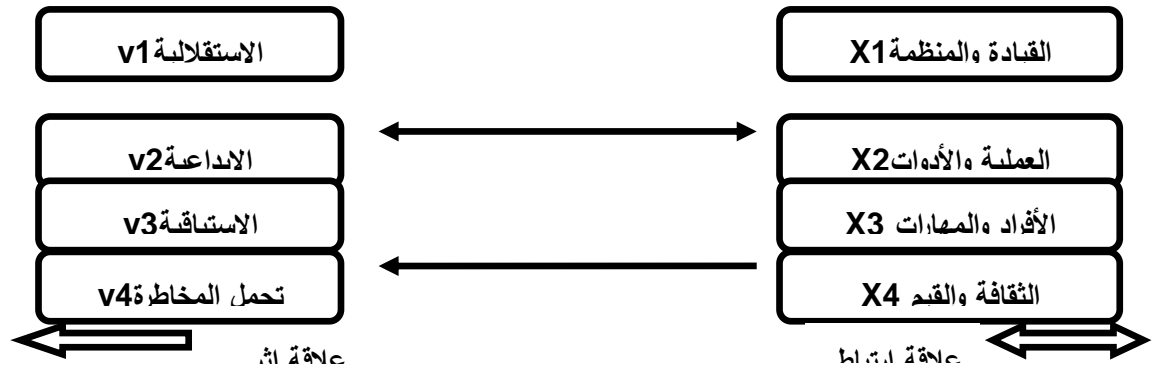
- أ- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية .
- ب- تحديد مستوى الإبداع التنظيمي بأبعاده الريادية في الشركة المبحوثة .
- ت- تحليل العلاقة بين الإبداع التنظيمي والريادة في الشركة .
- ث- اختبار أثر الإبداع التنظيمي ومدى مساهمته في تكوين المنظمات الريادية في الشركة و تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .

رابعا : مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين أثر الإبداع التنظيمي في الريادة والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الآتية:

1. المتغير المستقل (X) (Independent Variable) : ويتمثل بالإبداع التنظيمي وأبعاده المتمثلة بـ (القيادة والمنظمة، العملية والأدوات، الأفراد والمهارات، الثقافة والقيم) .
2. المتغير المعتمد (Y) (Dependent Variable) : ويتمثل بالريادية بأبعاده المتمثلة بـ (الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة) . ومثلما يبينها شكل (1)





شكل (1)

مخطط البحث الفرضي

خامسا : فرضيات البحث

انطلق هذا لبحث في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإبداع التنظيمي والريادة بأبعادها، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- ◆ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة والمنظمة والريادة بأبعادها.
- ◆ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العملية والأدوات والريادة بأبعادها .
- ◆ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأفراد والمهارات والريادة بأبعادها .
- ◆ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة والقيم والريادة بأبعادها .

2. الفرضية الرئيسية الأخرى :يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإبداع التنظيمي في الريادة، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة والمنظمة في الريادة .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعملية والأدوات في الريادة .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأفراد والمهارات في الريادة .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة والقيم في الريادة .

سادسا : حدود البحث

4. الحدود المكانية:تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة الفروع الرئيسية / السليمانية / بغداد / كربلاء / البصرة لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها لما تمتلكه من شبكة اتصالات الكترونية،والتي تمثل عصر السرعة،عصر الالكترونية، والعمل بتسريع إرسال واستلام البيانات والمعلومات والتواصل مع العالم الخارجي و للتعرف على آخر التطورات التكنولوجية والابتكارات،وبما تتمتع به من سمعة طيبة واسم تجاري في قطاع الاتصالات.

5. الحدود الزمنية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين

2013/10/1م ولغاية 2013/12/1م .

6. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغ حجم العينة (30) فرداً بمنصب مدير فرع وقسم وشعبة في الشركة عينة البحث .

سابقاً: أدوات البحث

من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :

1- أدوات الإطار النظري: وتمثلت في الكتب والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للأنترنيت.

2- أدوات الإطار الميداني: تم اعتماد عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي

-:

أ. المقابلة الشخصية: تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .

ب. استمارة الاستبانة: اعتمدت أداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تم اعتماد مقياس رتبي يتضمن احد عشر رتبة (0% - 100%) انظر ملحق (1) .

ثامناً: أدوات التحليل الإحصائي

تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات البحث ومخططه واختبارها كالاتي:-

أ. معامل الارتباط البسيط : أُستخدَم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين .

ب. معامل الانحدار الخطي البسيط : أُستخدَم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد .

ج. معامل التفسير (R^2): أُستخدَم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد .

د. اختبار (t): أُستخدَم لاختبار معنوية علاقات الارتباط .

هـ. اختبار (F): أُستخدَم لاختبار معنوية علاقات التأثير .

و. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات .

المبحث الثاني / الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للإبداع التنظيمي من إذ المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة بـ (القيادة والمنظمة، العملية والأدوات ، الأفراد والمهارات ، الثقافة والقيم) والإطار النظري للريادة من إذ مفهومها وأهميتها ومتغيراتها المتمثلة بـ (الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية ، تحمل المخاطرة)وكالاتي :-

أولاً : الإبداع التنظيمي Organizational Innovation

1. المفهوم والأهمية

قد بين كل من (Verburg,etal.,2006:227-228) إن الإبداع هو إدارة عملية التوليد والتطوير وتطبيق المعرفة الجديدة في المنظمة ، ومن إذ التجديد والتغيير فإنه شيء ما مرتبط بقوة مع المنتج ، الخدمة ، العمليات الجديدة التي لم تقدم إلى السوق من قبل . وأوضح (Fregger,2007:33) بأنه المعرفة والاكتشافات الناتجة عن الاتصالات المنظمة الداخلية و التي تزيد في النهاية من جودة حياة الناس والبيئة وهي سمة أساسية للبشر . وعرفه (Trott,2008:15) بأنه عملية إدارة كل النشاطات التي تتضمن العملية ، الفكرة ، التوليد ، التطوير التكنولوجي ، التصنيع ، التسويق للمنتجات الجديدة (المحسنة) أو عمليات التصنيع. وبين (Burgelman,etal,2009:9) أن الإبداع هو مجموعة من القدرات التكنولوجية وباقي القدرات مثل التصنيع، والتسويق، والتوزيع، وإدارة الموارد البشرية، وهي مجملها تكون القدرات الإبداعية.

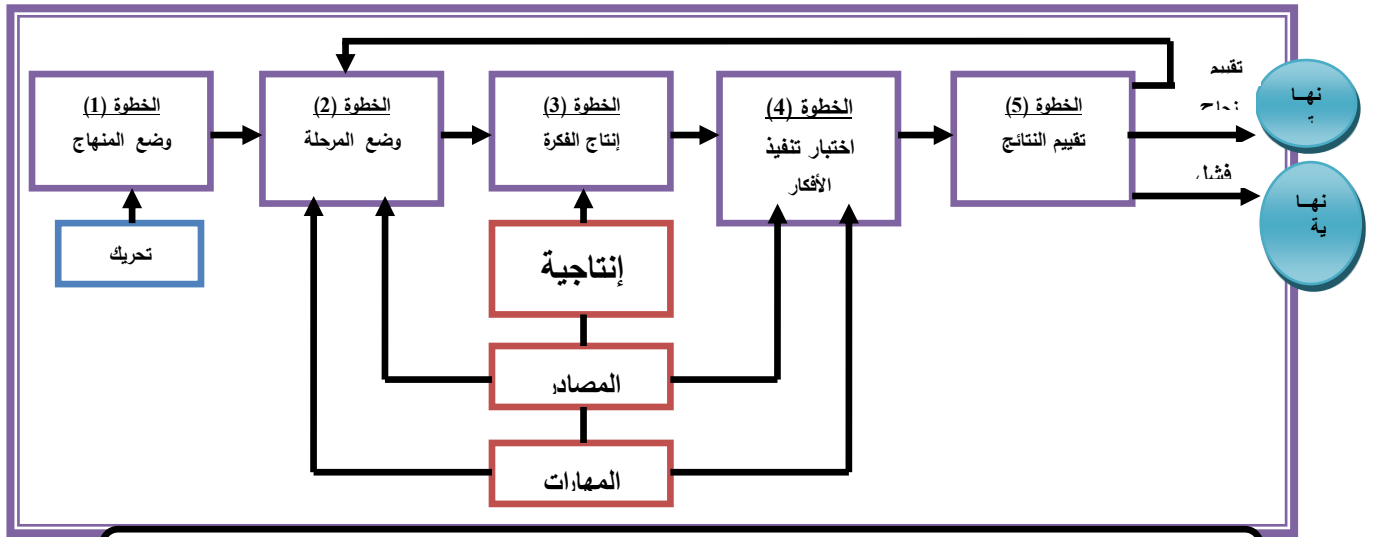
وبين (Ahmed&Shepherd,2010:4-6) ان الإبداع عرف بأنه ميزة المجتمع الإنساني ومهم جداً بالنسبة للمجتمع المعرفي ، الذي يقوم بخلق والاتجار بالمعرفة الجديدة ، كما انه أصبح القاعدة الأساسية لتنافسية المنظمات ومصدراً للتقدم والتطوير ، كما بين انه يمثل نشاطات إضافة القيمة للعمليات الممكنة للحصول على مخرجات جديدة .

وأشار (Barringer&Ireiland,2010 :45) ان الإبداع هو عملية خلق شيئاً جديد الذي سيكون الجزء المركزي في العمليات الإدارية في المنظمة . وترى (Crossan&Apaydin,2010:1155) انه انتاج او تبني ، استيعاب ، استغلال نشاطات إضافة القيمة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية ، وكذلك يعد تجديد وتوسيع المنتجات والخدمات والاسواق وتطوير طرائق انتاج جديدة وتأسيس أنظمة إدارية جديدة لكل من العمليات والمخرجات .

أما (Pearce&Robinson,2011:194) فأكد بأنه إستراتيجية كبيرة تستهدف زيادة هامش العلاوة المرتبط بقبول الزبائن للمنتج او الخدمة الجديدة . وعرف كل من (Bas (etal.,2011:11)و(Alange&Steiber,2011:886) الإبداع التنظيمي بأنه يشير الى تقديم انظمة ادارة المعرفة مثل ادارة المهارات ، مشاركة وخزن المعرفة التي عادةً ما تنفذ بمستوى عال من المرونة والتكيف مع الميزة التنافسية والاداء التنظيمي . ويرى (Hitt,etal.,2011:334) انه عملية خلق منتجات تجارية من خلال الابتكار والذي يعني فن خلق وتطوير منتجات وعمليات جديدة ، يعد الإبداع من المخرجات الأساسية للمنظمات ومصدراً للنجاح التنافسي لاسيما في البيئة ذات التنافس العالي .

وعرفه (Keegan&Green,2011: 353) بأنه تطابق الموارد مع الطاقة الجديدة لخلق القيمة. وهذا يتطلب من إستراتيجية المنتج الوصول إلى الأسواق الواسعة في البلدان الأقل تقدماً كما في أجزاء الأسواق المهمة في البلدان الصناعية.

كما بين (Greenberg,2011:534) ان الإبداع هو عملية تغيير لشيء موجود سابقاً وتقديمه بصورة جديدة ، ونجاح تنفيذ الأفكار المبدعة داخل المنظمة ، ويتم من خلال خمس خطوات موضحة بالشكل (2) الآتي :



Source: Greenberg, Jerald "Behavior In Organizations" 10th Ed., Pearson, USA, 2011.

كما اشار اليه (TzayKuo,2011:123) بالتغيير المنظم للمنظمات ، تغيير العلاقة بين المدخلات والمخرجات ، تغيير الثقافات التنظيمية ، تغيير كل المنظورات داخل المنظمات والتي تؤدي الى تريح كفاءة ادارة المنظمات .

واوضح كل من (Nokovic&Holm,2012:51)و(Qian,etal.,2013:111) ان الإبداع التنظيمي يتضمن توليد وتنفيذ الأفكار والسلوكيات الجديدة والتي تتضمن منتجات ، خدمات ، عمليات تكنولوجية ، هياكل تنظيمية او أنظمة ادارية جديدة لاسيما في الآونة الاخيرة تعمل المنظمات في بيئة معقدة وتسودها حالات عدم التأكد.

ويرى (Schilling,2013:18-20) ان الإبداع هو التنفيذ العملي للأفكار في المنتجات او العمليات الجديدة ، ويحتاج الى مقارنة بين تلك الأفكار والموارد والخبرات التي تجعلها ممكنة التطبيق . ومما سبق ، يرى الباحث أن الإبداع هو نشاط أنساني، يقوم به فرد او أفراد تتوفر فيهم خصائص تميزهم عن الآخرين بتقديم شيء جديد، سلعة كانت أو خدمة أو فكرة تتميز بالندرة وتحقق المنفعة الاقتصادية أو الاجتماعية للفرد والمجتمع .

اما من إذ الاهمية وصف (Hill & Jones,2008:64)الإبداع الناجح يمكن أن يغير طبيعة المنافسة في الصناعة، ففي الآونة الأخيرة كان أحد نتائج الإبداع المهمة هو تقليل الكلف الثابتة للإنتاج وبذلك فقد تناقصت حواجز الدخول للسوق وهذا سمح للمنظمة والمشاريع الصغيرة والجديدة بالتنافس مع المنظمات الكبيرة الموجودة في السوق.

أما (Hitt,etal,2008:394) فيرى أن الإبداع هو الوظيفة المحددة للريادية إذا كان في منظمة أو مؤسسة خدمية عامة أو مشروع جديد يقدمه فرد معين، والإبداع يوفر مواد جديدة منتجة للثروة أو الإبقاء على المواد الموجودة مع تحسين إمكانيتها الإنتاجية لذلك فالريادة والإبداع يمكن أن تقدمها المنظمات الصغيرة والكبيرة، والإبداع هو المخرجات الرئيسة للمنظمات التي تبحث عن الريادية وهو غالباً ما يكون مصدر النجاح التنافسي، وهناك ثلاثة أنواع من الإبداع الذي تمارسه المنظمات هي :

- الابتكار : وهو نشاط لخلق وتطوير منتج جديد أو عملية جديدة .
 - الإبداع : وهو عملية إيجاد منتج تجاري من الابتكار، والإبداع يأتي بعد الابتكار، لذلك فإن الابتكار يجلب أشياء جديدة للوجود، بينما الإبداع يجلب أشياء جديدة للاستعمال، فالمعيار التقني يستخدم لتحديد نجاح الابتكار بينما المعيار التجاري يستخدم لتحديد نجاح الإبداع .
 - التقليد : وهي عملية تبني إبداعات يستخدمها الآخرون ، والمنتج المقلد غالباً ما يقدم بأسعار أقل .
- اثبتت الكثير من الدراسات أهمية الإبداع التنظيمي في تنافسية المنظمات واداء الاعمال بعده فن الشروط والتسهيلات المستخدمة بكفاءة في تقنية المنتج والعمليات الإبداعية وهذا النجاح يعتمد على الدرجة التي سيستجيب بها الهيكل التنظيمي والعمليات لاستخدام تلك التكنولوجيات الجديدة ، كما انه مصدر قوي للميزة التنافسية وله اثر معنوي على اداء الاعمال بما يتعلق بالإنتاجية والنوعية والمرونة.
- (Armbruster,etal.,2008:645)

أما(Wheelen&Hunger,2008:305) فقد تناولوا الموضوع من خلال التركيز لإيجاد منظمة أكثر إبداعاً، وعلى الإدارة العليا أن تطور ثقافتها الريادية، وعليها أن تفتح لنقل التكنولوجيا الجديدة إلى نشاط ومنتجات وخدمات المنظمة، ويجب أن تكون المنظمة مرنة لتقبل التغيير وكذلك أن تتعامل وتتقبل نسبة معينة من الفشل، ويجب أن تكون قادرة على إدارة الابتكارات الصغيرة والمتوالية في المنتجات الموجودة، وعملية الإبداع غالباً ما يشترك فيها الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية والذين ينجزون ثلاثة أدوار هي:

- بطل المنتج: وهو شخص يولد فكرة جديدة ويدعمها لتتجاوز العديد من العقبات التنظيمية .
 - الراعي: وهو مدير قسم يدرك الفكرة ويساعد على الحصول على التمويل اللازم لتطوير الإبداع وتسهيل عملية التنفيذ .
 - المنظم: وهو شخص في الإدارة العليا يبين الحاجة إلى الإبداع ويعطي التمويل للنشاطات الإبداعية ويوجد محفزات لمديري المستوى الأوسط لرعاية الأفكار الجديدة ويقوم برعاية أبطال الفكرة / المنتج وما لم تكن هذه الأدوار الريادية موجودة فمن غير المحتمل حدوث أي إبداعات في المنظمة .
- ويرى (Polder,etal.,2010:5) ان الإبداع التنظيمي يعد المحرك الاساسي لنمو الانتاجية من خلال تقديم منتجات جديدة بطرائق انتاجية وادارية وتسويقية يمكن المنظمات من تحسين كفاءتها.
- واوضح (Tientsai&Liutsai,2010:82-83) ان الإبداع يمكن ان يقوي مرونة المنظمات وتكيفها

بشك كلي نحو بيئتها التي تعمل فيها ويتحقق ذلك من خلال الاتي :

❖ القدرة على تطوير منتجات جديدة بالشكل الذي يلبي حاجات السوق .

- ❖ القدرة على تطبيق تقنيات علمية ملائمة لإنتاج منتجات جديدة .
- ❖ القدرة على تطوير وتبني هذه المنتجات الجديدة وتعالج التقنيات لإشباع الحاجات المستقبلية .
- ❖ القدرة على الاستجابة للنشاطات التقنية ذات العلاقة والنشاطات غير المتوقعة المتولدة من قبل المنافسين

بين كل من (Tan&Nasurdin,2011:154-155) و(Steiber,2012:12) و (De felice&Petrillo,2013:1) (Hsiao,etal.,2013:1) ان الابداع التنظيمي هو اساس تنافسية المنظمات على الامد الطويل ، كما ينظر الية كسلاح ضروري لتنافسية المنظمات في ضل بيئة العمل التنافسية ، ان التطورات السريعة للتقنيات والاتصالات والمعلومات حثت العديد من المنظمات للبحث وبشكل نشيط على الطرق الجديدة لـ (الافكار والتجارب والحلول المبدعة) لتحسين منتجاتهم الحالية وعملياتهم وانظمتهم وتقنياتهم وجميعها تشير الى الابداع التنظيمي.

كما بين كل من (Hao&Yu,2011:366)(Alaei,etal.,2012:1163) ان المنظمات يجب ان تكون استراتيجياتها ابداعية بما فيه الكفاية حتى تخلق الميزة التنافسية المستدامة لان الابداع ضروري باتجاه حاجات الزبون المتغيرة ، الضغوط التنافسية الشاملة والتغيير التكنولوجي المتسارع جداً ، إذ يعتمد الابداع الناجح على ادارة المعرفة .

واكد ذلك (Jean barlatier&Giannopoulou,2011:98) بأنه عامل اساسي لاستدامة الميزة التنافسية نحو المنافسين ومتابعة الافكار العظيمة التي اصبحت في النهاية اساساً لتنامي المنافسة و تقدم التكنولوجيا وتغيير الاسواق مما يجعله عنصراً جوهرياً لكي تجاري المنظمات بيئة العمل المعاصرة الديناميكية .

2. أبعاد الإبداع التنظيمي

إن العديد من مداخل الإبداع حاولت أن تتغلب على العقبات الكبيرة أمام أبداع الشركات، فمثلاً إذا بدت ندرة الأفكار هي المشكلة : فان الوسيلة الشائعة هي عقد جلسات أكثر لتوليد الأفكار، وإذا كان ندرة الموارد هي المشكلة أذن فالحل هو تعيين فريق للإبداع لمواصلة جهد لإبداع نحو الأمام، وفي هذا الاتجاه نفسه فقد طور (Loewe&Dominiquini,2006:28) مدخل نظامي يخاطب الأسباب الأربعة الأساسية والجذرية المرتبطة بعدم فاعلية الإبداع وهي: القيادة والمنظمة، العمليات والأدوات، العاملين والمهارات، الثقافة والقيم، وكما هو موضح في الشكل (3).



الشكل (3) الأسس الأربعة لفاعلية الإبداع التنظيمي

Source: Loewe, Pierre & Dominiquini, Jennifer "Overcoming The barriers to effective innovation" Emerald Group Limited ; vol. 34; No. 1; 2006.

1. القيادة والمنظمة : تتفق القيادة الوقت للعمل على الأبداع، ليس مجرد التحدث عنه، يقيم قادة الشركة و تكافئ بصورة ملائمة على أدائهم الإبداعي. يتصل القادة بصورة فاعلة مع المنظمة الأوسع فيما يتعلق بفاعلية الأبداع ونجاحه وحالات الفشل وتخصص القيادة باستمرار الموارد المطلوبة لتحديد جهود الأبداع.
2. العمليات والأدوات : هي الكفاءة في تحويل مبادرات النمو الجديدة للمنظمة، فليس من السهل استخدام عملية الإبداع او المنتج الجديد. كما توجد الأدوات والتكنولوجيا لمساعدة المنظمة بصورة فاعلة أكثر .
3. الأفراد والمهارات : هي مدى توفر المنظمة التدريب في الأبداع والابتكار وتقنيات حل المشكلات الأخرى، ويتم التعرف بالأفراد وتتم مكافأتهم بصورة ملائمة لمساعدة المنظمة على الأبداع. ونقل المعرفة بفاعلية، وكذلك المهارات والأفكار عبر الأقسام والمواقع والمناطق.
4. الثقافة والقيم : تعرف منظمتنا كيفية التعلم من الفشل وتشجع المخاطرة المثقفة .

ثانياً : المنظمات الريادية Entrepreneurship Organizations

1. الريادة / المفهوم والأهمية

لقد بين (Hitt, et al., 2007:392) إنها عملية يقوم من خلالها الأفراد والجماعات بالمعرفة والسعي وراء الفرص الريادية من غير أن تكون مقيدة بشكل مباشر بالموارد التي تسيطر عليها.

وأشار (Jones, 2007:2) بأنها العملية التي من خلالها يدرك الأفراد فرص إرضاء الحاجات ومن ثم جمع واستخدام الموارد لتحقيق هذه الحاجات. أما (Dess, et al, 2007:400) فيرى إنها استخدام ثمرة العملية الإبداعية لمساعدة المنظمات في بناء مصادر جديدة للميزة التنافسية وتجديد مقترحاتها ، إذ إن عملية الإبداع تساعد المنظمات على معرفة الفرص وطرح المشاريع الجديدة إلى الأسواق. ويرى (Barringer & Ireland, 2008:6) بأنها العملية التي يقوم من خلالها الأفراد بالسعي

للحصول على الفرص من غير الموارد المتوفرة حالياً. وهي عملية تحمل المخاطرة بهدف خلق مشروع جديد (Kiniki&Williams,2008:23) وأوضح (Ferrell,etal,2008:177) بأنها عملية إيجاد وإدارة الأعمال لتحقيق الأهداف المرجوة. ويعتقد (Mejia,etal.,2008:310) إنها عملية خلق مشروعات قادرة على الدخول إلى الأسواق الجديدة أو القائمة من خلال نشر الموارد والأفراد بطرائق فريدة ومميزة.

وقد عرفها كل من (Carpenter&Sanders,2009:405), (Gomes-Mejia,2008:328) بأنها مجموعة من الفرص والموارد والقدرات المستخدمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية في الممارسات والتطبيقات الجديدة ، وبذلك تكون العملية الريادية تمثل مجموعة من الأنشطة التي تقود إلى معرفة وتشخيص وتكامل العرض والموارد المتاحة والقدرات الأساسية التي تعود لخلق وإنشاء ممارسات جديدة. وعرف (Leach&Melicher,2009:5) الريادة بأنها عمليات تحويل الأفكار إلى فرص تجارية وخلق القيمة. أما (Hitt&etal,2009:30) فعرفها بأنها نشاط يبحث عن الفرص الجديدة والأفكار واكتشاف الأسواق الجديدة، وتحقيق الميزة التنافسية، وخلق قيمة للزبون، والتميز (الإبداع) في كل العمليات والممارسات، فالمنظمات لا يمكن أن تتميز أو تتطور بدون وجود الريادة. وبين (Ranko,etal.,2009:339) انها تعبر عن تأكيد المنظمة على الإبداع الهجومي وتبني المشاريع التي تتميز بالمخاطرة والإبداع الابتكاري بشكل الذي يجعلها تتفوق على منافسيها .

أما (Tajeddini,2009:222) فيرى انها عملية تكامل موارد المنظمة الحالية من اجل تطوير منتجات وخدمات جديدة وتسويقها إلى أسواق جديدة او زبائن جدد. ويصف (Stokes et al.,2010:7) السعي نحو الريادة بأنها عملية هادفة لخلق شيء ما جديد ، وزيادة الاهتمام بالزبون ، وهي أيضاً هادفة نحو تحقيق الأرباح وإشباع الحاجات والرغبات الشخصية للزبون ، وتكريس الوقت والجهد في الانجاز والأداء ، والذي غالباً ما يرافقه مخاطر وتقلب الأرباح .

في حين بين (Pearce&Robinson,2011:385) الريادة بأنها العمليات التي تبدأ مع الأفكار المبتكرة والمبدعة والتي تتفاعل مع إدارة المهارات التنظيمية الضرورية لأعداد الأفراد والأموال وموارد العمليات لمقابلتها مع الحاجات المحددة لخلق ثورة في العمليات. ويرى (Westhead,etal.,2011:3) ان الريادة تمثل المرتكز الاساسي لاقتصاديات السوق ، وتتوجه نحو التغيير والنمو في اقتصاد السوق ، من إذ توليد ونشر وتطبيق الافكار الابداعية . فهي مجموعة من الانشطة التي تولد المنتجات والخدمات الجديدة او تحسينها. ويرى (Morris,etal.,2011:9) العملية التي يتم من خلالها خلق القيمة والحصول على الموارد الفريدة لاستغلال الفرص والانتفاع منها.

وبين (Bygrave&Zacharakis,2011:11) انها عملية خلق منتجات وخدمات وطرائق للإعمال الجديدة التي تضعف او تحطم الاشياء القديمة. وعرف (Baron,2012:5) عملية البحث او السعي لأدراك الفرص في خلق بعض الاشياء الجديدة والتي يتم اكتشافها وإنشائها من خلال أفراد معينين مستخدمين مختلف معاني الاستغلال او الاستثمار والتطوير للفرص ، هكذا ينتج تشكيلة واسعة من الحاجات .

واستنادا إلى ما تقدم يمكن أن نعرف الريادة بأنها عملية خلق وإبداع تقوم بها المنظمة أو الفرد أو الفريق الريادي من خلال الاستغلال الأمثل للفرص والموارد الريادية بهدف إضافة القيمة مع الأخذ بعنصر المخاطرة المحسوبة.

أما من إذ الأهمية للريادة آثار ايجابية كبيرة اقتصادية واجتماعية، ففي تقرير لهيئة الرقابة الدولية عن الريادة عام 2005م جاء فيه : الرياديون هم أفراد مميزون يدركون ويستغلون فرص الربح، فضلاً عن مساهمتهم باتجاه كفاءة السوق فان الريادي يقدم الابتكارات من خلال عرض وتقديم منتجات وخدمات فريدة وجديدة، ونتيجة لذلك فان الريادي هو الرابط بين الريادية والنمو الاقتصادي، والريادة تبقى المركب الأفضل الذي نملكه من أجل تحسين الحالة الاقتصادية للمجتمع وكذلك فإنها تحسن المنتجات والتكنولوجيا ورفاهية المجتمع. (Barringer&Ireland,2008:18)وكالاتي :

أ- المنافع الاقتصادية Economic Benefits

أوضح (Barringer&Ireland,2008:18) أن للمنظمة الريادية منافع اقتصادية كبيرة من خلال الأعمال التي تؤديها والتي لها دور في نمو وتطور الاقتصاد ويمكن توضيح هذه الأعمال بالآتي :-

- الابتكار: ويعني عملية إيجاد شيء جديد وهي الأساس في العملية الريادية فالمنظمات الريادية الصغيرة مسؤولة عن 55% من كل الابتكارات في أمريكا، والابتكارات الأكثر قوة والأثر وهي التي تقوم أما بحل المشاكل أو إشباع الحاجات بطرق جديدة أكثر كفاءة في تقليل الكلف.
 - خلق الوظائف: في العقدين الماضيين تحرك النشاط الاقتصادي بشكل متزايد باتجاه المنظمات الريادية الصغيرة، قد يكون بسبب القدرة الفريدة لهذه المنظمات على الابتكار والتركيز على المهام التخصصية.
 - العولمة : اليوم 97 % من كل المصدرين في أمريكا هم من المنظمات الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم والتي تحتوي على أكثر من (500) موظف، وبين أعوام (1993-2003) نما عدد المنظمات الصغيرة والمتوسطة بمقدار مرتين أكثر من المنظمات الكبيرة .
- لقد أظهرت الاستطلاعات بأن مالكي المنظمات الصغيرة يعتقدون بأن العمل الشاق يحقق عائداً أفضل ومرضي أكثر من العمل لدى شخص آخر، وقبل تقديم أي مشروع جديد على الريادي أن يهتم بالمنافع الاقتصادية التي تقدمها الريادة له (Zimmerer&Scarborough,2008:8) وهي:
- فرصة التفرد: الريادي يبدأ بالأعمال لأنه يرى في ذلك الاستقلالية والفرصة لتحقيق التميز في الإنتاج أو الخدمة ويهدف الحصول على الميزة التنافسية ولضمان النمو السريع والنوعية الجيدة.
 - الفرصة لتحقيق أقصى الإمكانيات : العديد من الأفراد يرون في بداية أعمالهم أنها لا تكون فيها تحديات أو صعوبات ولكن الرياديين يرون عكس ذلك إذ يحتاج العمل إلى الجد والمثابرة والتحدي (العمل بخطط مدروسة) فالعمل بالنسبة للريادي هو أداة تحقيق الذات والتعبير عنها وهو يدرك بان وجود حدود وحواجز النجاح هي الإبداع والرؤيا والحماس.

- فرصة لجني أرباح كافية : رغم أن النقود هي ليست القوة الأساسية للريادي فالأرباح يمكن أن تكون عنصراً محفزاً في قراراته لتقديم مشاريع جديدة للسوق وأغلب الرياديون لم يصبحوا أغنياء جداً ولكنهم قد يحققون ثروات لا بأس بها.

ب- المنافع الاجتماعية Socialist Benefits

أوضح (Barringer&Ireland,2008:18) أن للريادة منافع اجتماعية لها تأثير كبير على المجتمع

وهي كالآتي:

- المجال الصحي: للريادة دور مهم في دعم الابتكارات والاكتشافات الصحية ووضع الحلول اللازمة للمعالجة.
- المجال الخدمي: تسهم المنظمات الريادية بإيجاد وتوفير الخدمات التي يحتاجها الفرد، و توسيعها وتطويرها بما يتلاءم مع المتطلبات الضرورية للمجتمع.
- الرفاهية: الاهتمام برفاهية المجتمع من خلال توفير فرص العمل، تحسين وتطوير المنتجات ، مواكبة التقدم التكنولوجي.

ويصف (Zimmerer&Scarborough,2008:8) للريادة منافع اجتماعية لها تأثير كبير على المجتمع

وهي كالآتي :

- فرصه لتحقيق الذات: إن امتلاك الريادي للعمل يعطيه الاستقلالية والفرصة لتحقيق كل ما هو مهم له من إذ الطموح والتطلع لصنع مستقبل ناجح ضمن ما خطط له من أهداف.
- عنصر فعال في المجتمع وأن يدرك المجتمع جهودهم :إن مالكي المنظمات الصغيرة من بين أكثر الناس احتراماً وثقة لدى المجتمعات ويتمتع مالكي هذه المنظمات بثقة وتقدير من قبل الزبائن الذين قدموا لهم خدمات ممتازة لسنوات طويلة وقد أظهرت دراسة الهيئة الوطنية للأعمال المستقلة بان 78% من الأمريكيان يعتقدون بان المنظمات الريادية تقدم تأثير ايجابي على توجه البلد العلمي والتكنولوجي . ويرى (Hill&Jones,2008:341)إن أنظمة الإدارة في المنظمة الريادية يجب ان تعمل بإذ تؤدي إلى(تشجيع المديرين على المجازفة، إعطاء المديرين الوقت والموارد للسعي وراء الأفكار المبتكرة، عدم عقاب المديرين عند فشل أي فكرة، التأكد من ان المنظمة لا تهدر الموارد بالسعي وراء المشاريع الجديدة المتعددة التي لها احتمالية قليلة في توليد الارباح) .

واوضح (Pramartens,etal.,2010:2) ان التوجه الريادي يزود القدرة على اكتشاف الفرص

الجديدة لتطوير وتشجيع التمايز وخلق الميزة التنافسية التي تساعد المنظمات في التغلب على الصعوبات في البيئات المتحركة والتي تظهر الفرص فيها بشكل نادر وامتلاكها أيضا للموارد المالية المحدودة. ويرى (Zainal&Ayadurai,2011:61) ان التوجه الريادي يعد احد العوامل الاكثر اهمية لنمو المنظمة وربحيته.

وبين (Scarborough,2011:25) ان اهمية الريادة تتمثل بتحقيقها عدد من الفرص هي (خلق المصيرالخاص، الوصول الى التفرد، تحقيق اقصى الامكانيات والقابليات، جناية الارياح الجيدة، للريادة دور فعال في المجتمع من خلال ادراكهم لجهودهم، عمل ما يمكنك) .

2. المنظمات الريادية :

يرى (Daft,2007:290) هي تلك المنظمة التي تحاول تطوير روح وفلسفة وهيكل ريادي داخلي يمكن أن تحقق عدد من الابتكارات أكبر أو أعلى من المعدل وتتضمن أقسام، الإبداع، وفرق المشاريع الجديدة، وتحاول إطلاق الطاقة الإبداعية لكل العاملين في المنظمة . وأشار(Wheelen&Hunger,2008:306) أن المنظمة الريادية تعني ولادة عمل جديد داخل المنظمات أي انه إبداع داخلي، تقديم مشروع جديد، وتحويل المنظمات من خلال إعادة التجديد للأفكار الأساسية.

اما (Dess,etal,2008:422) بأنها خلق قيمة جديدة للمنظمة من خلال الاستثمارات التي تخلق أيضاً مصادر للميزة التنافسية، وهي تلك المنظمة التي تهدف إلى تحقيق هدفين: الأول، البحث عن فرص جديدة للمجازفة والآخر، تحديد الإبداع الاستراتيجي. ويعتقد (Barringer&Ireland,2008:6) بأنها تلك المنظمة ذات التوجه الريادي والتي عادة ما تكون سبابة في الابتكارات ولا تخشى المخاطرة المحسوبة .

وأوضح (Carpenter&Sander,2009:405) هي تلك المنظمة التي تميز الفرص وتستخدم الموارد و لها القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية للمجازفات الجديدة. ويستخلص الباحث من المفاهيم والأدبيات الواردة، أن المنظمة الريادية تمتلك قدرة الإبداع والابتكار للحصول على أكبر حصة سوقية للسلع والخدمات المنتجة من خلال جهود الأفراد الرياديين ولها ثقافة ريادية ولا تخشى المجازفة. وبين (Robbins&Coulter,2009:461) ان المنظمات الريادية هي تلك المنظمات التي تسعى إلى متابعة الفرص المميزة من خلال ممارسات ابداعية وتحقيق النمو والربحية، كأهداف اساسية لها .

3. خصائص المنظمات الريادية

يبين الجدول(1) تلخيصاً بخصائص المنظمات الريادية حسب آراء بعض الكتاب والباحثين من خلال ما ورد في أدبياتهم.

جدول (1) خصائص المنظمات الريادية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

ت	اسماء الباحثين	الاستقلالية	الإبداعية	الاستباقية	المخاطرة	الهجومية التنافسية
1	Clercq&rius,2007	*	*	*	*	
2	Hughes&morgan,2007	*	*	*	*	
3	Ferrell,etal,2008	*	*	*	*	
4	Leach&Melicher,2009	*	*	*	*	
5	Lumpkin etal,2009	*	*	*	*	
6	Walter etal,2009	*	*	*	*	
7	Roberts , 2010	*	*	*	*	
8	Xaba&Malindi,2010	*	*	*	*	
9	Casillas&moreno,2010	*	*	*	*	
10	Kreiser,etal.,2010	*	*	*	*	
11	Clercq,etal.,2010	*	*	*	*	
12	Martens,etal.,2010	*	*	*	*	*
13	Huang,etal.,2011	*	*	*	*	*
14	Abu Hassim,etal,2011	*	*	*	*	*
15	Awang,etal,2011	*	*	*	*	*

	*	*	*		Ferreira,etal,2011	16
	*	*	*		Gathenya,etal,2011	17
	*	*	*		Jones,2011	18
*	*	*	*	*	Lee,etal.,2011	19
*	*	*	*	*	Lim&Envick.,2011	20
*	*	*	*	*	Madhoushi,etal.,2011	21
	*	*	*		Osman,etal.,2011	22
	*	*	*		Yordanova,2011	23
	*	*	*		Zainol&Ayadurai,2011	24
	*	*	*		Zainol&Daud,2011	25
	*	*	*		Cruz&Nordqvist,2012	26
*	*	*	*	*	Zellweger&Sieger,2012	27
*	*	*	*	*	Li , 2012	28
	*	*	*		Schmitz&Scheuerle,2012	29
	7	27	29	29		16
	24%	93%	100%	100%	55%	النسب

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة .

وكما يتضح من الجدول أعلاه فان هناك اتفاق بين هذه المجموعة من الادبيات الادارية على أن هناك اربعة خصائص للمنظمات الريادية حصلت على نسبة اكثر من 50% تم إعتماها كأبعاد لاغراض الدراسة الحالية، وأن هذه الخصائص يمكن أن تعمل لتحسين الاداء الريادي للمنظمات و يمكن توضيحها بالآتي:

1. الاستقلالية (Autonomy)

لقد أوضح (Hitt,etal.,2007:400) بأنها عمل يمارس من القاعدة إلى الإدارة العليا إذ أبطال المنتج يحصلون على الأفكار الجديدة بوسائل يطورونها حتى يتم تحقيق النجاح، وبطل المنتج هو عضو في المنظمة وله رؤيا ريادية للمنتج أو الخدمة الجديدة التي يبحث عنها، وهم يلعبون دور حاسم في عملية تقدم الإبداعات للأمام وإنهم يستخدمون رأسمالهم الاجتماعي لتطوير شبكات غير رسمية داخل المنظمة وتوظيف ذلك لنجاح العمل ولتكون فاعلة أكثر فان عملية الاستقلال الذاتي تتطلب أن تكون المعرفة الجديدة ذات انتشار مستمر داخل المنظمة ولاسيما المعرفة الضمنية.

أما (Dess,etal,2008:432) فيرى إن الرغبة في العمل باستقلالية هدفاً للوصول في المستقبل إلى الرؤيا والفرصة الريادية، وهي تطبق على كل من الأفراد والفرق التي تعمل بمساحة أوسع ضمن المبادئ التنظيمية الموجودة، وفي مجال الريادة غالباً ما تستخدم وحدات العمل المستقلة لرفع نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة ومعرفة الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة أو تحسين إجراءات العمل. كما تشير الاستقلالية على انها درجة الحرية التي يتمتع بها كل من الأفراد والفرق والتي تعمل بشكل مستقل، من أجل وضع الافكار باتجاه متقدم نحو الامام والأخذ بالأعمال الضرورية في صنع الريادة ، حينها اصبحت الاستقلالية ضرورية ولها الاسبقية في أي نشاط ريادي ضمن المنظمات القائمة او المشاريع الجديدة (Hawver&Pollack,2011:83)

2. الإبداعية Innovativeness إن الإبداعية تتحقق نتيجة تبني المنظمة الابتكار والتجربة والتفوق التكنولوجي والبحث والتطوير ودعمها بشكل مستمر في مجال تطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها لأجل وضع الحلول الإبداعية لحاجات الزبائن ومشاكله المستقبلية .
(Hughes&Morgan,2007:653)(Keh,etal.,2007:595)

أما (Dess,etal,2008:432) فيرى أنها تشير الى جهود المنظمة التي تبحث عن الفرص الجديدة والحلول المبتكرة ، وهي الوعي الذي يقدم الابتكار من خلال خلق عمليات تهدف الى تطوير منتجات وخدمات جديدة وكذلك العمليات الجديدة.

وأوضح (Barringer&Ireland,2008:19) إلى أن الإبداع هو عملية خلق بعض الأشياء الجديدة والتي تُعد مركزاً للعمليات الريادية .ويرى (Tajeddini,2010:223) بأنها تعكس اتجاه المنظمة نحو دعم الأفكار الجديدة من خلال التجربة والابتكار الذين يسهمان في تطوير كلاً من المنتجات والخدمات والتقنيات والعمليات ، وتعبّر عن التوجه نحو الأفكار الجديدة كصفة أساسية في ثقافة المنظمة نحو الإبداع ، وتجسد قدرتها على تطوير المنتجات والخدمات الجديدة وتسويقها قبل المنافسين .كما اشار كل من (Zellweger&Sieger,2012:69) إلى الإبداعية هي الامتلاك الأكبر لإمكانية مستوى الاداء العالي ، إذا هي تنقل من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية الشاملة والتوجه طويل المدى .

في حين تعرف الإبداعية من قبل (Osman et al.,2011:5978) على انها مدركة كالثقافة التنظيمية او تعرف ايدولوجية (Ideology) العمل التي يتم اعتناقها من خلال الافكار الجديدة والتجارب التي تنتج عنها تطوير المنتجات الجديدة والعمليات التكنولوجية .

3. الاستباقية Reactiveness

لقد بين (Hughes&Morgan,2007:652) ان المنظمات تذهب باتجاه البحث النشط عن الفرص المتوقعة لتقديم منتجات او خدمات جديدة للحصول على مزايا المتحرك الأول للسوق وهي تحقيق أرباح كبيرة لعدم وجود منافسين قد يجبرون المنظمة على تخفيض الأسعار ، الحصول على علامة تجارية تشتهر عبر الزمن .

وأشار (Dess,etal,2008:434) إلى أن الاستباقية هي جهود المنظمة للاستيلاء على الفرص الجديدة، فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وإدراك التغيرات في الطلب أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص لمشاريع جديدة، الاستباقية لا تتضمن فقط إدراك التغيرات ولكن أن تكون قادراً على العمل عليها والتقدم على المنافسين، والمديري الاستراتيجيين الذين يطبقون الاستباقية يجب أن تكون لهم عيون على المستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور.وبين (Stewart,2009:15) ان أول من أشار إلى الاستباقية كبعد أساسي من أبعاد التوجه الريادي للمنظمات هو (Miller&Friesen) عام 1978 إذ بينوا أنها التصرف الذي يسبق المنافسين ثم تم تطويره ليصبح مفهوماً يشير الى تمييز الفرص الجديدة واستغلالها قبل المنافسين.

وأوضح (Shubiri,2010:12) ان المنظمات الاستباقية تركز على المستقبل وخلق الأفكار وبيفاعلية الاتصال وتعمل بمثابة الإنذار المبكر للمشاكل وتفايدها و تتبنى منتجات وتقدم خدمات جديدة ، فالمنظمات الريادية منفتحة على الفرص الجديدة وتستغلها من خلال ميزة الاستباقية الناتجة من التفاعل المستمر للمعلومات السوقية على عكس المنظمات الأخرى التي تتعامل مع المعلومات السوقية بشكل انتقائي وتستجيب لها بشكل دفاعي .اما (Martens,2010:4) يشير إلى الاستباقية على انها تسعى الى التصرف دائما قبل التغيير في قضية البيئة للتأثير المباشر في المنظمة وعملياً ، فهي تتضمن الاستجابة كثيرا لأغراض التوقع و التغيير. كما وصف (Huang,etal.,2011:3050) الاستباقية بأنها البحث عن الفرص والتطلع الى تقديم منتجات وخدمات جديدة لكي تكون في صدارة المنافسين ، وتأخذ بالحسبان التغيير في الطلب في المستقبل وتشكيل اتجاهات البيئة ، أي إن المنظمات الاستباقية قادرة على الاستفادة من الفرص الناشئة الجديدة ، ومن ثمضمان تحقيق ميزة المتحرك الأول في قطاعات السوق المميزة المستهدفة والخالية من المنافسين ، كما وأضاف أن الاستباقية من المتوقع أن تكون ذات قيمة كبيرة في ضمان تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة. أما(Ferreiraetal.,2011:103)فقد بين ان الاستباقية تشير الى المتحرك الأول وغيرها من الإجراءات التي تهدف الى السعي لتأمين وحماية الحصة السوقية ، وتعكس الإجراءات المتخذة لمواجهة التغيرات على الطلب في المستقبل .

4. تحمل المخاطرة Risk Taking

أشار (Keh,etal.,2007:595) ان تحمل المخاطرة يرتبط بسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي وكلاهما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي ، فبدون تحمل المخاطرة ستكون المنظمة غير قادرة على تقديم إبداعات جديدة.

وبين(Dess,etal,2008:439) هناك ثلاثة أنواع من المخاطر تواجهها المنظمات وهي كالآتي :

- مخاطرة العمل:وتعني المجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح وهي مخاطرة مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم تجرب بعد .
 - المخاطرة المالية:وتعني افتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو .
 - المخاطرة الشخصية:وتشير إلى المخاطر التي يقترنها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيداً في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير في مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم .
- ويرى (Pearce etal.,2009:227) ان تحمل المخاطرة يشير الى رغبة المديرين بالالتزام لتخصيص نسبة كبيرة من موارد المنظمة في مشروعات جديدة فضلاً عن تحملها لديون كبيرة من اجل استغلال الفرص وهذا التصرفات الغير تقليدية ينتج عنها نتائج استثنائية .

المبحث الثالث / الإطار الميداني

يسعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيرات البحث ، واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بالإبداع التنظيمي (X)، والريادة (Y) على مستوى الشركة عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للبحث باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وقد تم استخدام المقياس الرتبى (ثيرستون) الذي يتألف من إحدى عشرة رتبة ، إذ يتوزع من أعلى وزن (100%) إلى أقل وزن (0%) وتسعة أوزان تقع ما بين الوزنين هي (90% ، 80% ، 70% ، 60% ، 50% ، 40% ، 30% ، 20% ، 10%) ، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين عن أسئلة استمارة الاستبانة ، وكما يأتي :-

أولاً : وصف وتشخيص آراء العينة عن متغيرات الدراسة

تحاول هذه الفقرة وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغيراتها التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل الإبداع التنظيمي وأبعاده (القيادة والمنظمة، العمليات والأدوات، الأفراد والمهارات، الثقافة والقيم)، والمتغير المعتمد وهو الريادة وأبعاده (الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، وتحمل المخاطرة) ، إذ يشير الجدول (2) إلى الوصف العام لآراء عينة الدراسة:

الجدول (2) وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	الاهمية النسبية %
القيادة والمنظمة	0.819	0.123	0.15	81.9
العمليات والأدوات	0.816	0.106	0.13	81.5
الأفراد والمهارات	0.765	0.125	0.163	76.5
الثقافة والقيم	0.773	0.116	0.15	77.3
الإبداع التنظيمي	0.793	0.12	0.151	79.3
الاستقلالية	0.687	0.211	0.307	68.6
الإبداعية	0.762	0.173	0.227	76.1
الاستباقية	0.788	0.14	0.177	78.8
تحمل المخاطرة	0.731	0.168	0.23	73.0
الريادة	0.742	0.178	0.24	74.1

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

1. الإبداع التنظيمي :

بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل الإبداع التنظيمي (0.793) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وأكبر من باقي أبعاد الإبداع التنظيمي ويعني ذلك أن هذا البعد هو الأكثر إغناءا لمتغير الإبداع التنظيمي وبلغ الانحراف المعياري (0.12) وهذا يشير إلى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل

الاختلاف للإبداع التنظيمي (0.151) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة عن هذا المتغير بلغت (79.3%). ويدل ذلك على أن آراء أفراد العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً أعلى إجاباتهم وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الأربعة التي تعود لمتغير الإبداع التنظيمي كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وإن شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (76.5%) لبعده الأفراد والمهارات وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة عن أبعاد الإبداع التنظيمي .

أ. القيادة والمنظمة: يظهر من نتائج الجدول (2) إن الوسط الحسابي الموزون لبعده القيادة والمنظمة بلغ (0.819) وبانحراف معياري قدره (0.123) وبمعامل اختلاف (0.15) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (81.9%) ، وهذا يدل على إن بعد القيادة والمنظمة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة بعده احد الأبعاد المهمة للإبداع التنظيمي وتدرک العينة أهمية أن القيادة في تحقيق الإبداع التنظيمي.

ب. العمليات والادوات: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده العمليات والإبداع (0.816) وبانحراف معياري (0.106) وبمعامل اختلاف (0.13) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5). وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (81.5%) ، وهذا يدل على إن بعد العمليات والادوات يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة بعده احد الأبعاد المهمة للإبداع التنظيمي. إذ تدرک العينة أهمية ودور العمليات والادوات المستخدمة في تحقيق الإبداع التنظيمي.

ج. الأفراد والمهارات: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الأفراد والمهارات (0.765) وبانحراف معياري (0.125) وبمعامل اختلاف (0.163) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (76.5%)، وهذا يدل على إن الأفراد والمهارات يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة بعده احد الأبعاد المهمة للإبداع التنظيمي. وإن العينة تهتم بتحسين مهارات الأفراد من أجل تحقيق الإبداع التنظيمي.

د. الثقافة والقيم: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الثقافة والقيم (0.773) وبانحراف معياري (0.116) وبمعامل اختلاف (0.15) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (77.3%)، وهذا يدل على إن الثقافة والقيم لها دور مهم في تحقيق الإبداع التنظيمي وهذا ما تدرکه العينة وفقاً لإجاباتهم .

2. الريادة:

بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد الريادة (0.742) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.178) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف للريادة (0.24) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة عن هذا المتغير بلغت (74.1%) . ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الأربعة التي تعود لمتغير الريادة كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (68.65%) لبعده الاستقلالية وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة عن أبعاد الريادة.

أ- الاستقلالية: يتضح من نتائج الجدول (2) إن الوسط الحسابي الموزون لبعده الاستقلالية بلغ (0.687) وبانحراف معياري (0.211) وبمعامل اختلاف (0.307) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (68.6%) ، وهذا يدل على إن بعد الاستقلالية من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك أهمية عملية وضع الخطط والبرامج والرغبة في العمل بشكل مستقل للوصول إلى الرؤيا والفرص الريادية في تحقيق الأهداف.

ب- الإبداعية : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الإبداعية (0.762) وبانحراف معياري (0.173) وبمعامل اختلاف (0.227) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (76.1%) ، وهذا يدل على إن بعد الإبداعية يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة بعده احد الأبعاد المهمة وإن بذل الجهود المميزة لخلق الفرص وتطوير الابتكارات وإيجاد الحلول الإبداعية يساهم في تحقيق الريادية طبقاً لرأي العينة المبحوثة.

ت- الاستباقية: يتضح من نتائج الجدول (2) إن الوسط الحسابي الموزون لبعده الاستباقية بلغ (0.788) وبانحراف معياري (0.14) وبمعامل اختلاف (0.177) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس، وأكبر من متوسطات باقي الأبعاد ويشير ذلك الى أن بعد الاستباقية وهو البعد الأكثر إغناءً لمتغير الريادة. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (78.8%) ، وهذا يدل على إن بعد الاستباقية من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تدرك أهمية الجهود المبذولة من قبل الشركة للحصول على الفرص الجديدة بوقت أسرع من منافسيها لتحقيق الريادية.

ث- تحمل المخاطرة : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده تحمل المخاطرة (0.731) وبانحراف معياري (0.168) وبمعامل اختلاف (0.23) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (73.1%) ، وهذا يدل على إن بعد تحمل المخاطرة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة بعده احد الأبعاد المهمة وإن عملية الحصول على الفرص الجديدة وتحمل نتائج المجازفة المحتملة تساهم في تحقيق الريادية وفقاً لرأي العينة المبحوثة.

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى)

تهدف هذه الفقرة إلى قياس علاقة الارتباط بين الابداع التنظيمي الريادة باخبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات المنبثقة عنها ، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) و احصاءة الاختبار (t) إذ يظهر من الجدول (3) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها كالآتي:

جدول (3) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

Y4	Y3	Y2	Y1	Y	
0.859	0.705	0.792	0.840	0.855	X
8.7	5.6	6.7	8	8.5	T المحسوبة
0.718	0.665	0.686	0.766	0.757	X1
5.3	4.6	4.9	6.2	6	T المحسوبة
0.817	0.585	0.734	0.688	0.759	X2
7.3	3.7	5.6	4.9	6.1	T المحسوبة
0.864	0.719	0.746	0.858	0.852	X3
8.9	5.3	5.8	8.6	8.4	T المحسوبة
0.733	0.597	0.718	0.747	0.747	X4
5.6	3.8	5.3	5.8	5.8	T المحسوبة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية N = 30

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الابداع التنظيمي بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً، والريادة بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.855)، وتشير هذه علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الابداع التنظيمي والريادة ، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.5) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). يستدل من ذلك قبول الفرضية. وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الابداع التنظيمي والريادة.

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الابداع التنظيمي بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً (X)، وكل من الاستقلالية (y1)، الابداعية (y2)، الاستباقية (y3)، وتحمل المخاطرة (y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.84، 0.792، 0.705، 0.859) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%)، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (8.7، 5.1، 8.6، 7.8) على التوالي، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) ، وهذا يعنى قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل الابداع التنظيمي، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين القيادة والمنظمة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً، والريادة بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.757)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين القيادة والمنظمة والريادة، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%).

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين القيادة والمنظمة بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X1)، وكل من (الاستقلالية y1، الابداعية y2، الاستباقية y3، وتحمل المخاطرة y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.766، 0.686، 0.665، 0.718) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (6.2، 4.9، 4.6، 5.3) على التوالي، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) ، وهذا يعني قبول الفرضية، ويشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل القيادة والمنظمة، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

ج. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين العمليات والادوات بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً، والريادة بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.759)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين العمليات والادوات والريادة، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.1) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%).

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين العمليات والادوات بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (X2)، وكل من (الاستقلالية y1، الابداعية y2، الاستباقية y3، وتحمل المخاطرة y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالاتي : (0.688، 0.734، 0.585، 0.817) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (4.9، 5.6، 3.7، 7.3) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) ، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل العمليات والادوات والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) .

د. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الافراد والمهارات بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً والريادة بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.852)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الافراد والمهارات والريادة، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.4) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%).

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الافراد والمهارات بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X3)، وكل من (الاستقلالية y1، الابداعية y2، الاستباقية y3، وتحمل المخاطرة y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي : (0.858، 0.746، 0.719، 0.864) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (8.6، 5.8، 5.3، 8.9) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الافراد والمهارات، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) . هـ. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الثقافة والقيم بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً والريادة بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.747)، وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين الثقافة والقيم والريادة، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.8) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%).

كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين الثقافة والقيم بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X4)، وكل من (الاستقلالية y1، الابداعية y2، الاستباقية y3، وتحمل المخاطرة y4) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي : (0.747، 0.718، 0.597، 0.733) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة علاقة الارتباط هذه ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.8، 5.3، 3.8، 5.6) على التوالي، وهي جميعها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعنى قبول الفرضية، ويشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغير الفرعي المستقل الثقافة والقيم، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99) . من هذه النتائج الاحصائية يستدل الباحث على قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات المنبثقة عنها بمعنى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين الابداع والتنظيم بالابعاد والريادة بأبعادها.

ثالثاً : اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الأخرى) تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل الابداع التنظيمي في المتغير المعتمد الريادة باختبار الفرضية الرئيسية (الأخرى)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير) ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من أو تساوي قيمة (F) الجدولية. ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للمتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وعلى النحو الآتية:-

أ- اختبار الفرضية الرئيسة الأخرى والتي تنص :

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي على الريادة)

يشير الجدول (4) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الإبداع التنظيمي في الريادة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية

$$Y = -0.128 + 1.15 X \quad *$$

جدول (4) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الإبداع التنظيمي (X) في الريادة (Y)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		الإبداع التنظيمي X B	Constant A	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y الريادة Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة			
0.731	7.56	76.1	1.15	0.128 -	

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية N= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (1.15) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (1.15) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (76.1) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للإبداع التنظيمي (X) تأثيراً معنوياً على الريادة (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.731) وهذا يعني ان الإبداع التنظيمي (X) يفسر ما نسبته (73.1%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (26.9%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط هذا البحث .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الأخرى والتي تنص :

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعيد القيادة والمنظمة على الريادة)

يشير الجدول (5) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير القيادة والمنظمة في الريادة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية :

$$Y = 0.053 + 0.911 X1 \quad *$$

جدول (5) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة والمنظمة (X1) في الريادة (Y)

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		القيادة والمنظمة X1 B	Constant A	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y الريادة Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة			
0.574	7.56	37.6	0.911	0.053	

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية N= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.911) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.911) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (37.6) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده القيادة والمنظمة (X1) تأثير معنوي على الريادة (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.574) وهذا يعني ان القيادة والمنظمة (X1) يفسر ما نسبته (57.4%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (42.6%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ت- اختبار الفرضية الفرعية الأخرى من الفرضية الرئيسية الأخرى والتي تنص :

(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده العمليات والادوات على الريادة)

يشير الجدول (6) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير العمليات والادوات في الريادة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية

$$Y=0.051+ 0.937 X2 \quad *$$

جدول (6) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير العمليات والادوات (X2) في الريادة (Y)

معامل	قيمة (F)		العمليات والادوات X2	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
R^2 التفسير					
0.576	7.56	37.9	0.937	0.051	الريادة Y

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية N= 30

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.937) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.937) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (37.9) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده العمليات والادوات (X2) تأثيراً معنوياً على الريادة (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.576) وهذا يعني ان بعد العمليات والادوات (X2) يفسر ما نسبته (57.6%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (42.4%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ث- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأخرى والتي تنص :
(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الأفراد والمهارات على الريادة)

يشير الجدول (7) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الأفراد والمهارات في الريادة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية

$$Y = -0.044 + 1.058 X3 \quad *$$

جدول (7) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الأفراد والمهارات (X3) في الريادة (Y)

معامل	قيمة (F)		الأفراد والمهارات X3	Constant	المتغير المستقل X
	التفسير R ²	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A
0.726	7.56	74.3	1.058	0.044 -	الريادة Y

N= 30

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (1.058) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (1.058) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (74.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده الأفراد والمهارات (X3) تأثير في الريادة (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.726) وهذا يعني ان بعد الأفراد والمهارات (X3) يفسر ما نسبته (72.6%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (27.4%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأخرى والتي تنص :
(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الثقافة والقيم على الريادة)

يشير الجدول (8) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير الثقافة والقيم في الريادة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية

$$Y = 0.068 + 0.912 X4 \quad *$$

جدول (8) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الثقافة والقيم (X4) في الريادة (Y)

معامل	قيمة (F)		الثقافة والقيم X4	Constant	المتغير المستقل X
	التفسير R ²	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A
0.558	7.56	35.3	0.912	0.068	الريادة Y

N= 30

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (8) ما يأتي :

- 1- بلغت قيمة (b) (0.912) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.912) .
 - 2- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (35.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده الثقافة والقيم (X4) تأثير على الريادة (Y).
 - 3- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.558) وهذا يعني ان بعد الثقافة والقيم (X4) يفسر ما نسبته (55.8%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (46.2%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .
- يستدل الباحث من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الأخرى والفرضيات المنبثقة منها ، أي أن للإبداع التنظيمي بأبعاده تأثير ذو دلالة معنوية على الريادة.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب الميداني للبحث وكالاتي :-

1. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الابداع التنظيمي والريادة إذ حصل بعد القيادة والمنظمة على المرتبة الاولى في تكوين المنظمات الريادية اما بعد العمليات والادوات فقد جاءت بالمرتبة الأخرى من إذ أهميتها في تكوين المنظمات الريادية، وقد جاء بعد الثقافة والقيم بالمرتبة الثالثة من إذ الاهمية ، وائخراً جاء بعد الافراد والمهارات بالمرتبة الاخيرة من إذ أهميته تكوين المنظمات الريادية ، وهذا يدل على ان افراد العينه مدركين اهمية تطبيق ابعاد الابداع التنظيمي في الشركة بما يسهم في تحقيق الريادية للشركة .
2. أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإبداع التنظيمي في الريادة إذ جاء بعد الافراد والمهارات بالمرتبة الاولى من إذ التأثير في تكوين المنظمات الريادية ، اما بعد العمليات والادوات جاء بالمرتبة الأخرى في مدى تأثيره في تكوين المنظمات الريادية، وقد حصل بعد القيادة والمنظمة على المرتبة الثالثة من إذ درجة التأثير ، وائخيراً جاء بعد الثقافة والقيم في المرتبة الاخيرة من ناحية التأثير في تكوين المنظمات الريادية ، وهذا يدل على ان افراد العينة المبحوثة تدرك تماماً درجة التأثير لتطبيق ابعاد الابداع التنظيمي في الشركة المبحوثة على اكتساب الريادية لشركتهم وينسب مختلفة بحسب اراء عينة البحث .

ثانياً : التوصيات

في ضوء ما تقدم تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز الابداع التنظيمي في تكوين المنظمات الريادية للشركة المبحوثة بشكل خاص و منظمات الأعمال والشركات بشكل عام، وتتجسد هذه التوصيات بالاتي :

- التركيز على ممارسة الأنشطة الإبداعية في الشركة بشكل أوسع في ظل بيئة العراق التي تتسم بدرجة عالية من التنافس .
- اكتساب الموارد والإمكانات البشرية الموهوبة بشكل يشجع على استمرار الإبداع في الشركة .
- المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى العاملين بشكل يمكنها من تحقيق الريادة في اعمالها .
- استخدام التقنيات الحديثة من اجل تقديم خدمات جديدة ومبتكرة تزيد من خلالها اعداد المشتركين والمتعاملين معها .

المصادر

A. Books

1. Ahmaed, Pervaiz K., & Shepherd, Charles D., "Innovation Management : context, strategies, systems and processes", 1st Ed., Pearson, England, 2010 .
2. Baron , Robert A .,"Entrepreneurship" ,Edward Elgar,2012.
3. Barringer, R. Bruce & Ireland .R. Duane, "Entrepreneurship, Successfully launching new ventures" 3rd Edition, prentice-Hill, 2010.
4. Burgelman .Robert A. and Christensen. Clayton M. and Wheelwright. Steven C. "Strategic Management of Technology and Innovation" ,5ed,McGraw-Hall, 2009.
5. Bygrave , William & Zacharakis, Andrew, "Entrepreneurship", John Willy&Sons,2011.
6. Carpenter, Mason A., & Sanders, W.M. Gerard, "Strategic Management : A Dynamic Perspective" 2nd Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2009 .
7. Daft , Richard L., "Understanding the Theory and Design of Organization " 9th Edition, South-Western , Cengage Learning , China , 2007.
8. Dess , Gergory G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., "Strategic Management : Text and Cases " 4th Edition, McGraw- Hill, Singapore,2008.
9. Dess .Gregory G, & Lumpkin G.T, & Taylor, Marilyn L, "Strategic Management, creating competitive advantages" ,2ed McGraw-Hill, 2005.
10. Ferrell .O.C., Hirt .G. e .offrey, Ferrell .Linda," Business" ,6ed, McGraw-Hill ,2008.
11. Gomez-Mejia, Luis, R., Balkin, David, B., & Cardy, Robert, L., "Management : People. Performance. Change", 3rd edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2008.
12. Greenberg, Jerald "Behavior In Organizations" 10th Ed., Pearson, USA, 2011.

13. Hill , Charles W.L & Jones, Gareth R "Strategic Management An Integrated Approach", 8ed, Houghton Mifflin Company, Boston Company New York, 2008.
14. Hitt , Michael A. ; Hoskisson, Robert E. & Ireland, R. Duane, " Management of Strategy : Concept and Cases " 1st Edition ,Thomason South-Western, China, 2007.
15. Hitt , Michael A. ; Hoskisson, Robert E. & Ireland, R. Duane, " Management of Strategy : Concept and Cases " 9th Edition , South-Western, Cengage Learning, Canada, 2011.
16. Hitt .Micheel .A & Robert .Hoskisson. Duane ,R, "Management of strategy, Concepts and Cses" International student Edition, USA, .2008
17. Hitt, Michael, A., Balack, J., Stewart & Porter, Lyman, W., "Management", 2nd edition , Prentice- Hall , New Jersey , 2009 .
18. Howver , Thomas, H.,& Pollack ,Jeffrey M., "entrepreneurial Orientation: World Encyclopedia of Entrepreneurship " ,Ed by Leo-paul Dana, Edward Elgar, 2011.
19. Jones, Gareth, "Organizational Theory Design and Change" 5ed,Prentice Hall, New Jersey, 2007.
20. Keegan,warren&Green,mark,"Global Marketing",6th Edition. prentice Hall Pearson, USA, 2011.
21. Kinicki, angelo& Williams, brian, "Management: practical introduction" 3th Edition, McGraw – Hill, New York,2008.
22. Leach .J.Chris, Melicher. Ronald w., "Entrepreneurial finally " 3ed South-western, 2009.
23. Mejia, luis r., etal., " management , people , performance, change" 3rd Edition, McGraw – Hill, New York, 2008.
24. Morris ,Michael H., &Kuratko ,Donald F.,&Covin, Jeffrey, G. ,"Corporate Entrepreneurship" ,south-Western,2011.
25. Pearce , John A. & Robinson Richard B., " Strategic Management : Formulation , Implementation, and Control" 12th Edition, McGraw – Hill, Singapore , 2011.
26. Scarborough, Norman M., "Essentials Of Entrepreneurship & Small Business Management", 6th Ed, Pearson Education ,Inc., prentice-Hall,2011.
27. Schermerhorn, JR., John R., "Introduction to Management", 10th Ed, John Willy & Sons, 2010.
28. Schilling, Melissa A., "Strategic Management of Technological Innovation", 4th edition, McGraw Hill, New York, 2013.
29. Stokes, David, Wilson, Nick, &Mador, Martha, "Entrepreneurship", South-Western, 2010 .
30. Trott,Paul," Innovation Management and New Product Development",4ed,PrenticeHall , 2008.
31. Verburg, Robert M., Ortt, Roland J., &Dicke, Willemijn M., "Managing Technology and Innovation : An Introduction" 1st Edition, Routledge , New York ,2006 .

32. Westhead, Paul, Wright, Mike & McEwee, Gerard, "Entrepreneurship : Perspectives and Cases", 1st Ed., Pearson, England, 2011 .
33. Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, "Strategic management and Business Policy : Achieving Sustainability ", 12th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010.
34. Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, "Strategic management and Business Policy ", 11th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008.
35. Zimmerer .Thomas .W. , Scarborough .Norman. M , Wilson Doug, "Essentials of Entrepreneurship & small Business management" 5ed prentice-Hall, 2008.

B. Journals

1. Abu Hassim , Affendy , Abdul – Talib , Asmat – Nizam & Abu Bakar , Abdul Rahim , " The Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Organizational Innovation and Market Orientation Toward Firm Business Performance " , International Conference on Sociality and Economics Development , IPEDR , Singapore , Vol. 10 , 2011 .
2. Alaei, Abbas & Shafae, Javad & Ariana, Alin & Maghvan, Tavakkol Salimi, "The Role of Knowledge Management in Created Organizational Innovation", Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(2) : 2012 .
3. Alänge, S. and A. Steiber., "Diffusion of organizational innovations: an empirical test of an analytical framework". Technology Analysis & Strategic Management 23, no. 8, 2011.
4. Armbrustera, Heidi, Bikfalvib, Andrea, Kinkela, Steffen, & Laya Gunter, "Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys", Elsevier Ltd, 2008
5. Armbrustera, Heidi, Bikfalvib, Andrea, Kinkela, Steffen, Laya, Gunter, "Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys", Elsevier Ltd., Technovation, 28 : 2008.
6. Awang , Amran et al , " The Effect of Knowledge and Networking on Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Performance of Small and Medium Agro – Based Enterprises : Role of Technology , Strategy and Perceived Environment " , International Journal of Economics and Business Modeling , Vol. 2 , Issue 2, 2011 .
7. Bas, Christian Le, Mothe, Caroline, Nguyen-Thi, Thuc Uyen, "Technological innovation persistence: Literature survey and exploration of the role of organizational innovation" GROUPE D'ANALYSE ET DE THÉORIE ÉCONOMIQUE LYON - ST ÉTIENNE, 2011.
8. Casillas, Jose, C., et al., "The relationship between Entrepreneurial orientation and growth : the moderating role of family involvement" Entrepreneurship & regional development, vol. 22; No. 3-4; 2010.
9. Clercq, Dirk, et al., "Organizational commitment in Mexican small and medium sized firms : the role of work status, Organizational climate and

- Entrepreneurial orientation " journal of small business management , vol. 45, No. 4; 2007.
10. Clereq , Dirk De , Dimov , Dimo&Thongpapanl , Narongsak (Tek) , " The Moderating Impact of Internal Social Exchange Processes on Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship " , Journal of Business Venturing (25) , 2010 .
 11. Crossan, Mary M. &Apaydin, Marina, "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature", Journal of Management Studies 47:6, Blackwell Publishing Ltd and Society for the Advancement of Management Studies, 2010.
 12. Cruz, Cristina &Nordqvist, Mattias, "Entrepreneurial Orientation in Family Firms : A generational Perspective " , Small Bus Econ (38) ,2012 .
 13. De Felice, Fabio &Petrillo, Antonella, "Key Success Factors for Organizational Innovation in the Fashion Industry", International Journal of Engineering Business Management Special Issue on Innovations in Fashion Industry, Vol. 5, Special Issue Innovations in Fashion Industry, 27: 2013.
 14. Ferreira , Joao J. , Azevedo , Susana G. & Ortiz , Ruben F. , " Contribution of Resource-Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth " , Cuadernos De Gestion , Vol. 11 , No. 1 ,2011 .
 15. Fregger, Brab, "Winning with innovation" ; American Creativity Association, 2007 .
 16. Gathenya , Jane W. , Bwisa , Heury M. &Kihoro , John M. , "Interaction Between Woman Entrepreneurs Age and Education on Business Dynamics in Small and Medium Enterprises in Kenya " , International Journal of Business and Social Science, Vol.2 ,No.15 ,2011
 17. Hao, Shengbin& Yu, Bo, "The Impact of Technology Selection on Innovation Success and Organizational Performance", i Business, Scientific Research, (3) : 2011.
 18. Hsiao, Hsi-Chi & Chang, Jen-Chia & Chen, Su-Chang, "The Influence of Support for Innovation on Organizational Innovation: Taking Organizational Learning as a Mediator", Asia-Pacific Edu Res, published with open access at Springerlink.com , 2013.
 19. Huang , Kai-Ping et al , " Revealing the Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance : A Conceptual Approach " , Journal of Applied Sciences , Vol. 11 , No. 16 ,2011.
 20. Hughes, Mathew&morgan, Robert, "Deconstructing The relationship between Entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth" industrial marketing management, vol. 36, 2007.
 21. Jean-Barlatier Pierre &Giannopoulou, Eleni, "The Dual Perspective of Sustainable Development in Service Innovation: A Conceptual Model Proposition for Research and Technology Organizations", Springer - Verlag Berlin Heidelberg, 2011.
 22. Jones , Raymond J. , " Entrepreneurial Orientation : Recognition of Social Wealth as Measure of Firm Performance " , USASBE Proceeding , 2011 .

23. Keh, Hean, etal., "The effects of Entrepreneurial orientation, and marketing information on the performance of SMEs" journal of business venturing , vol. 22, 2007.
24. Kreiser, Patrick M., etal., "Culture in fluencies on Entrepreneurial orientation : the impact of national culture on risk taking and Proactiveness in SMEs Entrepreneurship" theory and practice, vol. 34, issue, 5, 2010.
25. Lee , Sang M. , Lim , Seong-Bae & Pathak , Raghuvar D. " Culture and Entrepreneurial Orientation : A multi – Country Study " , Int Entrep Manag J (7) , 2011 .
26. Li , Chia – Ying , " The Influence of Entrepreneurial Orientation on Technology Commercialization : The Moderating Roles of Technological Turbulence and Integration " , African Journal of Business Management , Vol. 6 , No. 1, 2012 .
27. Lim , Seongbae & Envick , Brooke R. , " Gender and Entrepreneurial Orientation : A multi – Country Study " , Int Entrep Manag J (7) , 2011 .
28. Loewe , Pierre & Dominiquini, Jennifer "Overcoming The barriers to effective innovation" Emerald Group Limited ; vol. 34; No. 1; 2006.
29. Lumpkin, G. T., etal., "Understanding and measuring autonomy : an Entrepreneurial orientation perspective" Entrepreneurship theory and practice, vol. 19, 2009.
30. Madhoushi , Mehrad et al , " Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance : The Mediating Role of Knowledge Management " , Asian Journal of Business Management , Vol. 3, No. 4, 2011 .
31. Martens ,Cristina Dai – Pra ; Defreitas ,Henrique Mello Rodrigues ; Salvi ,Eloni Jose ; Menegaz -Lajus, Gustavo;&Boissin Jean-Pierre, "Entrepreneurship Orientation in Food Industries: Explory Study On Medium & Large Size Companies in south Of Brazil", International Conference Entrepreneurship in Brice .SaoPaluo, 2010.
32. Novkovic, Sonja & Holm, Wendy, "Co-operative networks as a source of organizational innovation", International Journal of Co-operative Management, Volume 6, Number 1.1, 2012.
33. Osman , Mohd Hassan Mohd; Ahmad, Fauziah Sheik; Rashid, Muhammad Amir & Hussain Ghulam, "Assimilating Entrepreneurial Orientation & Market Orientation Dimensions in the Context of Women-Owned Small & Medium sized Business", Journal of Business Management, Vol.5(14), 2010.
34. Pearce, john, etal., "Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory" Baylor university, theory & practice is the property of Blackwell publishing limited, vol. 5, 2009.
35. Pramartens , Cristina Dai ;Defreitas, Henrique Mello Rodrigues ; Salvi , Eloni Jose ; Lajus ,Gustavo ,Menegaz ;&Boissin ,Jean-Pierre, " Entrepreneurial Orientation in Food Industries" , Exploratory Study On Medium & Large Size Companies in South of Brazil, 2010.
36. QIAN, CUILI, & CAO, QING & TAKEUCHI, RIKI, "TOP MANAGEMENT TEAM FUNCTIONAL DIVERSITY AND

- ORGANIZATIONAL INNOVATION IN CHINA : THE MODERATING EFFECTS OF ENVIRONMENT", RESEARCH NOTES AND COMMENTARIES, Strategic Management Journal, John Wiley & Sons, Ltd., Strat. Mgmt. J.,34 : 2013.
37. Rauch, andreas, etal., "Entrepreneurial orientation business performance assessment of past research and suggestions for the future" Entrepreneurship theory and practice,2009.
 38. Reheard, Orlando,etal., "The impact of Entrepreneurial orientation on firm performance : the role of CEO position tenure and industrytenure" Ten international journal of human resource management, vol. 20; No. 5; 2009.
 39. Renko, Maija, etal., "The effect of a market orientation, Entrepreneurial orientation, and Technology capability on Innovativeness" journal of small business management, vol. 47; No. 3; 2009 .
 40. Schmitz , Bjorn &Scheuerle , Thomas , " Founding or Transforming ? Social Entrepreneurship in Three German Christian – Based NPOs " , ACRN , Journal of Entrepreneurship Perspectives , Vol. 1 , Issue 1 , 2012 .
 41. Shubiri, faris, "Entrepreneurship and performance : apractical method to estimate entrepreneurship reward in Jordan banks" Amman Arab university for graduate studies – Jordan faculty of business, 2010.
 42. Tajeddine, Kayhan, "Effect of Customer orientation and Entrepreneurial orientation, on Technology innovativeness: Evidence from the Hotel industry in Switzerland", tourism management, No. 31; 2009 .
 43. Tan, C, L and Nasurdin, A, M., "Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness", The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 9 , Issue 2, 2011.
 44. Tang, zhi, etal., "Does perceptual acuity matter? An investigation of Entrepreneurial orientation, perceptual acuity, an firm performance" journal enterprising culture, vol. 17; No. 1; 2009.
 45. Tien Tsai,Ming & Lin TsaiChung, "INNOVATION CAPABILITY AND PERFORMANCE IN TAIWANESE SCIENCE PARKS: EXPLORING THE MODERATING EFFECTS OF INDUSTRIAL CLUSTERS FABRIC", The International Journal of Organizational Innovation, Vol 2, Num 4, Spring 2010.
 46. TzayKuo, Chuen, "A STUDY ON ORGANIZATIONAL INNOVATION'S POSITIVE EFFECTS ON THE CULTIVATION OF YOUNG CHILDREN'S REASONING ABILITIES", The International Journal of Organizational Innovation,VOLUME 3, NUMBER 3, 2011.
 47. Watler, achim, etal., "The impact of network capabilities andEntrepreneurial orientation on university spin – off performance" journal of business venturing , vol. 22, 2009.
 48. Williams, Christopher & lee, soo, "resource allocation, knowledge network characteristics andEntrepreneurial orientation of multinational corporations" research policy, N. 38, 2009.

49. Xaba , Mgadla&Malindi , Macalance , " Entrepreneurial Orientation and Practice : Three Case Example of Historically Disadvantaged Primary Schools " , South African Journal of Education , Vol. 30 , 2010 .
50. Yordanova , Desislava I. , " Entrepreneurial Orientation in Family and Non – Family Firms : Evidence From Bulgaria " , International Journal of Economic Sciences and Applied Research , Vol. 4 , No. 1 , 2011 .
51. Zaino 1 , Fakhrul, Anwar ,&Ayadurai ,Selvamalar, "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The role of Personality Traits in Malay family firm in Malaysia", International Journal of Business and of Social science,Vol.2,No.1,2011.
52. Zainol , Fakhrul A. &Ayadurai , Selvamalar , " Entrepreneurial Orientation and Firm Performance : The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia " , International Journal of Business and Social Science , Vol. 2 , No. 1, 2011 .
53. Zainol , Fakhrul A. & Wan Daud , Wan N. , " Indigenous (Bumiputera) Malay Entrepreneurs in Malaysia : Government Supports , Entrepreneurial Orientation and Firms Performances " , International Business and Management , Vol. 2 , No. 1, 2011 .
54. Zellweger , Thomas &Sieger , Philipp , " Entrepreneurial Orientation in Long – Lived Family Firms " , Small Bus Econ , (38) , 2012 .
55. Zimmerman, John,"Corporate Entrepreneurship at GE and Intel," EABR &EtLC conference Proceedings, 2011.

C. Theses

1. STEIBER, ANNIKA,"Organizational Innovations: A conceptualization of how they are created, diffused, and sustained", THESIS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF TECHNOLOGY, Department of Technology Management and Economics , CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Gothenburg, Sweden, 2012.
2. Stewart, Jennifer, "An investigation of an Entrepreneurial orientation among employees in service organization" presented in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of philosophy in the graduate school of the Ohio stateuniversity, 2009.

D. Internet

1. Polder, Michael &Leeuwen, George van &Mohnen, Pierre & Raymond, Wladimir, "PRODUCT, PROCESS AND ORGANIZATIONAL INNOVATION: DRIVERS, COMPLEMENTARITY AND PRODUCTIVITY EFFECTS" , 2010. <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/23719/>
2. Schuessler ,Shanine,, "the Fluence of National Culture on Entrepreneurial Orientation " ,2010. [htt://ww.grin .com](http://ww.grin.com).