



## الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر "دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية"

### Administrative Innovation and Entrepreneurship Strategy: Relationship and Impact Case Study in the Palestinian Islamic Development Company

سامر عرقاوي<sup>1\*</sup>، فادي حرزالله<sup>1</sup>، سهى أبو حفيظة<sup>2</sup>، مهند أبو مويس<sup>3</sup>

Samer Arqawi<sup>1\*</sup>, Fadi Herzallah<sup>1</sup>, Suha Abuhafiza<sup>2</sup>, Mohannad Abumwais<sup>3</sup>

<sup>1</sup>كلية الأعمال والاقتصاد، جامعة فلسطين التقنية خضوري، طولكرم، فلسطين، <sup>2</sup>كلية فلسطين التقنية، جامعة فلسطين التقنية خضوري، طولكرم، فلسطين، <sup>3</sup>كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين

خضوري، طولكرم، فلسطين، <sup>3</sup>كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين

<sup>1</sup> Faculty of Business and Economics, Palestine Technical University Kadoorie, Tulkarm, Palestine, <sup>2</sup> Palestine

Technical College, Palestine Technical University Kadoorie, Tulkarm, Palestine, <sup>3</sup> Faculty of Administrative and

Financial Sciences, Arab American University, Jenin, Palestine

تاريخ النشر: 2020/02/20

تاريخ القبول: 2020/01/31

تاريخ الإستلام: 2019/05/22

**المستخلص:** يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة والأثر ما بين تطبيق الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الإبداع، هجومية التنافس، الاستباقية، وتبني المخاطر) في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية كدراسة حالة. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على منهجية أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية وذلك من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (Smart PLS3) (اختبار فرضيات الدراسة). وتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في المواقع الإشرافية للشركة والبالغ عددهم (80) عضواً، وقد تم اختيار أسلوب الحصر الشامل لجمع بيانات الدراسة. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة ارتباط وأثر بين بعد الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال للعاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية. بالإضافة إلى ذلك، بينت نتائج التحليل الإحصائي قبول الفرضيات الفرعية بين بعد الابتكار الإداري وأبعاد استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الإبداع، هجومية التنافس، الاستباقية، وتبني المخاطر). ويظهر تأثير هذا البحث في ضرورة اهتمام الشركة بتعزيز الابتكار الإداري وبمكونات استراتيجية ريادة الأعمال من خلال إزالة جميع العوائق التي تحول دون وصولها للأفراد؛ وذلك من خلال إعطاء العاملين الحرية الكاملة في ابتكار أساليب إدارية حديثة للتخلص من جمود الهيكل التنظيمي، ومحاولة استحداث قسم خاص بالابتكار من ذوي الأفكار الإبداعية والريادية بما يتوافق مع متطلبات العصر.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار الإداري، ريادة الأعمال، الإبداع، هجومية التنافس، الاستباقية، وتبني المخاطر.

**Abstract:** This research aims to study the relationship and impact between the application of managerial innovation and the strategy of entrepreneurship in terms of (creativity, offensive competition, proactive, and risk-taking) in the Palestinian Islamic Development Company as a case study. The research followed the descriptive analytical method, based on the methodology of modeling structural equations through the use of the Advanced Statistical Analysis Program (Smart PLS3) to test the study hypotheses. The research community consists of the employees working in the company's supervisory sites, who number (80) members, and a comprehensive inventory method was chosen to collect the study data. The results of the statistical analysis proved that there is a correlation and impact between the dimension of administrative innovation and the entrepreneurial strategy for workers in the Islamic Palestinian

Development Company. In addition, the results of the statistical analysis showed the acceptance of sub-assumptions between the dimension of management innovation and the dimensions of the entrepreneurial strategy in terms of (creativity, offensive competition, proactive, and risk appropriation). The impact of this research shows the necessity for the company to focus on enhancing administrative innovation and the components of the entrepreneurial strategy by removing all obstacles that prevent it from reaching individuals; by giving workers complete freedom in creating modern management methods to get rid of the rigidity of the organizational structure, and trying to create a section on innovation from Those with creative and entrepreneurial ideas in line with the requirements of the times.

**Keywords:** Managerial Innovation, Entrepreneurship, Creativity, Competitive Offense, Proactive, and Risk-taking.

## المقدمة:

تسعى المنشآت إلى البقاء والنمو والربحية، وتتطلع إلى ذلك، وتعمل جاهدة لتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، مع وجود العديد من التحديات التي تواجه المنشآت الاقتصادية والصناعية. ومن أهم وأخطر هذه التحديات التي تواجه المنشآت في القرن الحادي والعشرين، ما أطلق عليه اسم "العولمة" والذي نتج عنها ضغوط وتكتلات، واتحادات، وانفتاح الأسواق وحدة المنافسة بالإضافة إلى ظهور الابتكارات والإبداعات للمنشآت الصناعية والتجارية على حد سواء كما أشار (المغربي 2004، ص 13). لذلك فإن التنافسية في الحياة المعاصرة تتطلب تغيراً وتحولاً جذريين في أسلوب إدارة الشركات والمؤسسات للانتقال من استراتيجية الزحف والتجمد أمام المشاكل والتحديات المثارة إلى استراتيجية بناء القدرة واستنباط الحلول العملية غير التقليدية وتحفيز الإبداع والابتكار والتحديث والنمو.

إن تتمتع المنظمة بالميزة التنافسية يكمن في المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها على استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات، وتنوع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية، أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير، أو وفرة الموارد المالية، أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.

إن الدور الذي تؤديه المنظمة في تحقيق الإنجازات الكبيرة من خلال عمليات الابتكار، في جميع الحقول الإدارية والاقتصادية، والتقنية والطبية والهندسية، وفق أساليب عمل جديدة، والذي يعد عملية ديناميكية مستمرة تتعلق بالقرارات المستمرة مدة طويلة، هنا يبرز أهمية استراتيجية قيادة الأعمال في المنظمة بوصفه عنصراً مشجعاً للابتكار التنظيمي كما أشار إليه (أبو حلوب، 2015، ص 2). ولذلك يجب على أي منظمة أو مؤسسة أو شركة أن تمتلك هوية مميزة لها تعكس السمات والصفات الأساسية التي تميزها وتمنحها خصوصية عن غيرها من المؤسسات، فقد تشابه بعض المؤسسات في عناصر ومكونات البيئة المادية من مبان ومعدات وتكنولوجيا وغيرها من الأمور، ولكنها تختلف في فلسفتها وثقافتها ومنتجاتها وكادرها البشري وهذا ما يسهم في تحديد هوية المنظمة ويميزها عن الآخرين.

ومن هنا اتفق معظم الباحثون من خلال الدراسات والأبحاث أن الابتكار يمثل مفتاح المستقبل لأي منظمة، وبدونه لا تستطيع المنظمات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، فالابتكار هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها، كما أن الابتكارات بأنواعها المختلفة تعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة، وتمكن المنظمة من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، كما أن تبني الابتكار واعتماده يعد تنمية للعنصر البشري في المنظمة، على اعتبار أن الإنسان هو جوهر ومصدر عملية الابتكار، إضافة لهذا فقد أصبح الابتكار مطلباً إجبارياً للمنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء وخصوصاً في ظل هذه التغيرات والتعقيدات الموجودة (Mol, j, Birkinshaw, 2008).

## مشكلة البحث:

من خلال الاطلاع على الأدبيات والتقارير والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث وما اقترن به من موضوعات ذات صلة، استمدت مشكلة الدراسة ظواهرها من خلال التالي:

■ دور الابتكار في توليد النمو المستدام من أجل تحقيق ريادة الأعمال في فلسطين: إن عملية تحقيق التمكين الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشية والرفاهية للفرد تعتمد بشكل أساسي على قدرة الاقتصاد على زيادة الإنتاجية لرأس المال المادي والبشري، ففي غياب الابتكار والإبداع ربما يدخل الاقتصاد في حالة من الركود وضعف القدرة التنافسية مع الشركات الأخرى وخصوصاً المنتجات "الإسرائيلية" والمنتجات الإقليمية؛ ومع الانتشار الكبير للعملة وما رافقها من ثورة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات نجد حاجة ملحة للانتقال من مرحلة الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المبني على المعرفة والابتكار خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي. وعليه يمكن القول إن عملية الانتقال إلى اقتصاد حديث ومتطور مبني على الابتكار والريادة والمعرفة يواجه العديد من المشكلات.

■ بين تقرير (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، 2019، ص 1-2)، وخصوصاً قطاع الصناعات الغذائية في فلسطين، العديد من المشاكل والمعوقات. وهي على النحو التالي:

1. مشاكل تتعلق بضعف الإمكانيات المادية اللازمة للاستثمار في إنتاج وتطوير المعرفة والابتكار، وزيادة قدرتها التنافسية خاصة أنها تبني سياسة الاقتصاد المفتوح والسياسات الاقتصادية المرتبطة المفروضة على الجانب الفلسطيني، وخصوصاً اتفاقية باريس.

2. القصور في البيئة القانونية وضعف السياسات العامة التي من شأنها تحفيز المعرفة والريادة والابتكار في المجتمع وخصوصاً في قطاع الصناعات الفلسطينية.

3. غياب روح التعاون والتشارك بين العناصر الرئيسية في منظومة الابتكار والإبداع (الحكومة والأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص).

4. التحديات السياسية والاقتصادية الحالية، والمتعلقة في خلق بيئة ملائمة للابتكار.

5. غياب جهود الإصلاح الشامل وعدم وجود تعاون فعال من طرف الجهات المعنية بعملية الابتكار والمعرفة.

6. غياب البيئة الحاضنة للابتكار التي ترعى العملية وتنسق الجهود وتوظف الإمكانيات لتحقيق أفضل النتائج.

7. نقص واضح في البيانات المتعلقة بمدخلات الابتكار (الإنفاق على البحث والتطوير وبراءات الاختراع وبناء النماذج الأولية والاختراعات، وما إلى ذلك) ومخرجاته (الابتكار في الإنتاج والعمليات والابتكار المخصص وغيرها).

■ بين التقرير المقدم من وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني حول (الاستراتيجية القطاعية لتنمية الاقتصاد الوطني 2017-2022): أن هناك ضرورة لتطوير الأساليب الإدارية التقليدية، ومحاولة تطبيق أساليب حديثة لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإنتاج والصناعات من أجل إيجاد بدائل توفر وفورات الحجم وذلك من خلال الاستفادة من الفرص، والتغلب على محدودية الموارد المادية والطبيعية وذلك عن طريق الابتكار والاستخدام الأمثل للمنتج.

■ أظهرت دراسة جهاز الإحصاء الفلسطيني عام 2016 بعنوان: مؤشرات الإبداع في فلسطين. حيث كان أهم نتائج هذه الدراسة عدم وجود نظام متكامل خاص بالابتكار بالرغم من وجود العديد من المؤسسات العاملة في مجال الابتكار والريادة، إلا أن هذه المؤسسات لا تسير وفق إطار واحد. كما توصلت هذه الدراسة في نتائجها إلى قلة

الوعي بأهمية الابتكار لدى القطاعات المختلفة، بالإضافة إلى ضعف الدعم الحكومي لمنظومة الابتكار وفي إنشاء نظام إبداعي ذو فعالية وكفاءة قادرة على الارتقاء بموضوع الابتكار.

■ أظهرت دراسة (مرار، 2019) وهي بعنوان: الابتكار ومعوقاته في قطاع الخدمات في فلسطين. والتي أظهرت أهم النتائج ومنها أن هناك أداءً ضعيفاً للأنشطة الابتكارية، حيث أشارت أن ما نسبته (5.3%) من نسبة المنشآت تقدم منتجات ابتكارية، وأن (3.8%) هو نسبة ما يتم تقديمه من ابتكارات جديدة في طرق الإنتاج، وأن (9.5%) نسبة ما تقدمه في ابتكارات التنظيم والإدارة داخل المؤسسة، وأن (14.4%) نسبة الابتكارات الجديدة في مجال التسويق والمنتجات. بينما المعوقات الخارجية تمثلت بشكل رئيسي في عدم وجود قاعدة تكنولوجية ومعرفية وهي المنصة الرئيسية للابتكار والإبداع والتي تعتبر من وجهة نظرهم مكلفة.

وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة البحث بالتساؤل التالي: هل يوجد علاقة وأثر بين تطبيق الابتكار الإداري على أبعاد استراتيجية ريادة الأعمال (الإبداع، هجومية التنافس، الاستباقية، وتبني المخاطر) في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي، مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد علاقة وأثر بين توأمة تطبيق الابتكار الإداري وبين تحقيق (الإبداعية) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية؟

2. هل يوجد علاقة وأثر بين توأمة تطبيق الابتكار الإداري وبين تحقيق (هجومية التنافس) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية؟

3. هل يوجد علاقة وأثر بين توأمة تطبيق الابتكار الإداري وبين تحقيق (الاستباقية) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية؟

4. هل يوجد علاقة وأثر بين توأمة تطبيق الابتكار الإداري وبين تحقيق (تبني المخاطر) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية؟

#### أهداف البحث:

1. الكشف عن العلاقة والأثر بين توافر تطبيق الابتكار الإداري وبين تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال من حيث من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية.

2. الكشف عن العلاقة بين توافر تطبيق الابتكار الإداري وبين تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الإبداعية) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية.

3. الكشف عن العلاقة بين توافر تطبيق الابتكار الإداري وبين تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (هجومية التنافس) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية.

4. الكشف عن العلاقة بين توافر تطبيق الابتكار الإداري وبين تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الاستباقية) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية.

5. الكشف عن العلاقة بين توافر تطبيق الابتكار الإداري وبين تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (تبني المخاطر) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية.

## أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من موضوعه العلمي وكذلك مجال تطبيقه العملي، لذلك يمكن تحديد أهمية البحث من خلال الجوانب التالية:

1. الإثراء العلمي الذي يضيفه في مجال الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال حيث يساهم في توضيح وإبراز مدى امتلاك الشركة لبعدها الابتكار الإداري وأثرها في تحقيق ريادة الأعمال.

2. مساعدة الشركات في التكيف والتفاعل مع التغييرات والتحولات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة من خلال معرفتهم لمستوى امتلاكهم لمكونات الابتكار الإداري ومستوى تحقيق ريادة الأعمال لديهم.

3. لفت أنظار متخذي القرارات في القطاع الصناعي وخاصة الإنتاجي إلى ضرورة معرفة مدى توافر بعد الابتكار الإداري وأبعاد استراتيجية ريادة الأعمال لديهم، وذلك في ضوء النتائج التي ستوصل إليها الدراسة والاستفادة منها في المجال التطبيقي.

## حدود البحث:

تم تطبيق البحث على العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية - طولكرم- الضفة الغربية- فلسطين. وقد طبقت الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية بقطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية، حيث بلغ عددهم حسب بيانات دائرة شؤون الموظفين بالشركة (80) مشرف.

## الدراسات السابقة:

نستعرض أهم الدراسات العربية والأجنبية والتي اطلع عليها الباحثون ذات الصلة بموضوع البحث، وهي كما يلي:

### الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الابتكار الإداري:

دراسة (العربي، 2009) استهدفت هذه الدراسة التعرف على إدارة المعرفة وأثرها على الابتكارات التنظيمية في قطاع الاتصالات الجزائرية. وتوصلت إلى عدة نتائج مهمة ومنها العمل على إجراء تغييرات جذرية عن طريق إدخال أنظمة حاسوب مستحدثة في عملياتها الإدارية وخصوصاً في الابتكار الإداري، وبالذات الهيكل التنظيمي وذلك عن طريق وضع برامج كفؤة تساعد العاملين على فهم آليات عمل الإدارة. بالإضافة إلى العمل على تصميم الخدمات للعملاء عن طريق ابتكار طرق لبناء وتعديل عملياتها الخدمانية، وقيامها بإدخال طرق وتقنيات جديدة بهدف ربط علاقاتها مع الزبائن، وسعيها إلى وضع برامج جديدة للحصول على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها. والسعي لتغيير سياساتها في مجال التعيين والمكافآت والحوافز وتصميم نظم الخدمات والرقابة.

دراسة (Ussahawwanitchakit, 2011) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن آثار الابتكار التنظيمي على أداء شركات الالكترونيات في تايلند. وتوصلت إلى عدة نتائج ومنها أن الابتكار الإداري له تأثير إيجابي كبير على أداء الشركات. كما أن الابتكار الإداري والابتكار التقني جميعها أدوات رئيسية وقيمة في مساعدة الشركات على تحديد مستويات الأداء.

دراسة (Dasgupta et al, 2012) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين الابتكار التنظيمي والابتكار التكنولوجي والاستراتيجية الريادية تحديداً، وتوصلت إلى أهمية وجود علاقة بين العوامل التنظيمية والابتكار التنظيمي واستراتيجية التكنولوجيا.

دراسة (عبد الوهاب، 2012) استهدفت هذه الدراسة بيان دور مؤشرات الابتكار التنظيمي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في شركة الاتصالات في الجزائر. وتوصلت إلى وجود علاقة ذات أثر إحصائي (معنوي) وارتباطات قوية بين مؤشرات الابتكار بما فيها الابتكار الإداري، الابتكار الإضافي، الابتكار التقني بالإضافة إلى الميزة التنافسية.

دراسة (أبو حلوب، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي، لدى العاملين في القطاع الخاص الإنتاجي الصناعي الفلسطيني في الاستراتيجية الوطنية. وتوصلت إلى أهم النتائج ومنها وجود علاقة طردية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار التنظيمي، الأمر الذي يدل على أن الاستراتيجيات بكافة أنواعها لها دور بارز للوصول إلى الابتكار التنظيمي.

دراسة (أبو حوصة، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المعرفة على الابتكار التنظيمي. وتوصلت إلى أهم النتائج ومنها أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد المعرفة التنظيمية ومؤشرات الابتكار التنظيمي وهي (الابتكار الإداري، والابتكار التقني، والابتكار الإضافي).

#### الدراسات العربية أو الأجنبية التي تناولت استراتيجية ريادة الأعمال:

دراسة (الحدراوي، 2016) استهدفت هذه الدراسة بيان علاقة الارتباط والتأثير بين رأس المال الفكري كمتغير مستقل، و(ريادة الأعمال) كمتغير تابع في الميدان الطبي، وتحديداً في مستشفى بغداد التعليمي. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج مهمة ومنها أن هناك علاقة ارتباط وتأثير لرأس المال الفكري في ريادة الأعمال.

دراسة (الناصر، 2016) استهدفت هذه الدراسة ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية بما فيها: تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، والحفاظ على الثقافة التنظيمية، وإيجاد رقابة تنظيمية متوازنة في الريادة بأبعادها وهي (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية، والاستقلالية). وتوصلت إلى أن هناك علاقة وتأثير لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في أبعاد الريادة للشركة المبحوثة.

دراسة (كاظم، 2017) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري للمصارف المبحوثة، وبيان تأثير تلك العلاقة في ريادة الأعمال لهذه المصارف. وقد تم التوصل إلى وجود تأثير ذا دلالة معنوية للتوسع في ريادة الأعمال بصورة أكبر من تكنولوجيا المعلومات للمصارف عينة البحث.

دراسة (السلطاني وآخرون، 2018) استهدفت هذه الدراسة بيان تأثير استراتيجية ريادة الأعمال في تحقيق الفاعلية المنظمة. وتوصلت إلى نتائج مهمة ومنها وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين من خلال جميع أبعاد استراتيجية ريادة الأعمال وهي (تبني المخاطر، الإبداع، هجومية التنافس، الاستباقية) والفاعلية المنظمة في مستشفى الحلة التعليمي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يعد موضوعي الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال في المنشآت الصناعية من الموضوعات المهمة نظراً لطبيعة البيئة العامة بشكل عام والبيئة الفلسطينية بشكل خاص غير المستقرة، التي تحدث أزمات عدة يتطلب معها توافر قيادة قادرة على إدارة الأحداث من خلال الاعتماد على مواردها وخصوصاً في مؤشرات الابتكار بشكل عام والابتكار الإداري بشكل خاص ودوره الرئيسي في تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال. ومن خلال تناول الدراسات السابقة بالتحليل، يتضح لنا الآتي:

1-اتفقت جميع الدراسات أن هناك علاقة وأثر ما بين جميع أبعاد الابتكار التنظيمي وخصوصاً بعد الابتكار الإداري أو جزء منها بشكل كلي أو جزئي، واختلفوا في نسبة تأثير كل بعد من أبعاد الابتكار التنظيمي.

2-اتفقت جميع الدراسات أن هناك علاقة وأثر ما بين جميع أبعاد استراتيجية ريادة الأعمال أو جزء منها بشكل كلي أو جزئي، واختلفوا في نسبة تأثير كل بعد من أبعاد الابتكار التنظيمي، وخصوصاً بعد الابتكار الإداري.

3- أن أغلب الدراسات اتفقت وركزت على ضرورة الاهتمام من خلال توفير الدعم اللازم سواء من الحكومة أو المؤسسة نفسها أو من خلال مؤسسات البحث العلمي أو معاً بتوفير منصة حقيقية ينطلق منها الابتكار التنظيمي بشكل عام والابتكار الإداري بشكل خاص، والذي سيجقق الريادة والإبداع والأداء العالي.

4- أن أغلب الدراسات اتفقت وركزت على ضرورة الاهتمام بتطبيق استراتيجيات ريادة الأعمال داخل المؤسسة وعلى بناء الثقة بين جميع العاملين وتمكينهم من استثمار طاقاتهم وقدراتهم لكي يتم تحقيق الأداء العالي الذي تسعى إليه كل منشأة.

5- من حيث الهدف من الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة والتي هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية للابتكار التنظيمي بشكل عام والابتكار الإداري بشكل خاص وواقعها في بعض المؤسسات والمنشآت الصناعية، واستراتيجية ريادة الأعمال في المنشآت وكيفية إدارتها والمحافظة على استقرارها نوعاً ما أو تطويرها قدر الإمكان.

6- يلتقي هذا البحث مع الدراسات السابقة في منهجها، وبعض المتغيرات التي تناولتها، إلا أنها تنفرد عنها بأنها تناولت الربط بين بعد واحد من الابتكار التنظيمي والمتمثل في (الابتكار الإداري) ودوره في تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال والمتمثل في (تبني المخاطرة، الاستباقية، هجومية التنافس، والإبداعية) من وجهة نظر العاملين في قطاع الصناعات الغذائية في فلسطين في ظل ظروف صعبة وبالغة التعقيد.

7- كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث مجال التطبيق، وطرق التحليل، والفترة الزمنية، وطبيعة العينة التي تم تناولها، والفئة المستهدفة، ونوع التحليل الإحصائي المطبق.

#### الابتكار التنظيمي:

إن ما يلاحظ على بيئة الأعمال الحالية هو عدم التأكد، في حين نجد أن المبدأ الثابت هو التغير، أما القاعدة الوحيدة للنمو والتطور هي المنافسة وتنوع أساليبها واستراتيجياتها، وفي ظل ازدياد عدد المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، نجد أن الأسواق تتحول، والتكنولوجيا تتطور، والمنتجات تتقدم، والعمليات تتغير بسرعة، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تقوم على الابتكار. ولذلك نجد في الوقت الحاضر تسارع المؤسسات في تحسين المنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة. ويعود هذا التطور الحاصل في رؤية المؤسسة إلى الابتكار والإبداع فيه بوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة عالية، والسلاح التنافسي في السوق الحالية والتي من أبرز سماتها عدم وجود ضمانات أكيدة في المحافظة على الحصة السوقية، لوجود المؤسسات المنافسة والتي تهدد حصتها السوقية. (عبدالوهاب، 2012، ص 27).

إن التحول نحو الابتكار والمنافسة القائمة على الابتكارات لم يأت بالصدفة وإنما كانت نتيجة تطور كبير حسب خصائص كل مرحلة زمنية، ويعود السبب في ذلك إلى حقيقة أن المنظمات أصبحت تمتلك الإمكانيات الكبيرة والتقنيات العالية والخبرات الفنية والإدارية المتعلقة بالابتكار باعتباره نشاطاً مميزاً. والأهم من ذلك هو امتلاك هذه المنظمات رؤية استراتيجية للابتكار تحقق من خلاله مزاياها التنافسية. وفيما يخص مصطلح الابتكار فيرى بعض الباحثين ومنهم: (حسن، 2001، ص 393) بأن مصطلح الابتكار "هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة". وكلمة تنمية شاملة يعني أنها تغطي كل شيء من الفكرة الأولية إلى الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جملها للمؤسسة ثم تطبيقها. وهذا يشير إلى أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة. بينما نجد (نجم، 2003، ص 11) يرى أن فكرة الابتكار من وجهة نظره التواصل إلى ما هو جديد. في حين نجد (Golden, et al 2005, p:4-5) يرى الابتكار بأنه فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها. بينما يرى (حداد، 2004، ص 81) مفهوم الابتكار بأنه عبارة عن فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد. بينما أشار (Martin, 2007, p:1) إلى مفهوم الابتكار بأنه العملية التي تحول المعرفة إلى قيمة. بينما نجد من منظور المنظمة أن الابتكار يبدأ من الأفكار المبتكرة إلى عملية التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة ضمن المنظمة. وقد يكون من قبل الأفراد أو فريق العمل وهذا ما أشار إليه (Golden, et al, 2005, p: 5). وبحسب المفهوم الاقتصادي لجوزيف شومبيتر (J.A.Schumpeter) حيث عرف الابتكارات بأنها الابتكارات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي إلى تغيرات عميقة في

الإنتاجية، وتحفز النمو الاقتصادي وتنشئ الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية، وتحسن من الرفاهية الاجتماعية، وهذا ما أشار إليه أيضاً (نجم، 2003: 21). وخلص ذلك يمكن القول أن الابتكار ينبغي أن يمثل شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه، بمعنى (جماعة العمل أو إدارة معينة أو المؤسسة ككل) حتى لو لم يكن جديداً بالضرورة للفرد أو الذين يقومون بتقديمه، كون أن الابتكار مقصوداً وليس أمراً عرضياً.

#### ماهية الفرق بين الإبداع والابتكار:

بعد الاطلاع على الأبحاث والدراسات ذات الصلة بموضوع هذا البحث نجد أن هناك فروقات واضحة بين مفهومي كل من الإبداع والابتكار، ولكن ما تم الاستقرار عليه عدة مفاهيم تتناسب مع موضوع الدراسة. فالإبداع (Creativity) عبارة عن مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للأفراد والمنظمات. يعتبر الإبداع خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية، أو كما هو معروف ومتداول "التفكير خارج المربع أو خارج الصندوق"، أي أن الإبداع أو العملية الإبداعية تحتاج – لا محالة – إلى قدر كافٍ ومعقول من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليه التفكير.

أما الابتكار (Innovation) عبارة عن تحويل الأفكار الجديدة والأفكار الخيالية إلى واقع. وقد ينتج عن استخدام هذه الخاصية الذهنية بفاعلية النواتج التالية: توليد شيء جديد غير مسبق على الإطلاق (قد يكون هذا المنتج نادر الحدوث إلا في حالات الإبداع العالي) بالإضافة إلى توحيد أو دمج مجموعة أفكار متباعدة وغير متباعدة بطريقة جديدة غير مألوفة. وإيجاد أو إظهار استخدامات جديدة غير متعارف عليها للأفكار المتداولة أو لمنتج ما. وأخيراً نقل الأفكار الموجودة أصلاً والمتداولة إلى مستفيدين آخرين أو أشخاص جدد (Kau, 2019).

ولذلك يمكن القول إن الابتكار يمثل أحد أهم الأسس لتحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل، ومن الجدير بالذكر أن عمليات الابتكار والتي أحرزت نجاحاً يمكن أن تحقق مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية؛ لأنها تمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها يفترق لها منافسوها، مما يتيح فرض أسعار عالية. خصوصاً إذا اعتبرنا أن عمليات الابتكار التي تنجح في تقديم منتجات جديدة تسهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية، فالمؤسسات المبتكرة لا تلجأ اليوم للابتكار لخلق هذه المزايا فحسب وإنما أيضاً للهيمنة على الصناعة وقيادتها.

#### أبعاد أو أشكال الابتكار:

حددت العديد من الدراسات أنواع مختلفة للابتكار بغرض التعرف عليها وعلى محددات عملية الابتكار داخل المنظمة من أهمها (ابتكارات المنتجات، ابتكارات العمليات، ابتكارات التسويق، ابتكارات إدارية، ابتكارات تنظيمية، ابتكارات تقنية (تكنولوجية)، الابتكار الجذري، الابتكار التدريجي). فضلاً عن التعرف على الممارسات والسلوكيات التي تتبعها المنظمات في تبنى وتطبيق الابتكار. وبصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاثة أشكال وهي (الابتكار الإداري، الابتكار الإضافي، الابتكار التقني أو التكنولوجي) (الجياشي، 2003، ص 71). وتحاول هذه الدراسة أن تركز على بعد واحد وهو بعد الابتكار الإداري. فقد تعددت مفاهيم الابتكار الإداري من وجهة نظر الدراسات والباحثين، فنجد أن (العربي 2011: ص12) عرف الابتكار الإداري بأنه التغييرات في الهياكل التنظيمية للمنظمات، وتصميمات الأعمال، وعمليات المنظمة، والسياسات والاستراتيجيات. بينما عرف (نجم، 2003، ص 347) الابتكار الإداري بأنه التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات تساهم في تطور الأداء في المنظمة. ويلاحظ في ذلك أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة كفكرة رائدة. بينما نجد (Alas & Sun, 2008: p 208) عرف الابتكار الإداري بأنه نظام يعمل ضمن النظم الاجتماعية، وذلك من خلال الاهتمام بمنظمة الأعمال بصفة عامة والعلاقات بصفة خاصة، والعلاقات بين الأعضاء التنظيميين. لذلك نجد أن الابتكار الإداري ما هو إلا ابتكار في الأداء والسلوك الإداري كما هو ابتكار في تقنيات جديدة وحديثة وابتكار للحلول الفريدة لبعض المشكلات الإنسانية والمادية.

ومن هنا يتفق الباحثون مع (نجم، 2003، ص348) أن أغلب المجالات أو المحاور التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه يشتمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم العمل، وعمليات المنظمة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة، وغيرها.

#### ريادة الأعمال:

لا يمكن الجزم بوجود اتفاق بين الباحثين والكتاب على تعريف موحد لمفهوم الريادة ويعود السبب في ذلك أن مفهوم الريادة يعد مفهوماً قديماً استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية. حيث دخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر من قبل (CANTILLON RICHARD) الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعاً بسعر محدد لبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقاً بأنه رباذي، ويعود الفضل لأحد الصناعيين وهو (SAY .B.J) الذي رأى في الريادي مقدرة فائقة على الإدارة (شعيب، وعواطف، 2011، ص2).

وقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح (Entrepreneurship) ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت منظم ثم مقال ثم تحولت في التسعينات إلى ريادة (مراد، 2010، ص6). كما وأن كلمة (Entrepreneurship) هي في الأصل كلمة فرنسية تعني الشخص الذي يباشر أو أن يشرع بإنشاء مشروع تجاري (عبد الرحمن، 2011، ص5). وهذا ما أكده وأشار إليه معظم الباحثين بأن المشروعات لا يمكن أن تزدهر إلا في مجتمع تتوفر فيه روح الريادة وحب العمل الحر، وأيضاً من خلال مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب الإدارية الخاصة من ذوي الاستعداد للمخاطرة، وتبني الأفكار الجديدة، وفهم آليات التنافس في السوق. (الحدراوي، 2015، ص95).

إن التعريف الحديث لمفهوم الريادة يعتمد على الإطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معنى الريادة، ولا يخضع لتعريف موحد فالريادة غير مرتبطة بوظيفة أو مهنة أو علم معين (Hisrich &shepher 2005:8). وفي ما يلي إسهامات بعض الكتاب و الباحثين التي تناولت مفهوم الريادة كما موضحة بالجدول (1). وهي على النحو التالي:

#### أهداف الدراسة:

##### سعى الباحثين وعبر دراستهم لتحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن حجم ومستوى ظاهرة الخوف الناجمه عن تعلم مهارات السباحة الاساسية لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة خضوري.
- الكشف عن الاختلاف في مستوى ظاهرة الخوف تبعاً للنوع الاجتماعي للطلبة.
- الكشف عن العلاقة بين مستوى درجة الخوف وجنس الطلبة.

#### جدول رقم (1) بعض إسهامات الباحثين في مفهوم الريادة.

اسم الباحث	وجهة نظره لمفهوم الريادة
سلمان، 2016، ص200.	قدرة المنظمات على إيجاد أشياء جديدة (منتجات أو خدمات). تتسم بالتفرد من خلال قدرات إبداعية والبراعة في تشخيص الفرص البيئية والعمل على استغلالها والاستعداد للتعامل مع المخاطرة التي قد ترافقها من أجل تحقيق النجاح و التفوق.
Laguador, 2013, p:61.	هي قدرة الأفراد على إدراك إنتاج نوع من المنتجات أو الخدمات التي يحتاجها الناس و تسليمها في الوقت المناسب، و في المكان الصحيح و بالسعر المناسب .
Hit et. Al,2011, p:59	عملية اجتماعية محددة يتمكن من خلالها الأفراد و الفرق تكوين ثروة من خلال الجمع بين المجموعات الفريدة من الموارد لاستغلال فرص السوق.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات والأبحاث السابقة.

وبناء على ما سبق يمكن اعتماد تعريف استراتيجية ريادة الأعمال: على أنها عملية صنع الأفعال الريادية باستخدام المنظور الاستراتيجي عن طريق دمج عمليات الريادة والإدارة الاستراتيجية لتعزيز قابلية الشركة على الابتكار وتحسين أدائها ودخول أسواق جديدة. (Thomson Business,2006,p:8).

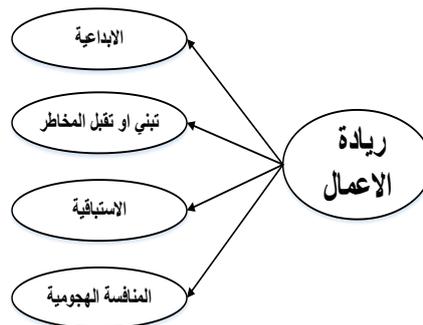
#### أهمية ريادة الأعمال:

تعزى أهمية ريادة الأعمال إلى الدور الذي تلعبه في تحسين الإنتاجية وتشجيع النمو الاقتصادي. ولذلك تساعد المنظمة على خلق أعمال تجارية جديدة من خلال (إبداع المنتج أو العملية، وتطوير السوق، وتبني التجديد الاستراتيجي) كما أشار إليه (Chen, 2005, p:529). ومن هنا يمكن القول أن العمليات الريادية يمكن أن تحدث على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدة الأعمال، أو المستوى الوظيفي، أو المشروع، بهدف تحسين موقع المنظمة التنافسي وتحسين الأداء الحالي (Ireland,2006,p:13). ولذلك يعتبر السلوك الريادي هو السلوك الذي يحدد المنظمة بشكل هادف ومستمر ويشكل مجال عملياتها بتمييز واستغلال الفرص الريادية الموجهة نحو الابتكار والإبداع (كاظم، 2017، ص 58).

#### أبعاد ريادة الأعمال:

تعددت أبعاد ريادة الأعمال واختلفت باختلاف القطاع الذي تناولته الدراسة، وفيما يلي أبرز الأبعاد التي تم تناولها؛ فهناك من يرى أن أبعاد ريادة الأعمال هي (المبادرة، تحمل المخاطرة، استثمار الفرص، الإبداع) بحسب (الحدراوي، 2015). وهناك من وجد أن الأبعاد تتمثل في التوجه الاستراتيجي وأبعادها تتلخص في (اتخاذ المخاطر، الابتكار، الاستباقية، الاستقلالية) (آل فيحان، 2012). ولقد أشار (Miller,1983) إلى أن أبعاد ريادة الأعمال ثلاثة وهي (الإبداعية، المخاطرة، والاستباقية) مستنداً إلى جهود سابقة قدمها (Mintzberg,1973). وأضاف (Dess&Lumpkin, 1996) بعددين آخرين للأبعاد الثلاثة ل (Miller)، هما (الاستقلالية، والمنافسة الهجومية) لتصبح خمسة أبعاد أساسية للريادة. وقد اتفق الباحثون (الناصري، 2016)، (يحيى، 2018)، (كاظم، 2017) على أن أبعاد الريادة هي (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية، والاستقلالية).

ومن خلال مراجعتنا لهذه الأبعاد نجد أن أكثر الأبعاد توافقاً مع الدراسة الحالية والقطاع التي طبقت عليه، والأهداف التي يسعى لها الباحثون في هذه الدراسة هي الأبعاد التي تناولتها دراسة (السطاني وآخرون، 2018) وهي (بعد الإبداع، تبني أو تقليل المخاطر، والاستباقية، والمنافسة الهجومية) والذي تم اعتمادها من خلال المقياس (Dumitru, 2008). وفيما يلي هذه الأبعاد بالتفصيل، وذلك من خلال الشكل رقم (1).



الشكل رقم (1) أبعاد ريادة الأعمال موضوع الدراسة.  
المصدر: (Dumitru, 2008)

#### الإبداع Innovation:

يعرف الإبداع على أنه " الميل إلى التعاطي مع أفكار ونشاطات وتجارب خلاقة من خلال التميز في المنتجات والخدمات الجديدة واقتحام الأسواق بدرجة من الثقة العالية. إن الإبداع هو الوظيفة المحددة للريادة سواء كان في منظمة عامة أو مشروع جديد يقدمه فرد معين. والإبداع يوفر موارد جديدة منتجة للثروة أو البقاء على الموارد الحالية مع تحسين

إمكاناتها الإنتاجية، والإبداع أيضاً ينظر له على أنه هو المخرجات الرئيسية للمنظمات التي تبحث عن الريادة، وهو غالباً ما يكون مصدر النجاح التنافسي (السلطاني وآخرون، 2018).

#### تبني المخاطرة Risk Adoption:

تمثل المخاطرة رغبة المنظمة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها، وهذا يعني العمل بصورة جريئة دون معرفة النتائج، فالمنظمات ذات التوجه الريادي ينبغي أن تبحث عن البدائل ذات المخاطرة. (الناصر، 2015، ص 202). ويرى بعض الباحثين ومنهم (حسين، 2013، ص 390) إلى عدم وجود حدود معينة لسلوك المخاطرة ما بين المنظمات والرياديين بالنسبة للمشروعات الجديدة فكلما كانت المخاطرة أقل يكون الريادي عاملاً، وكلما زادت المخاطرة يصبح ريادياً، وأن تبني المخاطرة يكون ذات علاقة باتخاذ القرارات ومبنياً على مبدأ المغامرة.

#### الاستباقية Proactive:

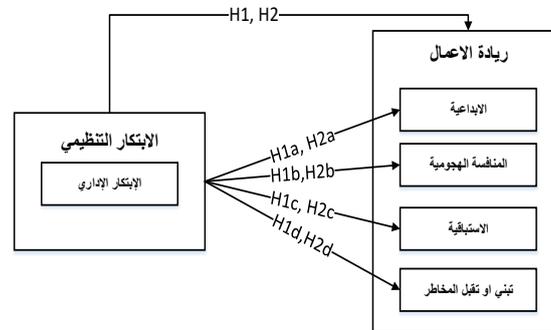
إن الاستباقية تمثل استراتيجية تؤكد على النظر إلى الأمام، والبحث المستمر عن الفرص السوقية والتجريب مع استجابة سريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة، والميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة كما تضمن التركيز على المستقبل من خلال خلق الأفكار وتوقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها والمحافظة على التكيف، والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة (Fox, 2005, P:51). إن البعد الاستباقي يرتبط بالريادة فهو يؤكد على سعي المنظمة إلى أخذ زمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة قبل دخول المنافسين لها. لذلك يعتبر مفهوم الاستباقية يطلق على الحد الذي تحاول فيه المنظمة قيادة المنافسين بدلاً من السير خلفهم في مناطق العمل الرئيسية مثل إنتاج منتجات أو خدمات جديدة أو تبني تكنولوجيا جديدة أو تقنيات إدارية جديدة (Singer et al, 2009, P:3).

#### هجومية التنافس Competition Competitiveness:

عندما تواجه المنظمات تحديات مع منافسيها فلا بد أن تكون لها القدرة على امتلاك خاصية هجومية التنافس من أجل التصدي والهيمنة عليهم في السوق. (السلطاني وآخرون، 2018). بينما يرى بعض الباحثون ومنهم (Lumpkin & Dess, 2008, p:148) أن هجومية التنافس تشير إلى نزوع المنظمة لتحديات مباشرة وبشكل مكثف مع منافسيها لتحقيق مدخل أو تحسين موقف تتفوق به عليهم في السوق من خلال ميل المنظمة للتنافس بقوة مع منافسي صناعتها.

#### أنموذج وفرضيات الدراسة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة فيما يتعلق بأبعاد الابتكار التنظيمي وخصوصاً بعد الابتكار الإداري وعلاقتها بأبعاد ريادة الأعمال، يوضح الشكل رقم (2) نموذج البحث المقترح والفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية.



الشكل رقم (2): أنموذج الدراسة المقترح.

المصدر: (السلطاني وآخرون، 2018) و (Dumitru, 2008)

الفرضية الرئيسية الأولى H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى توافر تطبيق الابتكار الإداري وبين تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الإبداعية، تقبل المخاطر، الاستباقية، المنافسة الهجومية) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية". ويتفرع من الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضيات الفرعية:

H1a: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى توافر تطبيق الابتكار الإداري وبين تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الإبداعية) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية.

H1b: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الابتكار الإداري وبين تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (المنافسة الهجومية) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية.

H1c: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الابتكار الإداري وبين تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الاستباقية) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية.

H1d: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الابتكار الإداري وبين تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (تقبل المخاطر) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية.

الفرضية الرئيسية الثانية H2: يوجد أثر بين الابتكار الإداري وبين تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الإبداعية، تقبل المخاطر، الاستباقية، المنافسة الهجومية) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية". ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضيات الفرعية:

H2a: يوجد أثر بين الابتكار الإداري وبين تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الإبداعية) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية.

H2b: يوجد أثر بين الابتكار الإداري وبين تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (المنافسة الهجومية) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية.

H2c: يوجد أثر بين الابتكار الإداري وبين تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (الاستباقية) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية.

H2d: يوجد أثر بين الابتكار الإداري وبين تحقيق استراتيجية ريادة الأعمال من حيث (تقبل المخاطر) من وجهة نظر العاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية.

#### منهجية الدراسة:

تبنت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على أخذ آراء عدد من موظفي الشركة الإسلامية الفلسطيني للتنمية للإجابة على الاستبانة المعدة لهذا الغرض وبالتحديد مشرفي هذه الشركة، إذ يسعى فريق البحث وفق هذا المنهج إلى تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات النموذج المقترح (الشكل 2) وهو الابتكار الإداري كعامل مستقل وأبعاد استراتيجية ريادة الأعمال (الإبداعية، تقبل المخاطر، الاستباقية، المنافسة الهجومية) كعوامل تابعة، وفي هذا السياق تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (structural equation modeling) من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (Smart PLS3) للاختبار فرضيات الدراسة.

#### مجتمع وعينة البحث:

بناءً على مشكلة وأهداف البحث فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين في المواقع الإشرافية في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية في الضفة الغربية - طولكرم- فلسطين. حيث بلغ عدد الموظفين المستهدفين الذين أمكن التواصل معهم (80) مشرف. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبيان يدوياً على

جميع الموظفين في المواقع الإشرافية في الشركة، وتم استرداد (70) استبانة بنسبة استرداد (87.5%) إستبيان. حيث تم تحليل هذه البيانات باستخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (structural equation modeling). علماً بأنه تم استبعاد (5) استبانات كونها غير صالحة للتحليل الإحصائي. فيصبح العدد الكلي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (65) استبانة.

### تحليل البيانات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات عن طريق الاستبيان المعد خصيصاً والذي وزع على الموظفين الذي يشغلون مواقع إشرافية في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية، تم معالجة هذه البيانات وعرض نتائجها، ثم اثبات أو نفي صحة الفرضيات التي تم طرحها في هذه الدراسة.

### عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية:

لقد تم جمع الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة حسب عدة متغيرات وهي: الجنس، المؤهل العملي، سنوات الخدمة والعمر، وكان التوزيع كما في الجدول رقم (2). كما هو موضح أدناه.

الجدول رقم (2) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكور	35	54%
	إناث	30	46%
المؤهل العملي	توجيهي فأقل	1	2%
	دبلوم	17	26%
	بكالوريوس	40	62%
سنوات الخدمة	دراسات عليا	7	11%
	أقل من 5 سنوات	7	11%
	5-10 سنوات	32	49%
	11-15 سنة	11	17%
	أكثر من 15 سنة	15	23%
العمر	أقل من 20 سنة	2	3%
	20-30 سنة	38	58%
	11-15 سنة	12	18%
	أكثر من 15 سنة	13	20%

المصدر: مخرجات برنامج اكسل من إعداد الباحثين، وبناء على الجدول رقم (2) يتضح ما يلي:

1. ارتفاع نسبة المبحوثين من المشرفين الإداريين (الذكور) أي بنسبة (54%) مقارنة مع فئة الإناث والتي بلغت نسبتها (46%)، وهذا يعد طبيعي نظراً لانخفاض أعداد العاملين المشرفين كلما ارتفعنا بالمستويات الإدارية، ويعزى ذلك إلى طبيعة وثقافة المجتمع الفلسطيني، بالإضافة أن مثل هذه المهام الإشرافية يحتاج إلى العمل بأوقات متأخرة وهذا لا يتناسب مع فئة الإناث.

2. فيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد أن النسبة الأكبر كانت لحملة درجة البكالوريوس. حيث بلغت هذه النسبة (62%) وبلغت نسبة حملة البكالوريوس (26%). وهذا يعكس اهتمام هذه الشركة بتوظيف حملة المؤهلات العلمية وخصوصاً من حملة البكالوريوس والدبلوم، إضافة إلى عدم حاجة العمل فيها لحملة الدراسات العليا كون طبيعة عملها على الأغلب إشرافية وليست ذات مهام استراتيجية.

3. أما فيما يتعلق بسنوات الخدمة فكانت النسبة الأكبر للفئة من 5-10 سنوات. وهذا يدل على امتلاك المشرفين في المواقع المختلفة للشركة للخبرات، أما انخفاض نسبة من هم بخبرة أكثر من (15) عاماً يعزى لجدانة هذه الشركة في السوق الفلسطيني.

4. وأخيراً فيما يتعلق بالعمر نجد أن النسبة الأكبر من العاملين تتراوح أعمارهم ما بين (20-30) سنة، أي بنسبة (58%) وانخفاضها لمن هم تحت سن (20) عام أي بنسبة (3%)، وهذا يعود لتركيز هذه الشركة في عملية التوظيف على عدد سنوات الخبرة وهذه لا تتسنى بصورة كبيرة في الوقت الحالي لمن هم ضمن هذا العمر وخصوصاً أن مثل هذه المواقع تتطلب فئات عمرية عالية. إضافة إلى امتلاكهم لدرجات علمية وخصوصاً درجة البكالوريوس.

تحليل نموذج الدراسة:

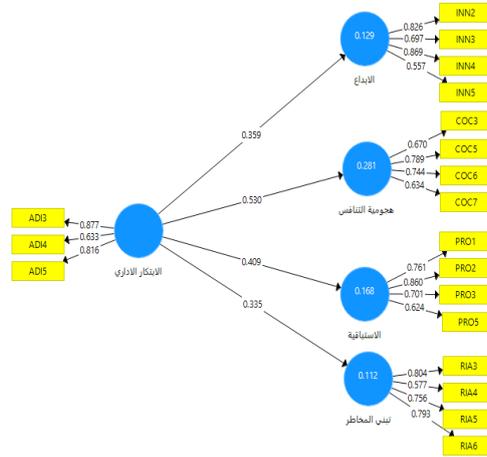
تم تحليل نموذج الدراسة من خلال مرحلتين وهما تحليل النموذج القياسي وتحليل النموذج البنائي للدراسة وهي كما يلي:

### تقدير النموذج القياسي (Measurement Model Assessment)

يتم تقدير قبول النموذج القياسي من خلال قياس كل من الصدق التقاربي (Convergent Validity) والصدق التمايزي (Discriminant Validity) لأداة الدراسة بحسب (Joseph F Hair, Black, Babin Anderson, & Tatham, 2006).

#### 1. الصدق التقاربي (Convergent Validity)

لقياس الصدق التقاربي لنموذج الدراسة تم الاعتماد على معلومات التشيعات، معامل الثبات المركب، ومتوسط التباين المستخرج، كما هو موضح في الشكل رقم (3) ومفسر في الجدول رقم (3).



الشكل رقم (3) النموذج القياسي للدراسة

للتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشيعات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading)، معامل الثبات المركب (Composit Reliability)، ومتوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted). حيث تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى أن تشيعات جميع فقرات نموذج الدراسة كانت أعلى من المعيار الموصى به وهو (0.5) بحسب (J. F. Hair, Black, Babin, & Anderdon 2010). و يوجد مجموعة من الفقرات وهي (RIA1, RIA2, PRO4, COC4, COC2, COC1, ADI1, ADI2, INN1) تم استثنائها من نموذج الدراسة كون التشيعات الخاصة بها كانت قيمتها أقل من القيمة الموصى بها. وفيما يتعلق بقيم متوسط التباين المستخرج لجميع عوامل نموذج الدراسة كانت جميعها أكبر من 0.5 فيما المعيار الموصى به (0.5) بحسب (Joseph F Hair, Ringle, & Sarstedt, 2013). في حين تجاوز معيار الثبات المركب لجميع عوامل نموذج الدراسة القيمة الموصى بها وهي (0.7) بحسب (Hair Jr, Hult Ringle, & Sarstedt, 2016) وبناء عليه يمكن القول أن نموذج الدراسة حقق معايير الصدق التقاربي بحسب القيم الموصى بها.

الجدول رقم (3) نتائج النموذج القياسي: الصدق التقاربي

متوسط التباين المستخرج	معامل الثبات المركب	التشيعات	العبارات	العامل	
Convergent Reliability	Composit Reliabilty	Factor loading	Items	Construct	
0.612	0.823	0.877	ADI3	الابتكار الإداري	
		0.633	ADI4	Administrative	
		0.816	ADI5	Innovation	
0.558	0.831	0.826	INN2	الإبداع	
		0.697	INN3		
		0.869	INN4	Innovation	
		0.557	INN5	هجومية التنافس	
		0.670	COC3		
0.507	0.803	0.789	COC5	Competition	
		0.744	COC6	Competitiveness	
		0.634	COC7		
		0.761	PRO1	الاستباقية	
0.550	0.82	0.860	PRO2		Proactive
0.624	0.804	PRO5			
0.545	0.825	0.577	RIA3	تبني المخاطر	
		0.756	RIA4		
		0.793	RIA5	Risk Adoption	
			RIA6		

AD: Administrative Innovation, INN: Innovation, COC: Competition Competitiveness, PRO: Proactive, RIA: Risk Adoption

المصدر: مخرجات برنامج SMART- PLS3

## 2. الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

يتم الاعتماد في قياس معيار الصدق التمايزي لنموذج الدراسة على مؤشر (Fornell-Larcker criterion) بحسب (Fornell & Cha, 1994). كما في الجدول رقم (4):

الجدول رقم (4) نتائج مؤشر Fornell-Larcker criterion

	الابتكار الإداري	الإبداع	الاستباقية	تبني المخاطر	هجومية التنافس
الابتكار الإداري	0.782				
الإبداع	0.359	0.747			
الاستباقية	0.409	0.413	0.742		
تبني المخاطر	0.335	0.385	0.410	0.738	
هجومية التنافس	0.530	0.439	0.501	0.345	0.712

المصدر: مخرجات برنامج SMART- PLS3

حتى يكون هناك صدق تمايزي لنموذج الدراسة يجب أن يكون مؤشر Fornell-Larcker criterion لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر مما يمكن مقارنته بباقي المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لباقي المتغيرات، وبالتالي لا يكون هنالك أي تداخل بين متغيرات الدراسة. وبناءً على الجدول رقم (4) يظهر تحقق مؤشر Fornell-Larcker criterion وبالتالي الصدق التمايزي لنموذج الدراسة محقق.

## تقدير النموذج البنائي (Structural Model Assesment)

يتم تقدير النموذج البنائي من خلال اختبار الفرضيات وبيان العلاقة والاثربين متغيرات الدراسة. وللتأكد من قبول أو رفض فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية تم اختبار الفرضيات من خلال مرحلتين الأولى من خلال نموذج يختبر العلاقات الرئيسية كما في الجدول رقم (5) والمرحلة الثانية من خلال نموذج يختبر الفرضيات الفرعية كما في الجدول (6).

الجدول رقم (5) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Original Sample (O)	الفرضية
0.000	8.487	0.740	استراتيجية زيادة الأعمال -> الابداع
0.000	13.546	0.802	استراتيجية زيادة الأعمال -> الاستباقية
0.000	7.296	0.716	استراتيجية زيادة الأعمال -> تبني المخاطر
0.000	11.313	0.745	استراتيجية زيادة الأعمال -> هجومية التنافس
0.000	4.633	0.508	الابتكار الإداري -> استراتيجية زيادة الأعمال

المصدر: من اعداد الباحثين عند مستوى معنوية 0.05 من برنامج Smart-PLS

## اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: من أجل إعطاء إجابة دقيقة بشأن اثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى أو عدم صحتها والقائلة "توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين الابتكار الإداري (x) واستراتيجية زيادة الأعمال (y) من حيث (الإبداع، هجومية التنافس، الاستباقية، وتبني المخاطر) للعاملين في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية. حيث يشير الجدول رقم (5) إلى تحقق الفرضية الرئيسية الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين الابتكار الإداري وأبعاد استراتيجية زيادة الأعمال، ويتضح من خلال قيمة معامل الارتباط التي تشير إلى وجود ارتباط موجب على المستوى الكلي حيث بلغت قيمته (0.508)، ومن متابعة قيم (t) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (t) أكبر من 1.96 وتعبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية الرئيسية الثانية H2: حقق بعد الابتكار الإداري أثراً ذو دلالة معنوية في أبعاد استراتيجية زيادة الأعمال، إذ كانت قيمة الأثر (Effect size- f2) المحسوبة (0.348) أي أن نسبة تأثير بعد الابتكار الإداري على بعد استراتيجية زيادة الأعمال بنسبة 35%. وتعتبر هذه القيمة كبيرة حسب المعيار المعتمد بحسب (J. F. Hair et al., 2013). بالإضافة إلى ذلك بلغت قيمة نسبة التفسير R2 لبعد استراتيجية زيادة الأعمال من قبل بعد الابتكار الإداري 26%، أي أن عامل الابتكار الإداري يفسر ما نسبته (26%) من استراتيجية زيادة الأعمال وبناء على المعيار المعتمد لقيمة R2 بحسب (Cohen, 1988) فإن (26%) هي نسبة كبيرة، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن 74% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

## اختبار الفرضيات الفرعية:

تظهر نتائج الفرضيات الفرعية كما هو موضح في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6) نتائج الفرضيات الفرعية

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Original Sample (O)	الفرضيات
0.004	2.867	0.359	الابتكار الإداري -> الابداع
0.000	6.884	0.530	الابتكار الإداري -> هجومية التنافس
0.002	3.051	0.409	الابتكار الإداري -> الاستباقية
0.001	3.328	0.335	الابتكار الإداري -> تبني المخاطر

المصدر: من اعداد الباحثين عند مستوى معنوية 0.05 من برنامج Smart-PLS

وفيما يتعلق في الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضيات الرئيسية H2 و H1 ففيه على النحو التالي:

**H1a.1 العلاقة ما بين الابتكار الإداري وريادة الأعمال من حيث بعد الإبداع:** من الجدول رقم (6) تظهر نتائج التحليل الاحصائي بأن هناك علاقة ارتباط معنوي بين الابتكار الإداري و بين ريادة الأعمال من حيث بعد الإبداع، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.359) عند مستوى معنوية (0.05). ومن متابعة قيم (t) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (t) أكبر من (1.96) وتعتبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الأولى H1a.

**H2a.2 حقق بعد الابتكار الإداري أثراً ذو دلالة معنوية في بعد الإبداع:** إذا كانت قيمة الأثر (Effect size- f2) المحسوبة 0.15 أي أن نسبة تأثير بعد الابتكار الإداري على بعد استراتيجية ريادة الأعمال من حيث الإبداع بنسبة (15%)؛ وتعتبر هذه القيمة متوسطة حسب المعيار المعتمد من قبل (J. F. Hair et al., 2013). بالإضافة الى ذلك بلغت قيمة نسبة التفسير R2 لبعده الإبداع من قبل بعد الابتكار الإداري 13%، أي أن عامل الابتكار الإداري يفسر ما نسبته 13% من عامل الإبداع وبحسب المعيار المعتمد لقيمة (Cohen, 1988) R2 فإن 13% هي نسبة صغيرة، بالإضافة الى ذلك يمكن القول أن 87% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. وبناء على ما سبق يتضح أن الفرضية الفرعية H2a مقبولة بنسبة تأثير متوسطة.

**H1b.3 العلاقة ما بين الابتكار الإداري وريادة الأعمال من حيث هجومية التنافس:** من الجدول رقم (6) تظهر نتائج التحليل الاحصائي بأن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الابتكار الإداري و بين ريادة الأعمال من حيث هجومية التنافس، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.530) عند مستوى معنوية (0.05). ومن متابعة قيم (t) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (t) أكبر من 1.96 وتعتبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الثانية H1b وفقاً لمعيار (Hair et al., 2013). وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

**H2b.4 حقق بعد الابتكار الإداري أثراً ذو دلالة معنوية في بعد هجومية التنافس:** إذ كانت قيمة الأثر (Effect size- f2) المحسوبة 0.392 أي أن نسبة تأثير بعد الابتكار الإداري على بعد استراتيجية ريادة الأعمال من حيث هجومية التنافس بنسبة 39%. وتعتبر هذه القيمة كبيرة حسب المعيار المعتمد من قبل (J. F. Hair et al., 2013). بالإضافة إلى ذلك بلغت قيمة نسبة التفسير R2 لبعده هجومية التنافس من قبل بعد الابتكار الإداري 28%، أي أن عامل الابتكار الإداري يفسر ما نسبته 28% من عامل هجومية التنافس وبحسب المعيار المعتمد لقيمة (Cohen, 1988) R2 فإن 28% هي نسبة عالية، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن 78% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. وبناء على ما سبق يتضح أن الفرضية الفرعية H2b مقبولة بنسبة تأثير كبيرة.

**H1c.5 العلاقة ما بين الابتكار الإداري وريادة الأعمال من حيث الاستباقية:** من الجدول رقم (6) تظهر نتائج التحليل بأن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الابتكار الإداري و بين ريادة الأعمال من حيث الاستباقية، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.409) عند مستوى معنوية (0.05). ومن متابعة قيم (t) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (t) أكبر من 1.96 وتعتبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الثالثة H1c.

**H2c.6 حقق بعد الابتكار الإداري أثراً ذو دلالة معنوية في بعد الاستباقية:** إذ كانت قيمة الأثر (Effect size- f2) المحسوبة 0.201 أي أن نسبة تأثير بعد الابتكار الإداري على بعد استراتيجية ريادة الأعمال من حيث الاستباقية بنسبة 20%. وتعتبر هذه القيمة متوسطة حسب المعيار المعتمد من قبل (J. F. Hair et al., 2013). بالإضافة إلى ذلك بلغت قيمة نسبة التفسير R2 لبعده الاستباقية من قبل بعد الابتكار الإداري 17%، أي أن عامل الابتكار الإداري يفسر ما نسبته 17% من عامل الاستباقية وبحسب المعيار المعتمد لقيمة (Cohen, 1988) R2 فإن 17% هي نسبة عالية، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن 83% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. وبناء على ما سبق يتضح أن الفرضية الفرعية H2c مقبولة بنسبة تأثير متوسطة.

**H1d.7 العلاقة ما بين الابتكار الإداري وريادة الأعمال من حيث تبني المخاطر:** من الجدول رقم (6) تظهر نتائج التحليل بأن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الابتكار الإداري و بين ريادة الأعمال من حيث تبني المخاطر، حيث بلغت

قيمة الارتباط (0.335) عند مستوى معنوية (0.05). ومن متابعة قيم (t) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (t) أكبر من 1.96 وتعتبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الرابعة H1d.

**H2d.8** حقق بعد الابتكار الإداري أثراً ذو دلالة معنوية في بعد تبني المخاطر: إذ كانت قيمة الأثر (Effect size- f2) المحسوبة 0.127 أي أن نسبة تأثير بعد الابتكار الإداري على بعد استراتيجية ريادة الأعمال من حيث تبني المخاطر بنسبة 13%. وتعتبر هذه القيمة متوسطه حسب المعيار المعتمد من قبل (J. F. Hair et al., 2013). بالإضافة إلى ذلك بلغت قيمة نسبة التفسير R2 لبعد تبني المخاطر من قبل بعد الابتكار الإداري 11%، أي أن عامل الابتكار الإداري يفسر ما نسبته 11% من عامل تبني المخاطر وبحسب المعيار المعتمد لقيمة R2 (Cohen, 1988) فإن 11% هي نسبة عالية، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن 89% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. وبناء على ما سبق يتضح أن الفرضية الفرعية H2d مقبولة بنسبة تأثير متوسطة.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

1. أشارت نتائج التحليل الاحصائي من خلال برمجية Smart-PLS3 إلى إثبات تقدير النموذج القياسي من خلال قياس كل من الصدق التقاربي والصدق التمايزي لأداة الدراسة.

2. أشارت نتائج التحليل الاحصائي إلى إثبات الصدق التمايزي. حيث تشير نتائج هذا المؤشر أن هناك صدق تمايزي لكل عامل من عوامل نموذج الدراسة أكثر ما يمكن مقارنة باقي المتغيرات. حيث كانت النتائج للمتغير المستقل (الابتكار الإداري) هي (0.782). بينما كانت نتائج الدراسة للمتغير التابع هي على النحو التالي (الابداعية 0.747)، (الاستباقية 0.742)، (تبني المخاطر 0.738)، (هجومية التنافس 0.712).

3. أشارت نتائج الدراسة إلى إثبات تقدير النموذج البنائي وذلك من أجل اختبار الفرضيات وبيان طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. وللتأكد من قبول أو رفض فرضيات الدراسة الرئيسية و الفرعية وبالفعل تم اختبار الفرضيات من خلال مرحلتين الأولى من خلال نموذج يختبر العلاقات الرئيسية، والمرحلة الثانية من خلال نموذج يختبر الفرضيات الفرعية.

4. أثبتت نتائج البحث بأن هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين بعد الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال عند مستوى معنوية (0.05) من حيث بلغت قيمة الارتباط (0.508)، كما أثبتت نتائج الدراسة بأن هناك أثراً بين بعد الابتكار الإداري وبعد استراتيجية ريادة الأعمال حيث كانت قيمة الأثر (Effect size- f2) المحسوبة تساوي (0.348)، وبذلك تم قبول الفرضيتان الرئيسيتان الأولى والثانية. بالإضافة إلى ذلك بلغت قيمة نسبة التفسير R2 لبعد استراتيجية ريادة الأعمال من قبل بعد الابتكار الإداري 26%، أي أن عامل الابتكار الإداري يفسر ما نسبته (26%) من استراتيجية ريادة الأعمال وبناء على المعيار المعتمد لقيمة R2 بحسب (Cohen, 1988) فإن (26%) هي نسبة كبيرة، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن (74%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

5. أثبتت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ارتباط معنوي بين الابتكار الإداري وبين استراتيجية ريادة الأعمال من حيث بعد الإبداعية عند مستوى معنوية (0.05). حيث بلغت قيمة الارتباط (0.359)، أي أنه عند تعزيز الابتكار الإداري في الشركة بدرجة واحدة يتم تعزيز بعد الإبداعية بنسبة 36%. كما أثبتت نتائج الدراسة بأن هناك أثراً بين بعد الابتكار الإداري وبعد الإبداعية حيث كانت قيمة الأثر (Effect size- f2) المحسوبة تساوي (0.15)، وتعتبر هذه القيمة عن قبول الفرضيات H1a، H2a.

6. أثبتت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ارتباط معنوي بين الابتكار الإداري وبين استراتيجية ريادة الأعمال من حيث بعد هجومية التنافس عند مستوى معنوية (0.05). حيث بلغت قيمة الارتباط (0.530)، أي أنه عند تعزيز الابتكار الإداري

في الشركة بدرجة واحدة يتم تعزيز بعد هجومية التنافس بنسبة 53%. كما أثبتت نتائج الدراسة بأن هناك أثراً بين بعد الابتكار الإداري وبعد هجومية التنافس حيث كانت قيمة الأثر (Effect size- f2) المحسوبة تساوي (0.39)، وتعتبر هذه القيمة عن قبول الفرضيات H1b، H2b.

7. أثبتت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ارتباط معنوي بين الابتكار الإداري وبين استراتيجية ريادة الأعمال من حيث بعد الاستباقية عند مستوى معنوية (0.05). حيث بلغت قيمة الارتباط (0.409) أي انه عند تعزيز الابتكار الإداري في الشركة بدرجة واحدة يتم تعزيز بعد الاستباقية بنسبة 41%. كما أثبتت نتائج الدراسة بأن هناك أثراً بين بعد الابتكار الإداري وبعد الاستباقية حيث كانت قيمة الأثر (Effect size- f2) المحسوبة تساوي (0.20)، وتعتبر هذه القيمة عن قبول الفرضيات H1c H2c.

8. أثبتت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ارتباط معنوي بين الابتكار الإداري وبين استراتيجية ريادة الأعمال من حيث بعد تبني المخاطر عند مستوى معنوية (0.05). حيث بلغت قيمة الارتباط (0.335) أي انه عند تعزيز الابتكار الإداري في الشركة بدرجة واحدة يتم تعزيز بعد تبني المخاطر بنسبة 34%. كما أثبتت نتائج الدراسة بأن هناك أثراً بين بعد الابتكار الإداري وبعد تبني المخاطر حيث كانت قيمة الأثر (Effect size- f2) المحسوبة تساوي (0.13)، وتعتبر هذه القيمة عن قبول الفرضيات H1d، H2d.

## التوصيات:

يقترح هذا البحث عدداً من التوصيات وهي كما يلي:

1. ضرورة الاهتمام بأراء العاملين في المؤسسات واقتراحاتهم والتعامل معهم على أنهم رأس مال فكري ومعرفي ولديهم القدرة على الابتكار والإبداع في حل المشاكل الإدارية.
2. إعطاء العاملين الحرية الكاملة والتامة في إبتكار أمور إدارية لكي يتم التخلص من جمود الهيكل التنظيمي ومحاولة الإلغاء أو التحديث لبعض الأقسام والمسميات بما يتوافق مع متطلبات العصر.
3. العمل على توفير بيئة إبداعية تشجع العاملين على مواصلة الإبداع والريادة في مجال اختصاصهم، الأمر الذي بدوره ينعكس على المؤسسة، مما يعطي الأثر الريادي الإيجابي في تحقيق الريادة في العمل.
4. مواكبة التطورات التكنولوجية بامتلاك وسائل تقنية حديثة ومبتكرة للقيام بعمليات ريادية، واستعمالها كميزة تنافسية في المستقبل خصوصاً ما تتعرض له الشركات الفلسطينية بشكل خاص من الشركات المنافسة "الاسرائيلية" والشركات العالمية الأخرى.
5. العمل على تبني ثقافة الابتكار الإداري من خلال خلق الثقة بين العاملين ورؤساءهم، والاهتمام بفرق العمل وتمكين المبدعين وخلق قنوات اتصال فاعلة، وإشراك العاملين في وضع الأهداف لضمان إنجازها.
6. توفير بنية تحتية داعمة للابتكار والريادة والإبداع، ودعم وضع نظام مكافأة المبدعين، والابتكارين والرياديين، وذلك من خلال استحداث نظام فعال لتقييم الأداء مع ربط منح الحوافز وتوزيع المهام والأدوار بهذا النظام، واستحداث قسم خاص بالابتكار لدعم أصحاب الأفكار الريادية، على اعتبار أن العنصر البشري بوصفه مورد وأصل من أصول المؤسسات التي تسهم في توجيهها نحو تحقيق ريادي عالي.

7. يوصي الباحثون بإجراء أبحاث أخرى تتعلق بالتالي:

- دور الابتكار الإداري في تعزيز الأداء العالي.
- دور الابتكار التقني واستراتيجية ريادة الأعمال في الشركات الصناعية.
- العلاقة والأثر بين الابتكار الإضافي واستراتيجية ريادة الأعمال في الشركات الصناعية.

- دراسة العلاقة والتأثير بين الابتكار الإداري والميزة التنافسية.
- تحليل علاقة بيئة العمل مع الابتكار الإداري للشركات الغذائية والصناعية والانتاجية.

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- حسن، راوية، (2001). سلوك المؤسسات. مكتبة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عبد الرحمن، أحمد (2011). ريادة الأعمال. مركز الأمير سلمان لريادة الأعمال جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- عبودي، زيد منير (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2004). إدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، جدة، المملكة العربية السعودية.
- نجم، عبود نجم، (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص الحديثة. دار وائل للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن.
- أبو حلوب، مهند محمد عرفة (2015). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الانتاجي الصناعي الفلسطيني في الاستراتيجية الوطنية للتصدير. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو حوصة، إبراهيم محمد عودة، (2015). أثر المعرفة على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الفلسطينية. العدد الرابع، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة.
- بويعة، عبد الوهاب (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجز انترللهاتف النقال - موبيليس. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- الجياشي، علي الرضا (2003). أثر حالة الابتكار في المنظمة على الابتكار التسويقي وانعكاساته على الأداء: دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. العدد الثاني، المجلد السادس، المجلة العربية الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان، الأردن.
- حداد، شفيق إبراهيم، الغدير، حمد راشد، (2004). الابتكار الإبداع التسويقي في صناعة الأدوية: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية. العدد الأول، المجلد السابع، المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن.
- الحدراوي، حامد كريم (2015). القيادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي. العدد السابع والعشرون، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، بغداد.
- حسين، ميسون علي (2013). " الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، بحث نظري. العدد الثاني، المجلد 21، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، بابل، العراق.
- العربي، تيقاوي (2009). أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة عدن، اليمن.
- العربي، تيقاوي، (2011). دور التغيير التنظيمي في تطوير ابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في المنظمات الاتصالات الجزائرية. الملتقى الدولي، جامعة دحلب، بلدية، 18-19 مايو، الجزائر.
- كاظم، عبد اللطيف (2017). العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتسويق الابتكاري وأثرها في ريادة الأعمال: دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المصارف الحكومية والخاصة العاملة في بغداد. السنة الأربعون، العدد مئة وأثنا عشر، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.
- الناصر، (2016). ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية: بحث ميداني في وزارة النفط- شركة المشاريع النفطية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد السابع والثمانون، المجلد 22، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- الخالدي، رجا، مرار، رايح، عرفة، رامي، العلي، عبد المحسن، جفال، عارف، مينومن، تاريتا (2019). الابتكار والاقتصاد الرقمي في فلسطين: التحديات والفرص. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله، فلسطين.
- السلطاني، سعدية حاييف، كاظم، علون، بشرى محمد، (2018). استراتيجية ريادة الأعمال وانعكاساتها على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظمية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من الاطباء في مستشفى الحلة التعليمي. مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الثالث، المجلد السادس عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، بغداد، العراق.
- شعيب، بونوة، وعواطف، خلوط، (2011). أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة. الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر.
- مراد، زايد (2010) الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الدولي حول: المقاولاتية، المقاولاتية، التكوين وفرص الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- جامعة الملك عبدالعزيز، (2019). مفهوم الإبداع والابتكار. جدة، السعودية.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2016). دراسة حول مؤشرات الإبداع في فلسطين. رام الله، فلسطين.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) (2019). قطاع الصناعات العذائية في فلسطين، المشاكل والمعوقات. رام الله، فلسطين.
- وزارة الاقتصاد الوطني (2017). الاستراتيجية القطاعية لتنمية الاقتصاد الوطني (2017-2022). رام الله، فلسطين.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Chen, Jin. Zhu, Wang Z. A., (2005). **A system model for corporate entrepreneurship**. International Journal of Manpower Vol. 26 No. 6.
- Cohen, J. (1988). **Statistical Power Analysis for the Behavioural Sciences**. 2nd end. Hillsdale, New Jersey: L. In (2nd end ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dasgupta, Meeta & Gupta, R.K & Sashay, A. (2012). **Linking Technological Innovation, Technology Strategy and Organizational Factors**. SC Imago Journal Rank, Business and International Management, Ranking.
- Dess, G. Gregory, Lumpkin, G.t. & Eisner, B. Alan, (2008). **Strategic Management, Creating Competitive Advantages**. fourth edition, McGraw-Hill / Irwin, New York, U.S.A.
- Dumitriu, Constan] a & Timofti, Iulia-Cristina & Dumitriu, Gheorghe. (2011). Cognitive and Meta – Cognitive **Competencies of the Beginning Teachers intervention Strategies for Socloprofessional insertion**. Review of research and social intervention, Vol. 35.
- Fornell, C., & Cha, J. (1994). **Partial least squares**. Advanced methods of marketing research, 407(3).
- Fox, M. Julie., (2005). **Organizational entrepreneurship and the Organizational performance linkage in University Extension**. the Degree doctor of philosoph, theohio state university.
- Histrich -Robert. D and Michael.Peters, (2005). **Entrepreneurship**, sixth edition, M.C. Grow - Hill Higher Education.
- Hair, Joseph F., Hult, G., Tomas, M., Ringle, Christian M., & Sarstedt, M. (2013). **A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)**: Sage Publications.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis**. (7th end. ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). **Multivariate data analysis**. (Vol. 6): Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). **Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance**. Long Range Planning, 46(1-2).
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Started, M. (2016). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): Sage Publications**.
- Ireland, R. D., Kuratko D.F and Morris., H. A, (2006). **health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I**. Journal of Business strategy, Vol. 27 No.1.
- Lumpkin, G.T. and Dess, Gregory. G., (1996). **Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance**, Academy of Management Review, No. 1.
- Mol, M. J., & J. Birkinshaw, (2008). **Giant Steps in Management: Innovations that Change the Way We Work**. London: FT Prentice Hall.
- Ruth Alas, Wei Sun, (2008). **Connections Between types of Innovation types of organizational change and levels of learning: A study of Chinese organizations, china Inights today**. Vol. (01) issue (01) January-march 2008, <http://www.chinainsightstoday.com> 16-1/2008.
- Ruth Alas, Wei Sun (2008). **Connections Between types of Innovation types of organizational change and levels of learning: A study of Chinese organizations. china Inights today, volume (01) issue (01) January-march 2008**, <http://www.chinainsightstoday.com> 16-1/2008.
- Singer, S., Alpeza, M., & Balkić, M. (2009). **Corporate Entrepreneurship: Is Entrepreneurial Behaviour Possible in a Large Company**. University of Osijek, Croatia.
- Sheila Martin (2007). **Innovation: Oregon innovation index, Oregon economic and community Develepenents. institute for Portland state university**. [www.orgoninc.org/about.htm.pdf](http://www.orgoninc.org/about.htm.pdf) or [www.econ.orgon.gov](http://www.econ.orgon.gov) 3/2/2008.
- Ussahawanitchakit, P. (2011). **Building Organizational Innovation of Electronics Businesses in Thailand: How Does It Affect Firm Performance**. International Journal of Business Strategy, 11(1).
- Willie Golden, Gabriel j. Gostello (2005). **Managing lean supply and innovation; cross-cultural knowledge transfer in an mult. national company**, Cisc Institute of technology, Ireland.