

## عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في ابعاد إبداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل

د.خيري مصطفى كتانة

جامعة الزرقاء-الأردن

أ. احمد عوني احمد أغا

جامعة الموصل-العراق

### الملخص

سعى البحث إلى تحديد تأثير عناصر استراتيجيات الريادة في ابعاد إبداع المنتج في مركز الأطراف الصناعية في الموصل، إذ تعد عناصر استراتيجيات الريادة من العناصر البالغة الأهمية في المنظمة. ولمحدودية الدراسات التي تناولت تأثير عناصر استراتيجيات الريادة في ابعاد إبداع المنتج وبخاصة في البيئة العراقية على حد اطلاق الباحثين، فقد سعيا إلى تضمين بحثهم الحالي هذه الأبعاد بمتغيراتها ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة علاقة التأثير بينهما. وبشكل عام يحاول البحث الإجابة عن التساؤل الآتي:

**ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين عناصر استراتيجيات الريادة و ابعاد إبداع المنتج في المركز قيد البحث ؟**

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: 1/ وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر استراتيجيات الريادة و ابعاد ابداع المنتج. 2/ وجود علاقة تأثير معنوية لعناصر استراتيجيات الريادة في ابعاد ابداع المنتج. واعتماداً على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فقد قدمت عدد من المقترحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات ومن أهمها: التأكيد على إدارة المركز زيادة الاهتمام بعناصر استراتيجيات الريادة و ابعاد ابداع المنتج بهدف تحسين المنتجات التي يقدمها المركز للزبائن المرتادين له.

### Abstract :

Research sought to determine the effect of the elements of Entrepreneurship strategies and Product Innovation dimensions in the Artificial Lamb center in Mosul, where these Strategic Entrepreneurship Elements are considered of the important Elements in the organization. Because of the Limitedness of studies which tackled the relationship between Strategic Entrepreneurship Elements and Product Innovation and especially in Iraq environment. The two researchers, research to include these dimensions within the framework of a holistic Bmngeradth research to include these dimensions within the framework of a holistic Bmngeradtha in an attempt to study the influence between them and in general trying to find the answer to the following

question a in an attempt to study the influence between them and in general trying to find the answer to the following question:

- What is the nature of the relationship between Strategic entrepre - neurship elements and product innovation Dimension in the Center under study?

The study reached to a set of some important conclusions: 1/ There is a significant connection relationship between strategic entrepreneurship elements and Product innovation Dimension .2/ There is a significant effect for the activities of Strategic Entrepreneurship Elements in the Product Innovation Dimension . depending on the conclusions, which the study achieved, a set of harmonized suggestions with these conclusions have been presented ,one of the most important suggestions: Emphasis on the management of the Center increased attention to the elements of Entrepreneurship strategies and product innovation dimensions of creativity in order to improve products provided by the Center for customers usher him.

### مقدمة المقدمة

يتطلب الامر من إدارة المنظمات الاهتمام بالمفاهيم الحديثة نسبياً ومنها الريادة والابتكار والإبداع والاستفادة منها في مجال الريادة الإستراتيجية فضلاً عن فتح الافاق امامها لإقامة المشاريع الريادية وتقديم المنتجات الرائدة إلى الزبائن. وتعد عناصر استراتيجيات الريادة وابعاد ابداع المنتج من التحديات المهمة التي تواجه منظمات الاعمال بصورة عامة والمنظمات الصناعية على وجه الخصوص الامر الذي حفز الباحثين إلى محاولة دراسة علاقات الارتباط والتأثير بينهما والاستفادة من نتائج البحث في تحقيق أهداف المركز في البقاء والنمو في السوق والوقوف امام المنافسين بقوة. بناءً على ما تقدم تم تقسيم هذا البحث إلى اربعة مباحث وكما يأتي:

**المبحث الأول: منهجية البحث.**

**المبحث الثاني: الجانب النظري .**

**المبحث الثالث: الجانب الميداني.**

**المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.**

### المبحث الأول: منهجية البحث

تناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث وفق المحاور الآتية

**أولاً- مشكلة البحث:** تواجه المنظمات الصناعية اليوم منافسة شديدة محلياً وعالمياً بسبب التغيرات المتسارعة في حاجات الزبائن وطلباتهم فضلاً عن الابتكارات المتسارعة في مجال التطور العلمي والتقني. وتعد الريادة احد أهم الادوات الرئيسية في تعزيز ابعاد

عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في ابعاد ابداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل.

إبداع المنتج في منظمات الاعمال. ومن خلال استطلاع أولي ميداني للمنظمة قيد البحث خلال الفترة ( 1 / 11 / 2009 - 19 / 11 / 2009) وجد الباحثين محدودية معرفة العاملين في ذلك المركز بعناصر استراتيجيات الريادة وإبداع المنتج على السواء، فضلاً عن ضعف إدراكهم لعلاقة الارتباط واتجاهات التأثير بين متغيرات البحث التفسيرية والمستجيبة مما حفز ذلك الباحثين على تناول هذا الموضوع. وبشكل عام يُمكن تناول معضلة البحث الفكرية من خلال الإجابة على التساؤل الآتي:

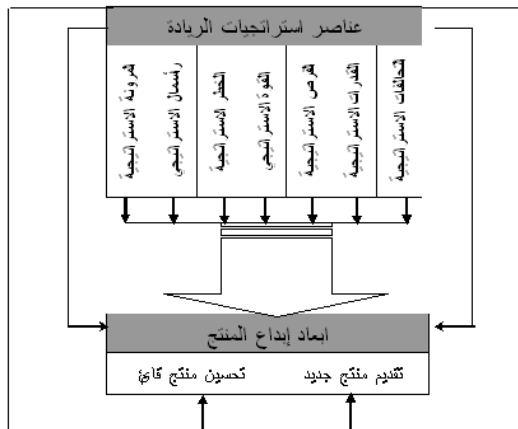
ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين عناصر استراتيجيات الريادة و ابعاد ابداع المنتج في المركز قيد البحث.

**ثانياً- أهداف البحث:** يرمي البحث إلى تحقيق الآتي:

-زيادة المعرفة النظرية والميدانية للعاملين في المركز قيد البحث عن عناصر استراتيجيات الريادة وابعاد ابداع المنتج.

-تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين عناصر استراتيجيات الريادة وابعاد ابداع المنتج في المركز قيد البحث.

**ثالثاً- مخطط البحث:** تم تصميم مخطط فرضي للبحث كما في الشكل (1) والذي يُشير إلى العلاقة (علاقة الارتباط واتجاهات التأثير) بين عناصر استراتيجيات الريادة وابعاد ابداع المنتج وباتجاه واحد.



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

#### رابعاً- فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر استراتيجيات الريادة وابعاد إبداع المنتج في المركز قيد البحث. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1 -توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل عنصر من عناصر استراتيجيات الريادة مع بعد تقديم المنتج الجديد.

2 -توجد علاقة ارتباط معنوية بين عناصر استراتيجيات الريادة مع بعد تحسين المنتج القائم.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** تؤثر عناصر استراتيجيات الريادة معنوياً في ابعاد إبداع المنتج في المركز قيد البحث. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1 -تؤثر عناصر استراتيجيات الريادة معنوياً في بعد تقديم منتج الجديد .

2 -تؤثر عناصر استراتيجيات الريادة معنوياً في بعد تحسين المنتج القائم .

**خامساً: منهج البحث:** لقد تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة البحث ، فضلاً عن دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث .

#### سادساً: حدود البحث:

1.الحدود المكانية: اقتصر البحث على مركز الاطراف الصناعية في الموصل وذلك لتعاون إدارة هذا المركز مع الباحثين، فضلاً عن اعتبار هذا المركز كأحد المراكز الرائدة بصناعة الاطراف الصناعية للمعوقين في العراق<sup>(\*)</sup>.

2.الحدود الزمانية: حددت مدة البحث بمدة توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين واستلامها منهم ، فضلاً عن مدة المقابلة مع بعض العاملين بهدف الحصول على بعض المعلومات عن تأسيس المركز وهي مدة استمرت من 1/ 12/ 2009 ولغاية 15/ 2/ 2010.

**سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:** تم الاعتماد على الأساليب الآتية في جمع البيانات والمعلومات للبحث:

1.الاستعانة ببعض المصادر العربية والأجنبية فضلاً عن الدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية التي لها علاقة بموضوع البحث والبحوث من شبكة الانترنت لتغطية الجانب النظري من البحث ودعم الجانب الميداني بها .

(\*) مقابلة مع مدير المركز بتاريخ 2009/11/3 .

عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في ابعاد إبداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل.

2. استمارة الاستبانة (\*) : للحصول على البيانات الخاصة بأفراد عينة البحث ، فضلاً عن البيانات التي تسهم في التوصل إلى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث . وقد تم إعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية وإدراك عناصر استراتيجيات الريادة وابعاد ابداع المنتج . إذ تم إعداد العبارات الخاصة بعناصر استراتيجيات الريادة على عدد من الآراء والدراسات منها : (Stahl,1995)(Barney and Graffin,1992)(Lynch,2000)(Certo ,2000) (Das and Tang ) (Shimizu and Hitt, 2004)(Sudaranam,et.al.,2003), (2003) (Shimizu and Hitt, 2004) (Cabrita and Vas, 2006)(Pansive,2005)(Hitt,2004) (Hitt,2004) (Pansive,2005) (Cabrita and Vas, 2006) (هيل وجارديت،2008) (كراج وجرانت،2008) (Mackinnon,et.al.,2008) (Luke,2009) . في حين تم إعداد العبارات الخاصة بأبعاد ابداع المنتج على عدد من الآراء والدراسات منها: (Havvell,2002)(Baumgartner,2004)(Verhees,2005) (Evans and Collier ,2007) (Newman,2008) (Cano,2008) (الطويل واسماعيل، 2009).

3. المقابلة مع بعض العاملين في مقر المركز بهدف الحصول على تاريخ تأسيس المركز والأقسام العائدة لها والمنتجات التي يقدمها المركز .

ثامناً: الوسائل الإحصائية المستخدمة: استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية في وصف الأفراد عينة البحث وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بهدف استخلاص النتائج:

- التكرارات والنسب المئوية - معامل الارتباط البسيط والمتعدد - معامل التحديد  $R^2$ .
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد - اختبار F - اختبار T
- و جرت المعالجة باستخدام الحاسوب من خلال برنامج التحليل الإحصائي Spss V14

(\*) أ نموذج استمارة الاستبانة الملحق (1) .

## المبحث الثاني: الجانب النظري

تتناول هذا المبحث المحاور الآتية:

### أولاً: الريادة (مدخل مفاهيمي)

أ- مفهوم الريادة: لقد تباينت وجهات نظر الكتاب في تقديم مفهوم واضح ومحدد للريادة وأشار (شنارس،1994،3) إلى ضرورة التمييز بين مفهوم الابتكار أو التجديد ومفهوم الريادة إذ يشير الأول بشكل كبير إلى الاختراع - أي العملية التي تطور بها المنظمة منتجا جديدا بطريقة جذرية. أما الريادة فتتضمن دخول المنتج إلى السوق، حيث تكون المنظمة أول من يقدم المنتج إليه. وعادة ما يعني التقليد الدخول اللاحق. فعدم توفر التجديد الذاتي يدخل المقاد للسوق بعد دخول الرائد، بمنتجات مقلدة أو محسنة من ابتكار الرائد. ولكن الدخول اللاحق لا يعني التقليد بالضرورة، فالمنظمات كثيراً ما تتزامن باستقلالية في متابعة منتجات مستحدثة متشابهة. إذ انفقت الجهات المسؤولة عن إصدار التقرير العالمي لريادة الاعمال ومنها: (Ewing Marion Kauffman Foundation) و (London Business School) و (Babson College /USA) (\*) على تعريف ريادة الأعمال بأنها أي مبادرة لإقامة مشروع جديد أو توسعة مشروع قائم من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد أو استدامة مشروع قائم وهذا يعني أن هذا التعريف يركز على العملية الريادية وجودة الأنشطة الريادية وتحديد رواد الأعمال وليس على عدد المشاريع الجديدة. في حين عرف (Weerawardena,2003,410) الريادة بأنها المفتاح لكسب المزايا التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين. أما (Davidsson,2004,8) فيرى بان الريادة هي عبارة عن تكوين وبناء نشاط اقتصادي جديد. في حين أشارت (منظمة العمل العربية، 2006، 7) إلى الريادة بأنها عملية اقتناص الفرص بغض النظر عن المصادر المتاحة أو نقص هذه المصادر بعبارة أخرى هي عملية إيجاد القيمة من خلال تجميع مجموعة من الموارد لاستثمار فرصة. وأشار (Bateman and Snell,2007,224) إلى الريادة بأنها ذلك

(\*) وهي الجهات المسؤولة عن إصدار التقرير العالمي لريادة الأعمال كون التقرير يستخدم كمؤشر لريادة الأعمال التي يتم على أساسها تصنيف الدول المشاركة فيه حسب تطور ريادة الأعمال لديها ومدى دعمها لتلك الأنشطة. إضافة إلى أن التقرير يعد أداة هامة لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة التي يعمل من خلالها رواد الأعمال الأمر الذي يتيح لمتخذي القرار توجيه السياسات الاقتصادية بما يخدم بيئة الأعمال اللازمة لزيادة الأنشطة الريادية في بلد ما.

المصطلح الذي يهتم بشكل كبير بمفهوم الابداع وإيجاد منتجات جديدة لم تكن موجودة سابقاً وتحسين منتجات موجودة . بينما عدت (Anna,2008,6) الريادة بأنها مجموعة النشاطات التي يمارسها رجال الأعمال بغية التوصل إلى طرائق جديدة تسهم في توليد أفكار جديدة تنعكس على تقديم منتجات جديدة تقود إلى بناء نشاط اقتصادي جديد. وأضاف (محمد،2008، 3) بأنها القدرة على بناء منظومة اقتصادية مبدعة من خلال تجميع وتخصيص الموارد المحدودة بهدف إلى تحقيق الكسب والنمو تحت ظروف المخاطرة. وبذات الصدد عرفها (Pavón,2009,4) بأنها القدرة على تلبية متطلبات السوق من خلال القضاء على انخفاض الطلب الاقتصادي بواسطة تقديم منتجات جديدة او استحداث طرائق عمل جديدة من خلال التوصل إلى طرائق جديدة في تنظيم الموارد . أما بصدد مفهوم الريادة الاستراتيجية فقد اشار (Luke,2009,9) على الرغم من اهتمام العديد من الكتاب بمفهوم الاستراتيجية وبشكل اكبر من مفهوم الريادة إلا انه وخلال العام 2001 جرى التركيز وبشكل كبير على مفهوم الريادة الاستراتيجية الذي انتشر وبشكل كبير أبان تلك الفترة والذي عُرف تحت اسم التكامل بين الريادة والاستراتيجية. وأضاف (Luke,2009,19) بان الريادة الاستراتيجية هي عبارة عن توجية الاعمال التجارية من خلال تنفيذ النشاطات الريادية. في حين عرف (الخفاجي،2005، 5) الريادة الاستراتيجية بأنها الاستراتيجية لفضاء الاعمال الالكترونية والافتراضي من حيث:1/ البحث عن فرص وميزة استراتيجية عقلياً.2/ تجسيد السلوك الاستراتيجي بتصميم استراتيجيات الريادة وتطبيقها لخلق الثروة. 3/ تطوير سيناريوهات تتسم بالمرونة الاستراتيجية للتعامل مع مواقع الاسواق الكونية والدولية عالية التعقيد شديدة الغموض وريديكالية التغير. في حين بين (Mcgee,2006,11) بان الريادة والاستراتيجية هما وجهان لعملة واحدة.

ب - أهمية الريادة: بين (شيبستر وآخرون،1996، 5) بان الحيازة على الريادة يتطلب من المنظمات العمل بشكل كبير إذ لا يكفي أن تحوز المنظمات على الحظ الحسن والتكنولوجيا المتقدمة، وإنما يجب أن تحوز قبل ذلك وبعده قوة عمل ماهرة قادرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، قوة عمل تم تمكينها وتعليمها وتدريبها لتصبح مالكة للمنظمة. ويؤكد (جارفيلد،1993، 2) بان القدرة على التنبوء يعد أساس الريادة وتحقيق

التفوق على المنافسين. وبين (رومل،1995،7) أن أحد أسباب القيادة والريادة للمنظمات الناجحة يكمن في تفويض السلطة إلى وحداتها التنظيمية المختلفة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والإدارة الذاتية تحفيزاً وتدريباً وإنتاجياً. ومن أبرز مظاهر تفويض السلطة المبالغ الاستثمارية المصرح باعتمادها من قبل مستويات الإدارة المختلفة. ويمكن تحديد أهمية الريادة بالاتي: (الموسوعة الحرة ويكيبيديا،2009، بدون صفحة) 1/ تحسن الوضع المالي الحالي للمنظمة. 2/ توفير المزيد من فرص العمل التي ترضي وتناسب القوى العاملة. 3/ توظيف الآخرين في وظائف غالباً ما تكون أفضل لهم. 4/ تطوير المزيد من الصناعات، خاصة في المناطق الريفية والمناطق التي لم تستفد من التطورات الاقتصادية على سبيل المثال تأثير العولمة. 5/ التشجيع على تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء لاستهلاك المحلي أو للتصدير. 6/ زيادة الدخل القومي وزيادة النمو الاقتصادي. 7/ التشجيع على بناء وتقديم منتجات بجودة أعلى. 8/ إيجاد أسواق جديدة. 9/ التشجيع على استخدام التقنية الحديثة على مستوى الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاجية. 10/ التشجيع على المزيد من الأبحاث والدراسات وتطوير الماكينات والمعدات الحديثة للسوق المحلي. 11/ تطوير مفاهيم صفات ومواقف لريادة الأعمال بين رواد الأعمال الجدد لتحقيق المزيد من التغيرات الملحوظة في تطوير المناطق الريفية. 12/ التحرر والاستقلال من الاعتماد على وظائف الآخرين. 13/ القدرة على تحقيق إنجازات عظيمة. 14/ تقليل قطاع الاقتصاد الغير رسمي. 15/ تقليل هجرة المواهب بتوفير مناخ محلي جديد لريادة الأعمال.

ت - أهداف الريادة: يمكن تحديد الأهداف التي تحققها الريادة في جميع المجالات وفي مقدمتها الاستراتيجية بالاتي: (الأغا والأغا،2007،10) 1/ تحديد أولويات طويلة الأجل للمنظمة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المنظمة في مراحلها المختلفة. 2/ إعطاء توجيه عام يتم في إطاره وضع أهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً للمستويات الأدنى وللوحدات المختلفة تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجيهات العامة للمنظمة. 3/ المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمنظمة، والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة. 4/ تحديد النقاط النهائية التي يجب أن تسعى الاستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على



عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في ابعاد إبداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل.

مدى نجاح الاستراتيجية من عدمه. 5/ تسهيل الرقابة الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الاهداف المستخدمة في تقييم الاداء الكلي للمنظمة.

ثانياً: عناصر استراتيجيات الريادة: يهدف هذا المحور إلى التطرق إلى عناصر استراتيجيات الريادة وكما يأتي:

-التحالفات الاستراتيجية: بينَ (Anand and Khanna, 2000, 295) بان التحالف الاستراتيجي هو شكل تنظيمي يسمح للمنظمات المستقلة بالمشاركة في الموارد. واكد ( Hill and Jones, 2001, 338) على أن التحالف الاستراتيجي هو اتفاق جوهري بين منطمتين او اكثر للمشاركة بالكف والمخاطر والمنافع المتعلقة بتطوير فرص اعمال جديدة. وأوضح (Das and Tang, 2003, 279) بان التحالف الاستراتيجي هو اتفاق تعاوني بين المنظمات بهدف تحقيق اهداف استراتيجية ذات منافع تبادلية. وذكر ( Wheelen and Hunger 2004, 127) بأنه علاقة شراكة بين منطمتين او اكثر من اجل تحقيق ميزة تنافسية. و اشار (Pansive, 2005, 2) إلى التحالف الاستراتيجي بأنه اتفاق بين منطمتين او اكثر للإسهام بموارد متنوعة ومعرفة تقنية من اجل تحقيق اهداف موحدة متفق عليها. وعبر (حمود واللوزي, 2008, 197) عن التحالف الاستراتيجي بأنه منطمتين او اكثر ترتبطان معاً بشراكة لمواصلة مجال معين من المصالح المشتركة. ويرى (العامري والغالي, 2008, 121) بأنه عبارة عن منطمتان او اكثر تعمل مع بعض في مشاريع مشتركة وهذه الشراكة الاستراتيجية توفر للمنظمة خبرة في مجالات معينة او تسمح لها بالدخول إلى اسواق ومجالات عمل جديدة بسرعة. ويرى (بني حمدان وادريس, 2009, 143) بان التحالف الاستراتيجي يوفر فرصة المشاركة مع منظمات اخرى لديها قابليات وموارد تكملية معينة فالتحالف الاستراتيجي يدل على وجود التزامات مشتركة ومتبادلة تقوم على أساس المنفعة المتبادلة والمساواة في عائدية النتائج. اتساقاً مع ما تقدم يمكن القول بان التحالف الاستراتيجي يشير إلى الاتفاق والتنسيق الذي تقوم به منطمتين او اكثر من خلال ربط قواعدها لتشكيل منظمة تعاونية من اجل التطوير للعمليات او المنتجات او التقانات او القدرات الجوهرية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية لها كما يمكن

ان يكون التحالف الاستراتيجي وقتي للتركيز على مشروع محدد او يكون دائمي اذا ما ترتبت عليه مزايا مشتركة بشكل مستمر .

-**القدرات الاستراتيجية:** اشار (Lenze,1980,255) الى ان مفهوم القدرات الاستراتيجية يشير الى قدرة المنظمة على انجاز اعمالها بنجاح يؤثر في نموها وتطورها في المدى الطويل، وتحدد هذه القدرة من خلال توفر اساسيات القدرة الاستراتيجية للمنظمة كالمعرفة الفنية لاجاد القيمة والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها والتقانة المستخدمة. وبيّن (Fahey,1989,118) بان القدرات الاستراتيجية تمثل سعي المنظمة لتطوير مزاياها التنافسية ويستلزم منها بناء قدرات استراتيجية متميزة ذات قيمة في نظر الزبائن الحاليين والمحتملين. في حين عرفها (Hamel and Heene ,1994,113) بأنها تتمثل بالمهارات التخصصية والصفات والخصائص المعرفية التي توجه نحو تحقيق اعلى مستوى ممكن من رضا الزبائن مقارنةً بالمنافسين. ويشير (Churchill,et.al.,1995,630) الى ان للقدرات الاستراتيجية اهمية كبيرة لنجاح المنظمات وعلى وجه الخصوص عند قيام المنظمة بالتخطيط للتحالفات الاستراتيجية التي تعقدها، وما للاخيرة من دور بارز في تحقيق النجاح الاستراتيجي. واكد (Lynch,2000,285) على ان القدرة الاستراتيجية للمنظمة تتمثل بمجموعة من المهارات والمعرفة والتقنيات التي يمكن ان تقود الى تحقيق المنظمة للمزايا التنافسية. وأشار (Hill and Jones,2001,137) الى انها تعد نقطة فريدة من نوعها والتي تسمح للمنظمة بانجاز وتحقيق كفاءة عالية وجودة وقيمة مرتفعة ومزايا تنافسية. وبيّن (Meredith and Shafer,2002,38) بان القدرة الاستراتيجية هي المعرفة الجماعية والمهارات التي تميز المنظمة عن منافسيها. وذكر (Krajewski and Ritzman,2005 ,58) بانها تمثل الموارد الفريدة ونقاط القوة للمنظمة التي تاخذها الادارة بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية. واكد (هيل وجارديث،2008، 186-187) بانها تشير الى مهارات وقدرات المنظمة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الانتاجي، اذ تكمن تلك المهارات في القواعد التنظيمية والاساليب المعتادة في العمل والاجراءات، أي في النمط او الاسلوب الذي تعتمد المنظمة على صعيد اتخاذ القرارات وادارة عملياتها الداخلية لتحقيق الاهداف التنظيمية. اتساقاً مع ما تقدم يمكن القول بان القدرات الاستراتيجية للمنظمة هي عبارة عن خصائص تتبع من داخل

المنظمة وهي نقاط قوتها وتمنحها التميز عن المنافسين لها من خلال المعرفة الجماعية والمهارات والخبرات المتراكمة لديها بمرور الوقت وتساعد في اقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتقليل اثر التهديدات لها من قبل المنافسين وبشكل عام فان قدرات المنظمة تعد نتاج هيكلها التنظيمي وعملياتها ونظم الرقابة فيها وهي التي تحدد كيف واين تتخذ القرارات داخل المنظمة والسلوكيات التي تكافئ عليها المنظمة والقيم والاعراف الثقافية بالمنظمات.

**-الفرص الاستراتيجية:** يرى (Bavney,1992,221) بان الفرص هي الأحداث الظاهرة في بيئة المنظمة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى اداء اقتصادي جيد. وبين (Hill and Jones,1992,277-278) بان الفرص هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من الاستفادة من تلك الظروف في تحقيق اهدافها الاستراتيجية ويجب على ادارة المنظمة اقتناص الفرص التي تتلاءم مع مكانتها. وأوضح (Rowe,et.al.,1994) بان الفرص هي عبارة عن الموقف المؤات في بيئة المنظمات (بني حمدان وادريس،2009، 111). أما ( Certo and Peter, 1995,40) فيرى أن من بين الفرص التي ينبغي أن تفكر بها ادارة المنظمة هي: دخول اسواق جديدة ، وإضافة منتجات جديدة، وتنويع داخلي ذو علاقة بالمنتجات، والتكامل العمودي، والقدرة على التحرك بشكل جيد وفضل من المنظمات المنافسة والجماعة الاستراتيجية وغير ذلك. في حين اكد (Thompson,1997,223-224) على أن الفرص تعد مهمة عندما يمكن الركون إليها وعندما تلاءم موارد المنظمة. وأشار (السعد والغالب،1999، 102-103) إلى أن الفرص هي اتجاهات احداث البئية التي تشكل ظروفًا ملائمة لأهداف المنظمات ونشاطاتها ومن اهمها الفرص الاقتصادية، والفرص التقانية، وفرص الاستثمار والنمو. ويفترض بالمنظمة أن تكون لها القدرة على استثمار الفرص وإدارة دفعة العمل من خلالها وامتلاكها للموارد وبما يمكنها على ذلك في ضوء حالة ملائمة تقانتها للتعامل مع الفرص وقدرتها على بناء الرغبة لتقليل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناص الفرص. ويؤكد (رشيد وجلاب،2008، 106-107) على أن الفرص هي الظروف الخارجية المؤاتية للمنظمة والتي تساعد إذا ما اغتتمتها على

تحقيق المنافسة الاستراتيجية. **اتساقاً** مع ما تقدم يمكن القول بان الفرص الاستراتيجية هي معطيات تقدمها البنية الخارجية للمنظمة والتي إذا ما استثمرتها بشكل سليم سوف نفيدها في البقاء في سوق المنافسة والنمو من خلال الدخول في اسواق جديدة وتقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية ومن ثم نمو حصتها السوقية.

**-القوة الاستراتيجية:** اوضح (Sharplin,1985,12) بان نقاط قوة المنظمة تتمثل بمجموعة القدرات الداخلية لها والتي تمكنها من التنافس لتعزيز ميزتها التنافسية فيما بعد. ويرى (Barney and Graffin,1992,216) بان جوانب القوة الاستراتيجية للمنظمة تتركز في المهارات والاستعدادات التي تساعد المنظمة للتفوق على المنظمات المنافسة. ويؤكد (جواد،1994، 135-139) على أن هناك طرق تساعد المنظمة على تحديد قوة المنظمة ومنها: 1/ تحليل اوجه القدرة لتحديد مواقع نقاط القوة التنظيمية والمزايا التنافسية. 2/ تحليل ضعف وقوة المنظمة هو همزة الوصل بين مواقع المنظمة الحالي واشتقاق موقعها المستقبلي المنشود فامتلاك المنظمة للقدرات والامكانات المتميزة يمكنها من الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات. ويوضح (Certo and Peter, 1995,40) بان جوانب قوة المنظمة تتصل بكل من الكفاءة المتميزة والاقتدار أو مدى ملائمة الموارد المالية وهل أن المهارات المتاحة للمنظمة تمكنها من المنافسة الجيدة وحسن تصميم الاستراتيجيات كالاستراتيجيات الوظيفية والقدرة على التعامل مع تهديدات المنافسة، ومتانة التقانة، والقدرة على ابداع المنتج وغيرها. ويبين (السعد والغالبى،1999، 120) بان قوة المنظمة تتجلى بامكانتها وقدراتها الحالية والمستقبلية التي تتفوق فيها على المنافسين، فهي مصدر تميز للمنظمة في مجال معين، فقد تكون قوة المنظمة بجهازها الإداري، أو بمهارتها البشرية أو بمواردها المالية أو بقدراتها التقانية وغيرها. ويبين (حمود واللوزي،2008، 136) بان القوة تعني بان إدارة المنظمة تقوم بدراسة قدراتها المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية التي تتاح لها في دخول نشاطات الأعمال الجارية. ويؤكد (رشيد وجلاب،2008، 138) بان قوة المنظمة تتجلى في مواردها وقابليتها ومقدرتها والتي يمكن من خلالها للمنظمة أن تقدم القيمة للزبائن والقيمة بهذه الصيغة تتألف من خصائص الأداء وصفاته التي تسهم بتقديمها المنظمة مجسدة بصيغة سلع وخدمات تجعل من الزبائن راغبين بدفع مقابل مادي من اجل الحصول

عليها. اتساقاً مع ما تقدم يمكن تعريف الفرص الاستراتيجية بأنها المجالات التي تتيحها البيئة التي تعمل فيها المنظمة بهدف توجيه نقاط القوة التي تمتلكها بالشكل الذي يمكنها من تعزيز حصتها السوقية وتحقيق تفوق نسبي على المنافسين.

**-الخطر الاستراتيجي:** بين (جواد، 1994، 127-128) بان المعلومات الاستراتيجية التي تحصل عليها المنظمة من البيئة الخارجية تساعدها في التحقق من المخاطر التي قد تواجهها فالمخاطر هي إحدى القوى الخارجية التي قد تعرقل مسيرة المنظمة باتجاه تحقيق اهدافها كالمنافسة والضغوط وغيرها. وأكد (Stahl, 1995, 175) بان الخطر الاستراتيجي يتمثل بالتهديدات البيئية التي تسبب صعوبة أمام المنظمة في تحقيق اهدافها. وذكر (Pearce and Robinson, 1997, 171) بان الخطر هو ظرف اساسي غير ملائم للمنظمة موجود في بيئتها الخارجية. ويرى (الشماع، 1999، 80) بان أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي يتمثل باضطلاع الإدارة العليا بالمنظمة بمهام اساسية منها تحديد المخاطر التي تواجهها في البيئة الخارجية لها. ويرى (الدوري، 2005، 158-159) بأن التهديدات هي تلك الاحداث المحتملة والتي اذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة كدخول منافسين جدد وبتكاليف قليلة إلى السوق او زيادة الضغوط التنافسية او نمو قوة التفاوض عند الزبائن والمجهزين او التغيرات التي تحصل في حاجات ورغبات الزبائن وغيرها. وبين (كراج وجرانت، 2008، 94-95) أن من الامور الناجمة عن عدم الاطمئنان في الصناعات الحديثة وكذلك الصناعات القائمة على التقنيات التكنولوجية هي ان عملية ادارة المخاطر يجب أن تكون من العناصر الأساسية لأية استراتيجية تفكر المنظمات في وضعها فالمنظمات الصناعية تحفها الكثير من المخاطر في البيئة الخارجية، ومن الامور التي تشير إلى تلك الحقيقة نسب الاخفاق والفشل العالية التي تحققها المنظمات الحديثة، فضلاً عن مجموعة من الامور الفنية المرتبطة بالسوق والتي تحفها الريبة والعوائق التي تواجه عمليات التكهن والتنبؤ بحجم الاقبال على المنتجات والمنافسة الحادة التي تكون في العادة مصحوبة بمعدلات عالية من دخول العديد من المنظمات الصناعية إلى السوق. وذكر (رشيد وجلاب، 2008، 107) بان المخاطر البيئية هي الظروف الخارجية غير المؤاتية والتي تقف حائلاً دون

التنافسية الاستراتيجية للمنظمة. **اتساقاً** مع ما تقدم يمكن القول بان الخطر الاستراتيجي للمنظمة يتمثل في التهديدات او العوائق الموجودة في بيئتها الخارجية والتي تعيق وصولها إلى اهدافها كاحتمالية دخول منافسين جدد إلى السوق وتنامي ضغوط المنافسة ونمو قوة التفاوض لدى الزبائن والمجهزين وتغير حاجات ورغبات الزبائن وغير ذلك.

**رأس المال الاستراتيجي:** يرى (Sudaranam, et.al., 2003, 6) بان رأس المال الاستراتيجي يتمثل برأس المال الفكري والذي يتمثل بدوره بمجموعة الموجودات المعرفية التي تُنسب لمنظمة ما، والتي تساهم بشكل كبير في تحسين الوضع التنافسي لها وذلك عن طريق إضافة القيمة. ويبين (Kannan and Aulbur, 2004, 389) بأنه المعرفة، والمعلومات، والأفكار المميزة، والتجارب التي يمكن أن تستخدم لتكوين الثروة للمنظمة لتعزيز وضعها التنافسي. ووضح (Cabrita and Vas, 2006, 11) بأنه مورد مهم تتمكن المنظمة من خلاله الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال تفاعل مكوناته مع بعضها البعض بحيث ينتج عن هذا التفاعل قيمة مضافة عالية للمنظمة. وأشار (المفرجي وصالح، 2006، 110) إليه بأنه يمثل عقلية قادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي الذي يضمن البقاء للمنظمة في بيئة العمل المتغيرة بسرعة. وبين (اليونس، 2008، 6) بأنه مجموعة من السمات أو المزايا أو القدرات العقلية التي يمتلكها بعض العاملين في المنظمة وتميزهم عن غيرهم، والتي تدفعهم إلى الإبداع في المنتج او العملية الإنتاجية أو الاثتين معاً، بإدخال التحسينات او التطوير، بما يؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة متميزة تشبع حاجات ورغبات الزبائن وتتجاوزها وتمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية. **اتساقاً** مع ما تقدم يمكن القول بان رأس المال الاستراتيجي هو الأصول المعرفية والثروة الحقيقية للمنظمة الأكثر أهمية والتي تضم المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات الموجودة في المنظمة والتي يتم استخدامها لتنشئ الثروة وبالشكل الذي يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية في سوق المنافسة.

**المرونة الاستراتيجية:** يرى (Hatten and Hatten, 1989, 143-244) بان احد متطلبات عملية تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية هي المرونة في استخدام الموارد والقابليات المتاحة للمنظمة لتحقيق الميزة التنافسية. وعرف (Sanchez, 1995, 138) المرونة

الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للطلبات المختلفة للزبائن في بيئات تنافسية ديناميكية. و أوضح (Lau,1996,11) بان المرونة الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لحالات عدم التأكد بتعديل أهدافها بإسناد من معرفتها وقدرتها الفائقتين. ويصف (Shimizu and Hitt,2004,45) المرونة الاستراتيجية بأنها تلك القابليات التي تمتلكها المنظمات على تمييز التغييرات الرئيسية في البيئة الخارجية كإدخال التقنيات الجديدة على سبيل المثال فضلاً عن إمكانية المحافظة على المرونة الاستراتيجية للمنظمات من خلال ثلاث مراحل اساسية هي: 1/ مرحلة الانتباه وذلك من خلال امتلاك القابلية على العناية بالتغذية العكسية. 2/ مرحلة التقييم: وتتمثل متطلبات هذه المرحلة بالقابلية على جمع وتقييم البيانات بموضوعية. 3/ مرحلة التنفيذ: وهي المرحلة التي يتم خلالها البدء بإجراء التغييرات بالوقت المناسب بصورة فعلية. ويرى (Hilhorst,et.al.,2004,2) بان المرونة الاستراتيجية هي الخاصة التي تمثل امتلاك المنظمة لمفاتيح تغير سمات استراتيجية العمل بسهولة وبسرعة الأمر الذي ينعكس على تحسين موقعها التنافسي. و اشار (Hülsmann,et.al.,2006,1) إلى أن المرونة الاستراتيجية تلعب الدور الاساسي في القضاء على التأثيرات البيئية وامتلاك المؤثرات الايجابية لتوليد الميزة التنافسية ومضاعفة الفوائد التي يمكن تحقيقها للمنظمة. وبين (Mackinnon,et.al.,2008,1) بان المرونة الاستراتيجية هي القدرة العالية في التعرف وتقييم واتخاذ الإجراءات لتخفيف حدة التهديدات واستكشاف الفرص في البيئة التنافسية الديناميكية والاستفادة منها. وبين (Shimizu and Hitt,2004,53) وجود ثلاثة عناصر للمرونة الاستراتيجية هي الاهتمام والانتباه والتقييم. كما اشار (Grewal and Tansuhaj,2001,67-79) إلى وجود أداة مسحية تتألف من اربعة فقرات لقياس المرونة الاستراتيجية وتكون الفقرات منسوبة إلى بناء المنظمة من موارد الفائض (التغطية) والتأكيد على الاستفادة من تنوع الظروف المختلفة في البيئة المتغيرة وإدارة المخاطر السياسية والاقتصادية والمالية. وبذات الصدد يؤكد (Abbott and Banerji,2003,2) إلى إمكانية قياس المرونة الاستراتيجية من خلال ثلاثة أنواع فرعية هي: 1/ مرونة السوق. 2/ مرونة الإنتاج. المرونة التنافسية. اتساقاً مع ما تقدم فان المرونة الاستراتيجية هي

عبارة عن كفاءة منظّميه حاسمة في البيئّة الدينامكية او بعبارة اخرى هي امتلاك المنظمة القدرات والقابليات التي تمكنها من التكيف مع متغيرات البيئّة المتغيرة المحيطة بها من خلال التنسيق الصحيح بين مواردها وتوجيهها صوب الفرص المتاحة في البيئّة فضلاً عن استثمارها في تخفيض حجم المخاطر المحيطة بعمل المنظمة.

ثالثاً- إبداع المنتج: يتضمن هذا المحور الفقرات الآتية:

أ- مفهوم إبداع المنتج: يرى (Foy,1994,268) بان إبداع المنتج يعد من الخصائص التطويرية المهمة للصناعة، ويعني تقديم منتج جديد ليحل محل منتج موجود فعلاً بهدف إشباع حاجات قائمة او كامنة في السوق أي أن إبداع المنتج قد يكون بتقديم سلع وخدمات جديدة للمنظمة والسوق معاً، أو تحسين منتجات حالية تكون جديدة للمنظمة ولكنها موجودة في السوق. ويرى (Warhorst, et.al., 1998,175) بان العديد من الدراسات والإحصائيات المتحققة في المنظمات الامريكية هي في صورة إبداع منتج كونه يحقق ميزات تنافسية وانه اقل مخاطرة من ابداع العملية ويخصص له اكثر من ثلثي مصروفات البحث والتطوير. بينما عرّفت (السامرائي، 1999، 72) بان إبداع المنتج هو احد أجزاء إستراتيجية الإبداع للمنظمة والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئّة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به المنظمة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يُحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية. ويشير (Schermerhorn, et.al., 2000,403) إلى ابداع المنتج بأنه عملية تقديم منتجات جديدة لمقابلة أفضل احتياجات الزبون. ويؤكد (Harvell,2002,19) على ضرورة أن تقوم المنظمة بتطوير وتقديم منتجات جديدة ذات كفاءة عالية في الأداء بهدف تحقيق رضا الزبائن. وأشار (Baumgartner,2004,1) بان ابداع المنتج يعني تقديم المنظمة لمنتج جديد يحقق الربح لها ويجعلها رائدة في الصناعة. ويرى (Malee,2005,163) بان الإبداع في المنتجات هو شيء مطلوب من المنظمات لأنه تجسيد لحاجات ورغبات الزبائن وبذلك فانه يمكن أن يؤدي إلى نجاح وتفوق المنظمة على المنافسين،ويستند إبداع المنتج على إستراتيجية التمييز إذ تمتاز المنتجات بالجودة المناسبة وفي بقية الموصفات عن المنتجات التي ينتجها الآخرون. وبين (EPICOR, 2005, 5) بان الإبداع في مجال المنتج أو العملية يمكن المنظمات من: أ/ الحصول على الحصة السوقية من خلال تقديم منتجات جديدة للسوق بشكل مبكر.ب/ امتلاك المبادأة في تحديد الأسعار باعتبارها أول من يقدم هذه



عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في ابعاد إبداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل.

التقانة. ت/ تخفيض فرص الزوال للتصاميم.ث/ تقليل كلف إعادة العمل والتصنيع. ج/ زيادة الجوانب الهندسية والفنية لطاقة إدخال المنتج الجديد. وبين (Verhees,2005,12) بان ابداع المنتج يتحقق من خلال المجالات الاتية: 1/ جمع او امتلاك معلومات عن المنتج الجديد. 2/ التبني الفعلي للمنتج الجديد. 3/ ايجاد طرائق مبتكرة لاستخدام المنتج الجديد. وتشير(التك،2006،65) إلى أن الإبداع في المنتج يظهر في صورة المنتجات(السلع أو الخدمات)الجديدة أو تطوير منتجات قديمة. وبين (Evans and Collier,2007,130) بان المنظمات تسعى الى امتلاك الخاصية الريادية في ابداع المنتج وذلك من خلال قدرتها على تطوير وتقديم منتجات جديدة. ويؤكد (حسن،2008،47) بان ابداع المنتج هو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبه الشركات مع التغييرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار. ويوضح (AL Salaimh,2008,85) بان الإبداع يشير الى تقديم المنظمة للاشياء الجديدة مثل المنتج الجديد او طريقة العمل الجديدة او تقنية جديدة او نظام جديد. ويبين (Newman,2008,2) بان ابداع المنتج يهدف الى جعل حلول التحسين في المنتج افضل من قبل او جعل التغيير فيه ايجابياً دائماً. واذاف (Cano,2008,10) بان ابداع المنتج هي عملية تقديم منتجات جديدة إما من خلال إحداث تطورات في المنتجات الحالية او القيام بتغييرات جذرية عليها. ويشير (الطويل واسماعيل، 2009، 9) إلى ابداع المنتج يقصد به تقديم منتج جديد للمنظمة والسوق معاً أو تحسين منتج موجود(المنتج الحالي) يكون جديد للمنظمة ولكنه موجود في السوق. اتساقاً مع ما تقدم يمكن القول ان ابداع المنتج هو احد ابعاد الإبداع والذي يمكن للمنظمة اعتماده بهدف تلبية احتياجات ورغبات الزبائن في السوق من خلال تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية التي تجعلها رائدة في السوق مقارنةً بالمنافسين.

ب- ابعاد إبداع المنتج: اتفق (Foy,1994,268)(Hollis,2001,1) (العبيدي،2005،51) (Cano,2008,10) (الطويل واسماعيل، 2009، 9) على وجود نوعين من ابداع المنتج وهما: -تقديم منتج جديد: بين (Ivanovich ,et.al.,1997, 539) بان محاولة المنظمات الناجحة تقديم منتجات جديدة باستمرار يعود لسبب رئيس هو ضمان بقائها وزيادة حصتها السوقية. ويمكن تقسيم المنتجات الجديدة إلى ست فئات على أساس كونها جديدة

للمنظمة أو جديدة للسوق (العلاق وآخرون، 1999، 121 - 122) وهي : 1/ منتجات جديدة تماماً (لم تكن معروفة من قبل): وهي منتجات مبتكرة تعرض في أسواق جديدة تماماً (أسواق لم تكن قائمة من قبل). 2/ خطوط منتج جديدة: وهي منتجات جديدة تساعد المنظمة على دخول سوق قائم أول وهلة. 3/ إضافات لخطوط منتج قائمة: وهي منتجات جديدة تكون مكملة لخطوط منتجات قائمة تابعة للمنظمة. 4/ تحسينات - تعديلات على منتجات قائمة: وهي منتجات جديدة توفر أداء أفضل أو قيمة أكبر تحل محل منتجات قائمة. 5/ إعادة ترتيب مواقع المنتجات: أي توجيه المنتجات القائمة إلى أسواق جديدة، أو تقسيمات سوقية جديدة. 6/ تقليص التكلفة: أي منتجات جديدة تؤدي وظائف متشابهة وبتكلفة أقل. ويرى (Darymple and Parsons,2000,219) بان المنتجات الجديدة هي تلك السلع والخدمات المختلفة جوهرياً عن تلك التي يتم تسويقها أصلاً من قبل المنظمة واطاف بان تقادم المنتجات هو حقيقة واقعة لا يمكن تجاهلها وإنكارها ، إذ تحتاج المنظمات إلى منتجات جديدة لتبقى على قيد الحياة وتتمو في سوق المنافسة. ويبين (عكروش وعكروش، 2004، 94) بان المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مُستهدفة ويكون هذا المنتج جديداً على الشركة أو السوق أو الزبائن. ويرى (Kalpakjian and Schmid, 2003,6) بان تقديم المنتج الجديد يعد من العمليات المهمة في المنظمة، إذ تنفق (70% - 80%) من كلف انتاج المنتج الجديد في مراحل التصميم الأولية لذا فان عملية التصميم تستلزم فهم دقيق للأداء المتوقع للمنتج الجديد . ويشير (Slack,et.al.,2004,131) إلى أن المطلوب من تصميم المنتج يتمثل بالاتي: 1/ المفهوم: وهو عبارة عن مجموعة المنافع التي سيشتريها الزبون. 2/ الخصائص: وهي ما يتكون منها المنتج والتي من خلالها تقدم تلك المنافع المحددة في المفهوم. 3/ العملية: والتي بموجبها تحدد الأنشطة العملية التي تتطلبها عملية انتاج المنتج. اوضح (Coatanea,2005,43) بان تصميم وتقديم المنتج الجديد يجب ان يكون مستنداً على نتائج قسم البحث والتطوير في المنظمة والتي تتضمن دراسة احتياجات وتوقعات الزبائن وإعداد التصاميم المناسبة لهم، فضلاً عن

وضع الحلول لأية تصاميم سابقة تعرضت للفشل. وذكر (Kotler and Armstrong,2006,276) بان المنظمة يمكن لها ان تقدم المنتج الجديد من خلال استطلاع آراء الزبائن للحصول على اقتراحاتهم وأفكارهم الجديدة التي تسهم في تقديم منتج جديد يلبي احتياجاتهم ورغباتهم. ويبين (Peter and Donnelly,2007,204) بان العديد من المنظمات تستخدم اسلوب فرق العمل في تصميم منتجاتها الجديدة ويضم فريق العمل خبراء متخصصين في التسويق والانتاج والهندسة والتصميم والذين يمكن من خلالهم تقديم التصميم الافضل للمنتج الجديد بحيث يكون اقتصادي وبسيط وسهل في الإنتاج والاستخدام على حد سواء. ويؤكد (محسن، والنجار، 2009، 143) بان تقديم منتج جديد يعد احد العوامل الحاسمة والبالغة الأهمية لبقاء الكثير من المنظمات ففي الوقت الذي توجد فيه منظمات قليلة تجرب أو تقوم بتغيير مُنتجاتها فان اغلب المنظمات تراجع منتجاتها، وفي الصناعات سريعة التغيير، يعد تقديم منتج جديد طريقاً للحياة. اتساقاً مع ما تقدم يمكن القول بان تقديم منتج جديد هو عملية بناء افكار جديدة لتقديم منتج جديد يُطرح لأول مرة، وقد يكون جديد على المنظمة والسوق والزبائن او قد يكون جديد على المنظمة ولكنه غير جديد على السوق.

**تحسين المنتج الحالي أو القائم :** أكد (Peter and Donnelly, 2001, 99 – 100) بأن تحسين المنتج هو القرار المتخذ من قبل الإدارة العليا في المنظمة إلا أن المعلومات المطلوبة لعمل وإجراء قرار تحسين المنتج قد ينشأ من الزبون، أما تنفيذ قرار تحسين المنتج فيطلب في الغالب جهوداً منسقة من العديد من الاختصاصيين مضافاً إليه بعض البحوث. وينفق (Vonderembse and White,1991,115) (العلي، 2006، 132) (اللامي والبياتي، 2008، 67) على أن عملية تطوير وتحسين المنتج تعد العامل الحاسم في نجاح المنظمة الصناعية لكونها تمثل الطريقة التي تتنافس من خلالها المنظمات الصناعية في السوق إذ تتيح عملية تطوير المنتجات الفرصة لتقليل كلف الإنتاج المتعلقة بالمنتج فضلاً عن تحقيق مستويات عالية للجودة وتعزيز قدرة المنظمة على تقديم أفضل مستوى خدمات للزبائن. وبين (Lamb, et., al, 2004, 320) بان تحسين المنتج يعد إستراتيجية تسويقية تستلزم إيجاد وتقديم منتج بخصائص جديدة قابلة للتسويق. ويؤكد

(العلي، 2006، 129) بان التزايد الملحوظ لعملية تحسين المنتج في الوقت الحاضر يبرر في ضوء زيادة الطلب من قبل الزبائن في البيئة الصناعية الحالية على انواع كثيرة من المنتجات والتحول المتسارع من منتج معين إلى آخر بديل يمتاز بالمزايا التقانية الحديثة. ويؤكد (جبرين، 2006، 145) بان العديد من الحالات قد أظهرت بان التحسينات التي تدخل في عملية تطوير المنتج قد حققت خفضاً كبيراً في كلف الإنتاج تراوحت ما بين (25%-40%) فضلاً عن تقليل زمن تطوير المنتج بأكثر من (5%) وتحسين جودته بنسب كبيرة. ويرى (الطويل والراوي، 2007، 19) بان تطوير المنتج يشير إلى إجراء تعديلات وتحسينات على المنتج لغرض تقديمه إلى السوق بشكل جديد وذلك لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم باستمرار. ويبين (Schroeder, 2007, 34) بان تطوير المنتجات يعد من الانشطة الاساسية للمنظمة، اذ يمكن لها من خلال تطوير وتقديم منتجات جديدة من الحصول على فرصة للنمو ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية لها. ويوضح (الطائي والعلاق، 2008، 53) بان من الأمور المُسلم بها إن تخطيط منتجات جديدة وتطويرها يعد أمراً حيوياً لنجاح أية منظمة أعمال. اتساقاً مع ما تقدم يمكن القول بان عملية تحسين المنتج الحالي للمنظمات من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن من جهة وتحقيق التفوق والتميز على المنافسين من جهة ثانية فضلاً عن التوفير والاقتصاد في التكاليف التي يتم أنفقاها من خلال القضاء على كافة انواع الهدر التي يسببها المنتج القديم مما سينعكس على زيادة ارباح المنظمة واتساع حصتها السوقية وتحقيق التفوق على المنافسين. أو بعبارة أخرى يمكن القول بان تحسين المنتج الموجود (الحالي) يشير إلى إجراء تعديل عليه أي تغيير بعض خصائصه كزيادة تبسيطية وتحسين اراءه لزيادة بقاءه من خلال إعداد تصميم افضل له وتقديمه بشكل جديد إلى السوق لتلبية حاجات ورغبات الزبائن ويمثل تحسين المنتج الموجود مصدر مهم لتقديم منتج بخصائص جديدة تميزه عن منتجات المنافسين في السوق بهدف المحافظة على حصة المنظمة في السوق ونموها.

عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في ابعاد إبداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل.

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً- وصف مجتمع وعينة البحث: يمكن وصف مجتمع وعينة البحث وكالاتي:

1. وصف مجتمع البحث: تم اختيار مركز الاطراف الصناعية في الموصل ميداناً لإجراء البحث ولأسباب الآتية(\*):

-استمرار المركز في أعماله على الرغم من الظروف الصعبة التي تمر بها محافظة نينوى.

-تمتع العاملين في المركز بخبرات مناسبة أسهمت في تحسين منتجاته الحالية وتنوعها لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم .

يعد هذه المركز الوحيد من نوعه في محافظة نينوى .

والاتي نبذة عن مركز الاطراف الصناعية في الموصل(\*\*)

تم إنشاء المركز عام 1995 بإدارة مشتركة بين هيئة الهلال الأحمر العراقي فرع نينوى والبعثة الدولية للصليب الأحمر وياشر المركز بصناعة الأطراف السفلى فقط ( فوق الركبة، خلال الركبة، تحت الركبة، القدم، المساند ) مستخدماً مادة (poly propen) كما ويتكون المركز من بناية صغيرة فيها قاعتين لتدريب النساء وأخرى لتدريب الرجال وفي داخل إحدى القاعات غرفة للقياس واحذ القلب، أما الورشة فهي عبارة عن كرفانات مقطعة على شكل ورشات لمساعدتي التقني، كذلك يوجد كرفان كبير مستخدم على شكل مخزن فضلاً عن امتلاك المركز لساحة تدريب على المشي خارجية ضمن المواصفات الخاصة بتدريب المعوقين. وينتج المركز حالياً أطراف صناعية سفلى بمعدل ( 17 - 20 ) طرف شهرياً وتصليح أطراف بمعدل (20) طرف شهرياً كذلك المساند بمعدل (5) مساند شهرياً. كما يوجد في المركز كادر متكامل يتمتع بخبرة جيدة ولسنوات طويلة وقد شارك في دورات عديدة داخل وخارج القطر على صناعة الأطراف بالمواد المتطورة كذلك لدينا

(\*) مقابلة مع مدير الإعلام في المركز بتاريخ 2010/2/9.

(\*\*) مقابلة مع مدير المركز بتاريخ 2010/2/9.

موظفين بدرجة تقني يكملون دراستهم في مجال صناعة الأطراف في كمبوديا . وبالإمكان تقديم وصف العينة من خلال الأتي:

**وصف عينة البحث:** تم اختيار عينة قصدية مؤلفة من الأفراد العاملين في مركز الاطراف الصناعية في الموصل بدءاً من المدير ومعاونيه والعاملين والمشرفين على ورش الإنتاج. وقد تم توزيع (32) استمارة استبانته استرجعت جميعها أي أن نسبة الاستجابة (100%). ويوضح الجدول (1) التحصيل الدراسي للمبحوثين.

الجدول (1) التحصيل الدراسي للمبحوثين

ماجستير		بكالوريوس		إعدادية	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	3.125	23	71.875	8	25.000

يتبين من الجدول (1) أن نسبة (75%) من المبحوثين هم ذوي تحصيل جيد يمكنهم من فهم الاستبانة والتعامل معها بشكل سليم. وتم إعداد الجدول (2) لبيان مدة الخدمة في المركز.

الجدول (2) مدة الخدمة في المركز قيد البحث (سنة)

15-11		10-6		5- 1	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
7	21.875	17	53.125	8	25.000

يتبين من الجدول (2) أن نسبة (75%) من المبحوثين يمتلكون خبرة أكثر من خمسة سنوات من الخدمة في المركز، وهي سنوات يكتسب العاملون من خلالها الخبرة والمعرفة في مجال التخصص والتعامل مع العقبات التي تواجههم ومعالجتها أولاً بأول.

**ثانياً: علاقات الارتباط بين عناصر استراتيجيات الريادة وابعاد ابداع المنتج :**

بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين عناصر إستراتيجيات الريادة وابعاد ابداع المنتج على مستوى هذا المركز تم اعداد الجدول (3) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عناصر إستراتيجيات الريادة وابعاد ابداع المنتج إذ بلغ المؤشر الكلي (0.845\*). وتدل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام إدارة المركز بعناصر استراتيجيات الريادة تسهم في تعزيز إبداع المنتج. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Snell,2007) والتي أشار فيها الى ان الريادة في الاعمال يسهم في تعزيز الابداع من خلال ايجاد منتجات

عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في ابعاد إبداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل.

جديدة وتحسين منتجات حالية. تأسيساً على ماتقدم تقبل الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر إستراتيجية الريادة وابعاد ابداع المنتج في المركز قيد البحث .

الجدول (3) نتائج تحليل علاقات الارتباط بين عناصر استراتيجيات الريادة

وابعاد إبداع المنتج في المركز قيد البحث

ابعاد إبداع المنتج			المتغير المعتمد	
المؤشر الكلي	تحسين منتج قائم	تقديم منتج جديد	المتغير المستقل	
*0.845	*0.651	*0.786	التحالفات الإستراتيجية	
	*0.897	*0.798	القدرات الاستراتيجية	
	*0.893	*0.768	الفرص الاستراتيجية	
	0.676	*0.555	القوة الاستراتيجية	
	*0.784	*0.700	الخطر الاستراتيجي	
	*0.596	*0.799	رأسمال الاستراتيجي	
	*0.789	*0.876	المرونة الاستراتيجية	
	*0.758	*0.795	المؤشر الكلي	

N = 32

$$*P \leq 0.05$$

وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية بين عناصر استراتيجيات الريادة وابعاد إبداع المنتج وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين عناصر استراتيجيات الريادة وابعاد إبداع المنتج وكالاتي:

**العلاقة بين عناصر استراتيجيات الريادة وبعد تقديم منتج جديد:** يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر استراتيجيات الريادة باعتبارها متغيرات مستقلة وبعد تقديم منتج جديد باعتباره متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (\*0.795). وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام ادارة المركز قيد البحث بعناصر استراتيجيات الريادة سيسهم في تعزيز امكانية تقديم منتج جديد . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Anna,2008) والتي اكد فيها بان الريادة في مجال الاعمال تسهم في توليد الافكار الجديدة والتي تنعكس على تقديم منتجات جديدة. وبصدد علاقات الارتباط بين

كل عنصر من عناصر استراتيجيات الريادة وبعد تقديم منتج جديد يتضح لنا من الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية بين هذه المتغيرات اذ بلغت اعلى قيمة ارتباط معنوية بين عنصر المرونة الاستراتيجية وبعد تقديم منتج جديد ( $0.876^*$ ) اما ادنى قيمة ارتباط معنوية فكانت بين عنصر القوة الاستراتيجية وبعد تقديم منتج جديد اذ بلغت قيمته ( $0.555^*$ ) اما بقية علاقات الارتباط المعنوية بين العناصر الاخرى لاستراتيجيات الريادة (الخطر الاستراتيجي، القوة الاستراتيجية، التحالفات الاستراتيجية، راس المال الاستراتيجي) مع بعد تقديم منتج جديد فكانت على التوالي ( $0.700^*$ ) ( $0.768^*$ ) ( $0.786^*$ ) ( $0.798^*$ ) ( $0.799^*$ ). **في ضوء** ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى.

**العلاقة بين عناصر استراتيجيات الريادة وبعد تحسين منتج قائم:** يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر استراتيجيات الريادة باعتبارها متغيرات مستقلة وبعد تحسين منتج قائم باعتباره متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) ( $0.758^*$ ). وتشير هذه النتيجة الى ان زيادة اهتمام ادارة المركز بعناصر استراتيجيات الريادة سيؤدي الى تحسين المنتجات الحالية (القائمة). وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Schroeder,2007) والذي يشير إلى أن تحسين وتطوير المنتجات القائمة يساعد المنظمة من الحصول على فرص للنمو من خلال ريادتها في تقديم منتجات محسنة ومطورة. ويصدد علاقات الارتباط بين كل عنصر من عناصر استراتيجيات الريادة وبعد تقديم منتج جديد يتضح لنا وجود علاقة ارتباط معنوية بين هذه المتغيرات اذ بلغت اعلى قيمة ارتباط معنوية بين عنصر القدرات الاستراتيجية وبعد تحسين المنتج القائم ( $0.897^*$ ) اما ادنى قيمة ارتباط معنوية فكانت بين عنصر راس المال الاستراتيجي وبعد تحسين المنتج القائم ( $0.596^*$ ) اما بقية علاقات الارتباط المعنوية بين العناصر الاخرى لاستراتيجيات الريادة (الفرص الاستراتيجية، المرونة الاستراتيجية، الخطر الاستراتيجي، القوة الاستراتيجية، التحالفات الاستراتيجية) مع بعد تحسن المنتج الحالي فكانت على التوالي ( $0.893^*$ ) ( $0.789^*$ ) ( $0.784^*$ ) ( $0.676^*$ ) ( $0.651^*$ ) **في ضوء** ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى.



عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في ابعاد إبداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل.

ثالثاً: علاقات التأثير بين عناصر استراتيجيات الريادة وابعاد إبداع المنتج: بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم إعداد الجدول (4) الذي يوضح تأثير عناصر استراتيجيات الريادة في أبعاد المنتج في المركز قيد البحث.

الجدول (4) تأثير عناصر استراتيجيات الريادة في ابعاد إبداع المنتج

في المركز قيد البحث

F		R <sup>2</sup>	عناصر		المتغير المستقل
			استرات جيات الريادة		المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		$\beta_1$	$\beta_0$	
4.08	*36.05	0.69	1.16 *(6.07)	0.71	ابعاد إبداع المنتج

( ) تشير إلى قيمة المحسوبة  $df(1, 30)$  \*P ≤ 0.05 N = 32

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط المبينة في الجدول (4) وجود تأثير ايجابي معنوي لعناصر استراتيجيات الريادة في ابعاد المنتج عكسته قيمة (F) المحسوبة البالغة (\*36.05) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1, 30) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.69) وهذا يعني أن (69 %) من الاختلافات المفسرة في ابعاد إبداع المنتج يعود إلى عناصر استراتيجيات الريادة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الإنحدار أصلاً. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Pavon,2009) والتي اكد فيها بان الريادة تشير الى قدرة المركز في تلبية متطلبات السوق من خلال ابداع المنتج كتنقديم منتج جديد او تحسين منتج حالي. ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح إن ( $\beta_1$ ) تبلغ (1.16) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (6.07) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1, 30). تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية. ولغرض اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الثانية تم إعداد الجدول (5) الذي يوضح التأثير المنفرد لعناصر استراتيجيات الريادة في كل بعد من ابعاد ابداع المنتج بشكل منفرد في المركز قيد البحث.

الجدول (5) تأثير عناصر استراتيجيات الريادة في ابعاد ابداع المنتج في المركز قيد

البحث

الجدولية	المحسوبة	R <sup>2</sup>	عناصر استراتيجيات الريادة							β <sub>0</sub>	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
			استراتيجية	استراتيجية	استراتيجية	استراتيجية	استراتيجية	استراتيجية	استراتيجية			
			β <sub>1</sub>	β <sub>1</sub>	β <sub>1</sub>	β <sub>1</sub>	β <sub>1</sub>	β <sub>1</sub>	β <sub>1</sub>			
2.24	*7.77	0.59	0.04 <sub>ns</sub> (0.18)	0.24 (*1.90)	0.39 (*2.69)	0.34 (*2.64)	0.22 (*1.84)	0.26 (*1.99)	0.41 (*2.78)	2.90	تقديم منتج جديد	ابعاد ابداع المنتج
2.24	*6.54	0.55	0.54 (*1.90)	0.26 <sub>ns</sub> (1.58)	0.37 (*2.18)	0.85 (*2.90)	0.35 (*1.80)	0.40 (*1.94)	0.78 (*2.85)	2.80	تحسين منتج قائم	

( ) تشير إلى قيمة t المحسوبة df (7, 24) \*P ≤ 0.05 N = 32

يتضح من الجدول (5) وجود تأثير معنوي لعناصر استراتيجيات الريادة في ابعاد

إبداع المنتج كافة وكالاتي:

-تأثير عناصر استراتيجيات الريادة في بعد تقديم منتج جديد: يتضح من الجدول (8) وجود تأثير معنوي لعناصر استراتيجيات الريادة مُتجمعة باعتبارها متغيرات مستقلة في بعد تقديم منتج جديد باعتباره متغيراً معتمداً ويُدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (7.77) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.24) عند درجتي حرية (4.21) وضمن مستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة مُعامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.59) وهذا يعني (59%) من الاختلافات المفسرة في بعد تقديم المنتج الجديد تفسرها عناصر استراتيجيات الريادة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الإنحدار أصلاً. وتلقت هذه النتيجة مع دراسة (Anna,2008) والتي اكد فيها على

ان الريادة تؤثر في عمل المنظمات من خلال توليد الافكار الرائدة لتقديم منتجات جديدة. ومن خلال متابعة معاملات (B) وإختبار (T) لها وجد أنه هناك تأثيراً معنوياً لكل لأغلب عناصر استراتيجيات الريادة في بعد تقديم منتج جديد كأحد ابعاد إبداع المنتج ويتضح لنا من الجدول (5) إن أعلى تأثير لعناصر استراتيجيات الريادة في بعد تقديم منتج جديد يتمثل في عنصر التحالفات الاستراتيجية أولاً بمقدار (0.41) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (2.78) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند درجتي حرية (7, 24) ومستوى معنوية (0.05) في حين كان اقل تأثير لعنصر الفرص الاستراتيجية بمقدار (0.22) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (1.84) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند درجتي حرية (7, 24) ومستوى معنوية (0.05). في حين كان تأثير عنصر المرونة الاستراتيجية غير معنوي إذ بلغت قيمته (0.04) وهي قيمة غير معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (0.18) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند درجتي حرية (4.21) ومستوى معنوية (0.05) وتدل هذه النتيجة على أن المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) لا يؤثر بشكل فعلي في المتغير المعتمد (تقديم منتج جديد) .

تأثير عناصر استراتيجيات الريادة في بعد تحسين المنتج القائم: يتضح من الجدول (5) وجود تأثير معنوي لعناصر استراتيجيات الريادة باعتبارها متغيرات مستقلة في بعد تحسين المنتج الحالي باعتباره متغيراً معتمداً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (6.54\*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.24) عند درجتي حرية (7, 24) وضمن مستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.55) وهذا يعني (55%) من الاختلافات المفسرة في بعد تحسين المنتج الحالي تفسرها عناصر استراتيجيات الريادة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) وإختبار (T) لها وجد أنه هناك تأثيراً معنوياً لكل لأغلب عناصر استراتيجيات الريادة بعد تحسين المنتج الحالي كأحد ابعاد إبداع المنتج. ويتضح لنا من الجدول (5) إن أعلى تأثير لعناصر استراتيجيات الريادة في بعد تحسين المنتج القائم يتمثل في عنصر القوة

الاستراتيجية أولاً بمقدار (0.85) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (2.90) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند درجتي حرية (24, 7) ومستوى معنوية (0.05). في حين كان اقل تأثير معنوي لعنصر الفرص الاستراتيجية بمقدار معنوية (0.35) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (1.80) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند درجتي حرية (24, 7) ومستوى معنوية (0.05). في حين كان تأثير عنصر راس المال الاستراتيجي غير معنوي إذ بلغت قيمته (0.26) وهي قيمة غير معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (0.18) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند درجتي حرية (24, 7) ومستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى أن المتغير المستقل (راس المال الاستراتيجي) لا يؤثر بشكل فعلي في المتغير المعتمد (تحسين منتج قائم). تأسيساً لما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

- 1- تعد عناصر استراتيجيات الريادة أداة فعالة لتمييز المشكلات كما أنها تعتبر أحد أهم المبادرات التي يستخدمها المركز في التوجه نحو رضا الزبون من خلال تركيزها على تحسين مستويات المنتجات المقدمة له .
- 2- يعد مفهوم الريادة مفهوماً حيوياً، فهو يساعد المركز على تعزيز قدراته الإبداعية وزيادة الحصة السوقية للمركز من خلال تحسين ممارسته لعناصر استراتيجيات الريادة وتنظيم عملياته المختلفة، ومن ثم الانتقال إلى مجال المنافسة المحلية والإقليمية.
- 3- تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر إستراتيجيات الريادة وابعاد ابداع المنتج في المركز قيد البحث .
- 4- تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل عنصر من عناصر إستراتيجيات الريادة وكل بعد من ابعاد ابداع المنتج في المركز قيد البحث.
- 5- تحقق وجود تأثير معنوي لعناصر إستراتيجيات الريادة في ابعاد ابداع المنتج في المركز قيد البحث.
- 6- تحقق وجود تأثير معنوي لأغلب عناصر إستراتيجيات الريادة في كل بعد من ابعاد

عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في ابعاد ابداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل.

ابداع المنتج في المركز قيد البحث.

7 - أسهمت النتائج التي تم التوصل إليها في متن البحث إلى استنتاج أساسي يتمثل بقبول الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المُنبَتقة عنها في المركز قيد البحث.

**ثانياً: المقترحات**

- 1 - على ادارة المركز قيد البحث زيادة الاهتمام بعناصر إستراتيجيات الريادة لما لها من دور في تعزيز ابعاد ابداع المنتج.
- 2 - زيادة اهتمام إدارة المركز قيد البحث بأبعاد ابداع المنتج كونها من الوسائل الأساسية في البقاء والنمو و تحقيق التفوق والريادة على المنافسين.
- 3 - تعميق الوعي لدى العاملين في المركز قيد البحث حول العلاقة (علاقات الارتباط والتأثير)، بين عناصر استراتيجيات الريادة و ابعاد ابداع المنتج.
- 4 - على المركز قيد البحث تطوير مَهارات ومَعارف وقُدرات العاملين لديها عن طريق زجهم في دورات تدرّيبية في مجالات عناصر استراتيجيات الريادة و ابعاد ابداع المنتج وكل ماهو جديد في هذين المَجالين وبالتعاون مع الجامعات والمعاهد العراقية كجامعة الموصل.

**المصادر**

**أولاً: المصادر العربية**

1. الاغا و فيق حلمي و الاغا، ايهاب و فيق، " الريادة بمنظور استراتيجي"، [www.sed.edu](http://www.sed.edu).
2. العبيدي، بشار محمد خليل، " الإبداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المنظمات الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005.
3. بني حمدان، خالد محمد وادريس ، وائل محمد، " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
4. جارفيد، تشارلز، " الانسان اولاً: كيف تضع الشركات الواعية الموظف في المقام الأول"، السنة الأولى، العدد الثاني والعشرون، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، 1993
5. جبرين ،علي هادي، "إدارة العمليات، الطبعة الأولى"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
6. جواد شوقي ناجي، " ستراتجيات الاعمال: بناؤها وادارتها"، مطبعة دار الكتب ، بغداد، 1994.

7. حمود، خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة، "مبادئ ادارة الاعمال"، ط1، اثرء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن،2008.
8. الخفاجي، نعمة عباس " الريادة الإستراتيجية: المظلة، الأصول والقيمة"، المؤتمر العلمي الرابع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، 2005.
9. رشيد،صالح عبد الرضا وجلاب، احسان دهش، " الادارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
10. رومل، جونتر، " البساطة تكسب: كيف نجحت الشراكت الصناعية الألمانية متوسطة الحجم"، السنة الثالثة، العدد الرابع عشر، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع،1995
11. السعد، مسلم علاوي والغالي، طاهر محسن، "السياسات الادارية: المفهوم ، الصياغة، الحالات الدراسية"، ط1، دار الكتب للطباعة والنشر ،جامعة البصرة، البصرة، العراق،1999
12. شيسنر، جون ب، واخرون، " الدليل العملي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف " ، السنة الرابعة، العدد الخامس عشر، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع،1996
13. الطويل، أكرم احمد، إسماعيل، رغيد إبراهيم، " أنواع الإبداع التقني وأثرها في أبعاد الميزة التنافسية /دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية محافظة نينوى "، بحث مقبول للنشر في مجلة كربلاء للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق،2009.
14. الطويل، أكرم احمد، الراوي، صفوان ياسين، " علاقة بعض عوامل البيئة الداخلية للمنظمة بإمكانية تطوير المنتج وتأثيرها فيه: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في مصانع الغزل والنسيج في الموصل وبغداد"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 19، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العراق،2007.
15. العامري، صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور، " الادارة والاعمال"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2008.
16. عكروش،مأمون نديم، وعكروش،سهير نديم،" تطوير المنتجات الجديدة:مدخل استراتيجي متكامل وعصري " ، ط1،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،2004.
17. العلي،عبد الستار محمد،" إدارة الإنتاج والعمليات،مدخل كمي " ، ط2،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان 2006،
18. اللامي،عسان قاسم داؤود، ألبياتي، أميرة شكر ولي، " إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات كمية ومعرفية"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
19. محسن، عبد الكريم، النجار، صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات " ، ط3 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2009.
20. محمد، خالد ،" ما هي الريادة "، مؤتمر سياسات المشروعات الصغيرة و المتوسطة في مصر: الماضي ، الحاضر ، المستقبل، المنتدى المصري لرائدي الأعمال، 2008.
21. المفرجي، عادل حرجوش وصالح، احمد علي،" تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات

## عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في ابعاد إبداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل.

- الموارد البشرية وراس المال الفكري من وجهة نظر قادة المنظمات المعرفية في العراق، المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد 1، 2006
22. هيل، شارلز وجونز، جارديث، " الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل"، تعريب عبد المتعال، محمد سيد احمد و بسبوني اسماعيل علي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
23. اليونس، صباح أنور يعقوب، 2008، " دور رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأثرهما في أداء العمليات في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

### ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Abbott A and K. Banerji," Strategic Flexibility and Firm Performance : The Case of US Based Transnational Corporations", Global Journal of Flexibility System Management, 2003.
2. Anand , Bharat N and Khanna T , " Do Firms Learn to Creat Value? The Case of Allianres", Strategic Management Journal, VOL 12,2000.
3. Anna, Jenkins," Entrepreneurial Learning: Entrepreneurial response to firm failure", Master Thesis, Jönköping University, Sweden , 2008.
4. Barney , J.B and Griffin R.W," The Management of Organizations: Strategy Structure and Behavior, Boston, 1992.
5. Bateman S.Thomas and Snell A. Scott," Management: Leading and Collaboration in Competitive World", 7<sup>th</sup> ed , Inc Mc Graw- Hill Books, New York,U.S.A. 2007.
6. Bavney,J.B, and Griffin R.W," The management of Organization: Strategy, Structure and Behavior", Boston, U.S.A,1992.
7. Cabrita, Maria and Vas, Jorge," Intellectual Capital and Value Creation: Evidence From The Portuguese Banking Industry", The Electronic Journal Knowledge Management, Vol.4,Issuse 1,2006.
8. Certo, S.C and Peter, J.P," Strategic Management: Concepts and Application", 3th ed , Chicago,1995.
9. Coatanea, Eric , " Conceptual Modeling of Life Cycle Design", Phd Thesis , Helsinki University of Technology Engineering College, Helsinki, 2005.
10. Darymple Douglas & Parsons, Leonard J." Marketing Management: Text and Cases ".7<sup>th</sup> ed, U.S.A :John Wiley & Sons. Inc. ,2000.
- 11.Das, T.K and Teng, B.S," Partner Analysis and Alliance Performance", Scandinavian Journal of Management, VOL 19,2003.
- 12.Davidsson, P., " Researching Entrepreneurship", Media, Inc. Springer Science & Business, New York,U.S.A,2004.
13. Fahey, Liam," The Strategic Planning Management Readers", Prentice Hill, Inc, New Jersey,1989.
14. Foy, Nancy,"Empowering People AT Work", [www.linkinghub.elseerie.com](http://www.linkinghub.elseerie.com),1994.
- 15.Grewal ,R and Tansuhaj, p," Building Organization Capabilities for Management Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility", Journal of Marketing ,Vol.65,No.2,2001.
16. Hamel, G, and Heene, A," Competence Based Competition ", 1<sup>st</sup> ed , John Wiley and Sons, U.S.A.
17. Hatten, H and Hatten, M," Identify and Creating Alternative", Prentice Hall, U.S.A, 1989.
- 18.Hilhorst ,Cocky and Smits Martin and Heck Encvan," Strategic Flexibility and IT in Restructure Investments – Empirical in Two Case Studies", Tilburg University, Netherlands.2004.
- 19.Hill, Charles W.L and Jones Careth R," Strategic Management Theory: An Integration Approach ", Houghton Mifflin CO, Boston, 2001.
20. Hill, Charles W.L and Jones Careth R," Strategic Management Theory: An Integration Approach ", 2<sup>nd</sup> ed , Houghton Mifflin CO, Boston, 2001.
21. Hollis, B. F. A, Melissa L. "Networks Knowledge: User- Driven Innovation in Product Development for Interactive Technologies". Washington,2001

22. Hülsman Michael and Grapp Jorn and Li Ying," Strategic Flexibility in Global Supply Chain Competitive Advantage By Autonomous Cooperation", Loughborough,U.K,2006.
23. Ivancevich, John M&Lorenzi, Peter & Skinner, Steven J., Crosby, Philip B." Management: Quality and Competitiveness". 2<sup>nd</sup> ed, Irwin, 1997.
24. Kalpakjian,Seropo and Schmid Steven R., " Manufacturing Processes for Engineering Materials", 4<sup>th</sup> ed , Printice-Hall, Inc., New Jersey ,2003.
25. Kannan, G., and Aulbar, W.G," Intellectual Capital Measurement Effectiveness ", Journal of Intellectual Capital, Vol.5,No.3,2004.
26. Kotler Philip, Armstrong Gary, " Principles of Marketing" , 11<sup>th</sup> ed., Printice-Hall, Inc., New Jersey,2006.
27. Krajewski, L, and Ritzman ,L," Operation Management: Process and Value Chains" , 7<sup>th</sup> ed Pearson Prentice- Hall, U.S.A,2005.
28. Lamb, Charles W, Hair Joseph F and Mcdaniel Carl," Marketing", 7<sup>th</sup> ed , Thomson, South Western , Australia,2004.
29. Lau, R.S.M," Strategic Flexibility: A New Reality for World Class Manufacturing", Management Journal, VOL.61,No.2,1996.
30. Lenz, R.T," Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis", Academy of Management Review, Vol.5, No.2,1980.
31. Luke, Belinda," Strategic entrepreneurship in New Zealand's state-owned enterprises: Underlying elements and financial implications" ,Phd Thesis, University of Technology, New Zealand,2009.
32. Lynch,R., "Corporate Strategy " , 2<sup>nd</sup>ed, Pearson Prentice Hall, U.S.A, 2000.
33. Mackinnon, William, Grant, Gevald and Cary, David," Enterprise In Formation System and Strategic Flexibility Proceedings", of The 41st Hawaii International Conference on System Sciences,2008.
34. McGee, J.E," Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure ,and process: Suggested research directions" , Entrepreneurship Theory & Practice ,Vol. 23, No.3,2006.
35. Meredith J ,and Shafer S, " Operation Management " , 5<sup>th</sup> ed , John Wiley and Sous Inc, U.S.A,2002.
36. Pansivi, J., " The Fluence of Manager's Characteristics and Perception in Strategic Alliance Practice Management Decision " , 2005.
37. Pavón, José Alfonso Talamantes," Entrepreneurship and the Business Plan", Master Thesis , Jönköping University, Sweden , 2009.
38. Peter, J. Paul & Donnelly, Jr, James H." Marketing Management: Knowledge and Skills". 6<sup>th</sup> ed, Singapore :Published by Irwin/ MC Graw-Hill ,2001.
39. Peter, Paul J and Donnelly, James, H," Marketing Management", McGraw- Hall, Inc.,Boston,2007.
40. Sanchez R," Strategic Flexibility in Product Competition", Strategic Management Journal, VOL.16,No.5,1995.
41. Schroeder, Roger G," Operation Management", 3th ed, McGraw- Hall, Inc.,Boston,2007.
42. Sharplin, Arther," Strategic Management", Inc Mc Graw- Hill Books, New York,U.S.A. 1985.
43. Shimizu Katsuhiko and Hitt A Michel," Strategic Flexibility Organizational Preparedness To Reverses Ineffective Strategic Decisions " , Academy of Management Executive, Vol.18,No.4.
44. Slack,Nigel,Chambers,Stuart,Harland,Christine,Harrston,Alan,and Johnston ,Robert."Operations Management".4<sup>nd</sup>ed,Prentice Hall: New York, 2004.
45. Sudaranam,Sudi.,Ghulam,Sorwar and Bernard., Marv," Valuation of Intellectual Capital and Real Option Models " , 2003, www. Real Options. Org/ papers 2004/sudarsanamintell cap.pdf.
46. Thompson , John .L, " Strategic Management: A Wariness and Change", 3<sup>rd</sup> ed , International Thompson Publishing CO, U.K, 1997.
47. Vonderembse, Mark A. & White, Gregory P." Operations Management: Concepts, Methods, and Strategies" . 2<sup>nd</sup> ed, U.S.A: West Publishing Company, 1991
48. Weerawardena , Mort, G.S., " Social entrepreneurship: Towards conceptualization ." International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing,Vol. 8,No.1, 2003.
49. Wheelen, Thomas L and Hunger J.D," Strategic Management and Business Policy: Concepts " , Prentice Hall co, New Jersey ,U.S.A,2004.