

## الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية

## دراسة ميدانية في شركة بشير السكسك وشركاه لصناعة الأدوات الصحية والبلاستيكية في قطاع غزة

## Strategic leadership and its role in achieving competitiveness in industrial establishments"

## "A field study in Bashir Al-Siksik &amp; Co. for the manufacture of sanitary and plastic tools in the Gaza Strip"

Fouadshallah197164@yahoo.com	جامعة القدس المفتوحة غزة - فلسطين	أ.م.د. فؤاد محمد محمود شلح
Sarmads203@gmail.com	طالب دكتوراة جامعة المنصورة/مصر	م.م. سرمد إسماعيل خليل المحياوي

## المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية من خلال التعرف على تصورات الباحثين حول مستوى توفر أبعاد استراتيجيات الريادة (الإبداع والابتكار، تحمل المخاطر، الفرص المتاحة) في شركة بشير السكسك وشركاه لصناعة الأدوات الصحية والبلاستيكية في قطاع غزة، ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة من المدراء، ومدققي حسابات، ومحاسبين، وموظفين إداريين في الشركة عينة الدراسة حيث تم توزيع أداة الاستبانة على 60 موظف وموظفه، تم استرداد منها (52) استبانة أي ما نسبته 86.6% واستبعاد (8) استبانات لعدم اكتمال إجابة الباحثين عليها بشكل كامل، حيث بلغت الاستبيانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (52) استبانة. وأستخدم في تحليل البيانات عدة أساليب إحصائية من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار، تحليل الانحدار المتعدد وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ظهور اهتمام واضح من المنشأة الصناعية عينة الدراسة بأبعاد الريادة الاستراتيجية في مجال إيجاد فرص العمل المتاحة واستثمارها في السوق والسعي لاستغلال الظروف المحيطة بالمنشأة لتحقيق أرباح عالية تعزز من القدرة التنافسية للمنشأة، ومجال عملية الإبداع والابتكار في البيئة المعاصرة تفرض على الشركة تبني مفاهيم وأساليب معاصرة ك (التكلفة المستهدفة، الجودة الشاملة، التحسين المستمر، هندسة القيمة) لطرح منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة بجودة عالية وأقل تكلفة يقدر العملاء على دفعها ما يحقق رضاهم ومتطلباتهم، ما يؤدي لزيادة المبيعات والأرباح و الحصة السوقية بالمقارنة مع المنافسين مما يحقق من القدرة التنافسية للمنشأة، ومجال تحمل المخاطر بأن المنشأة تعمل على تقليل مخاطر الأعمال إلى أدنى حد ممكن، وتحملها مقابل تحقيق النجاح واتخاذ قرارات صحيحة. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة اهتمام المنشأة بأبعاد الريادة الاستراتيجية وذلك لتمكينها من الحفاظ على مستواها ومكانتها في السوق عن طريق تطوير وتوسيع أعمالها وقدرتها على التفوق على المنافسين، ضرورة اهتمام المنشأة بتعزيز قدرتها التنافسية حتى تضمن الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال، توفير مخصصات للبحث والتطوير بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة و مواجهة المخاطر، تشجيع الموظفين على تحمل مخاطر الأعمال الاقتصادية والاجتماعية، والنفسية، تكثيف الجهد المعرفي الخاص بالموضوعات الإدارية الحديثة وأساليب ومداخل إدارة التكلفة الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة الاستراتيجية، الإبداع والابتكار، تحمل المخاطر، الفرص المتاحة، القدرة التنافسية

**Abstract:**

This study aims to know the role of strategic leadership to achieving competitiveness in industrial establishments by identifying the respondents' perceptions about the level of availability of dimensions of leadership strategies (creativity and innovation, risk tolerance, available opportunities) in Bashir Al-Siksek & Partners Company for the manufacture of sanitary and plastic ware in Gaza strip

To achieve this, a questionnaire was developed and distributed to a sample of managers, auditors, accountants, and administrative employees in the study sample company. The questionnaire tool was distributed to 60 employees and employees, of which (52) were retrieved, or 86.6%, and (8) were excluded for lack of The respondents' answers were completely completed, as the questionnaires subject to statistical analysis amounted to (52) questionnaires, Several statistical methods were used in data analysis, including: descriptive statistics measures, regression analysis of variance, and multiple regression analysis. The study reached a set of results, including: The emergence of a clear interest from the industrial establishment, the study sample, in the dimensions of strategic leadership in the field of creating and investing available job opportunities in the market and seeking to exploit the circumstances surrounding the facility to achieve high profits that enhance the competitiveness of the establishment, The field of creativity and innovation in the contemporary environment requires the company to adopt contemporary concepts and methods such as (target cost, total quality, continuous improvement, value engineering) to introduce new products or develop existing products with high quality and less cost that customers can pay to achieve their satisfaction and requirements, which leads To increase sales, profits and market share compared to competitors, thus achieving the competitiveness of the facility, And the area of risk tolerance that the facility works to reduce business risks to a minimum, and bears them in exchange for achieving success and making correct decisions, And the area of risk tolerance that the facility works to reduce business risks to a minimum, and bears them in exchange for achieving success and making correct decisions. The study also reached a set of recommendations, including: The necessity for the establishment to pay attention to the dimensions of strategic leadership in order to enable it to maintain its level and position in the market by developing and expanding its business and its ability to outperform competitors. The necessity of the establishment's interest in enhancing its competitiveness in order to ensure continuity and survival in the business world, providing allocations for research and development in a way that leads to cost reduction and facing risks, encouraging employees to bear the risks of economic, social, and psychological business, intensifying the knowledge effort on modern administrative issues and methods and approaches to cost management The strategy.

**Keywords:** strategic leadership, creativity and innovation, risk tolerance, available opportunities, competitiveness.

**المقدمة:**

في ظل العولمة الاقتصادية وما نتج عنها من تقدم علمي وتطور تقني وزيادة حدة المنافسة التي تشتد يوماً بعد يوم بفعل التطورات التقنية المتسارعة، ما جعل التطور في تقديم منتجات وخدمات يسير بخطى متسارعة، ووضع منشآت الأعمال بشكل عام والمنشآت الصناعية بشكل خاص تحت ضغوط المنافسة الحادة التي تجعل المنشآت بضرورة البحث عن أساليب وطرائق متعددة منها أساليب الريادة الاستراتيجية التي تُعد مورداً يُضاف إلى الموارد الاقتصادية للمنشآت والذي يتمثل في المقدرة على التفكير والإبداع والتطوير ومواجهة المخاطر وخلق فرص عمل، لمواكبة بيئة الإنتاج الحديثة من خلال تبني أساليب ومداخل حديثة كمدخل التكلفة المستهدفة، والجودة الشاملة والتحسين المستمر وهندسة القيمة لطرر منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة بجودة عالية وأقل تكلفة ما يحقق

رضا العملاء ومتطلباتهم ما يؤدي لزيادة المبيعات والأرباح والحصة السوقية بالمقارنة مع المنشآت المنافسة، وتجعل المنشأة تعمل على تقليل مخاطر الأعمال إلى أدنى حد ممكن مقابل تحقيق النجاح ما يضمن من تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة. (Dess,2012) ولذا تم تقسيم الدراسة إلى أربعة مباحث تناول الأول منهجية الدراسة العلمية، أما الآخر قد تناول الإطار الفكري والمفاهيمي كل من الريادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، في حين تناول الثالث الجانب العملي، والرابع تناول النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في الارتقاء بالمنشآت الصناعية للمنشأة المبحوثة.

### المبحث الأول: المنهجية العلمية للدراسة

**أولاً: مشكلة الدراسة:** تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف إدراك ووعي المنشآت الفلسطينية بشكل عام الصناعية منها بشكل خاص لأهمية الريادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال وأن المشكلة تكمن في ضعف تحديد مدى قدرة تلك المنشآت في الصمود ومواجهة تحديات المنافسة الشرسة وعلية يمكن تحديد مشكلة الدراسة في طرح السؤال الرئيس للدراسة: **ما هو دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية؟** ويتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو دور بُعد الإبداع والابتكار في تحقيق القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية ؟
- 2- ما هو دور بُعد تحمل المخاطرة في تحقيق القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية؟
- 3- ما هو دور بُعد الفرص المتاحة في تحقيق القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية؟

**ثانياً: أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- أنه تناول واحداً من أهم المفاهيم الحديثة في الأدبيات الإدارية والمالية تمثل بأسلوب الريادة الاستراتيجية بأبعادها التي يمكن أن تسهم مساهمة كبيرة في تحقيق القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال المتمثلة في:
  - بُعد الإبداع والابتكار: وهو من أهم المفاهيم الحديثة في الأدبيات الإدارية والمالية من خلاله يمكن المنشأة من خلف منتجات وخدمات متميزة تحقق رغبات ومتطلبات العملاء بما يدعم من تحقيق القدرة التنافسية للمنشأة.
  - بُعد المخاطرة: والذي يعتبر من أهم العناصر في الأعمال المصرفية والاقتصادية والمحاسبية والذي أصبح محل اهتمام العديد من الباحثين حيث عدم الاهتمام بتقليل حدتها ومواجهتها يسبب في انهيار وإفلاس العديد من المنشآت بحيث تصبح غير قادرة على مواجهة حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي.
  - بُعد الفرص المتاحة: والذي يسهم بشكل واضح في التركيز على الفرص المتاحة لتعزيز عمليات الإنتاج لإنتاج منتجات جديدة مميزة أو تطوير قائمة ذات جودة عالية بأقل تكلفة لكسب رضا العملاء لتحقيق القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية.
- 2- تناولت الدراسة دراسة ميدانية على أحد المنشآت الصناعية الهامة (شركة السمك وشركاه لتصنيع الأدوات الصحية والبلاستيكية) في فلسطين بشكل عام وقطاع غزة بشكل خاص التي يمكن أن تسهم بشكل كبير جداً في تعميم نتائجها وتوصياتها على المنشآت الصناعية المماثلة لها بما يحقق النهوض بها و تنمية اقتصادها.

**ثالثاً: أهداف الدراسة:** يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في التعرف على دور تبني الريادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على دور أبعاد الإدارة الاستراتيجية (الإبداع والابتكار، المخاطرة، الفرص المتاحة) في تحقيق القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية.
- 2- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات للمنشآت الصناعية تساعد في مواجهة تحديات المنافسة وبما يُحقق من قدرتها التنافسية.

**رابعاً: فرضيات الدراسة: تستند الدراسة إلى فرضية رئيسية مفادها:**

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية"

ويتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الإبداع والابتكار وتحقيق القدرة التنافسية.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد تحمل المخاطرة وتحقيق القدرة التنافسية.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الفرص المتاحة وتحقيق القدرة التنافسية.

**خامساً: حدود الدراسة:**

**1) الحدود الزمانية:** امتدت حدود الدراسة الزمانية من لحظة اختيار الموضوع وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة به والبدء بعملية الكتابة لحيت تسليم البحث.

**2) الحدود المكانية:** شملت حدود البحث المكانية لشركة بشير السكسك وشركاه بجميع فروعها لصناعة وبيع الأدوات الصحية والبلاستيكية في قطاع غزة حيث تم توزيع استمارة الإستبيان على مديرين ورؤساء أقسام وموظفين الشركة.

**3) الحدود البشرية:** اشتملت مجموعة من الأفراد تمثلوا (مديرين، رؤساء أقسام، محاسبين، موظفين)

**سادساً: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة:**

من أجل انجاز متطلبات البحث اعتمد الباحثان على المصادر الآتية:

الكتب العربية والأجنبية في مجال العلوم المالية والإدارية، والرسائل والأطاريح الجامعية المنشورة وغير المنشورة والبحوث والدوريات المنشورة في المجالات المالية والاقتصادية فضلاً عن شبكة المعلومات الدولية شبكة الإنترنت.

**المبحث الثاني: الإطار الفكري للريادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية****أولاً: الريادة الاستراتيجية:**

(أ) **مفهوم وطبيعة الريادة الاستراتيجية :** قبل الحديث عن مفهوم الريادة الاستراتيجية نجد أنه من الضروري التعرف على مفهوم "الريادة" والتميز بين جملة من المصطلحات المتداولة التي تتضمن الريادة، وهذه المصطلحات تباينت بين آراء الباحثين يُعزى إلى تباين توجهاتهم لمعايير مختلفة. عُرِفَت الريادة بأنها: القدرة على تطوير وتنظيم وإدارة المشروع مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي قد تحصل كنقص التمويل، وقرارات العمل السيئة، والأزمات الاقتصادية، ونقص الطلب في السوق، وذلك من أجل تحقيق الربح (شبات، والمصري، 2020)، كما عُرِفَت الريادة بأنها: مجموعة من المهارات تساهم ببدء عمل جديد، من خلال ربطه مع القدرة على تحقيق فرص جديدة (javad et al,2015). كما عُرِفَت الريادة بأنها: عملية القيام بأنشطة فريدة لتلبية حاجات الأعمال والزبائن عن طريق اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح (Hitt et al,2007). ويرى الباحثان أن "الريادة" هي تفرد وليس عادة اعتماداً على نماذج جديدة من أجل الحصول على منتجات وخدمات متميزة بطرق فريدة، وهي عمل شيء جديد وليس اتباع ما يفعله الآخرون.

كما أن مفهوم الريادة الاستراتيجية يُطلق على ديمومة النجاح وليس النجاح فقط أي الحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المنشأة والعمل على تطوير وتوسيع ذلك النجاح والتفوق على المنافسين، وأن تبني سلوك إداري بمغامرة محسوبة من أجل استثمار الفرص وتحقيق نتائج تفوق قدرات وامكانات الأفراد العاديين عبر مغامرين يؤمنون بالتغيير ويعملون على تحقيقه (Leon, et al,2006). فقد عُرِفَت الريادة الاستراتيجية بأنها: عملية تأخذ على عاتقها مخاطر اقتصادية الإبداع وبعض الأحيان إيجاد عمليات إنتاج جديدة أو شركات جديدة (Rothaemel,2013)، كما عُرِفَت بأنها: تلك العمليات المرتبطة بعدد من المفاهيم وهي استثمار وتوسيع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والأسواق والابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة والقدرة على إجراء تغييرات سريعة (Dess,2012)

(ب) **منافع الريادة الاستراتيجية:** يمكن توضيح أهم منافع الريادة الاستراتيجية بالآتي: (ابوردن، 2012)

- 1- العمل على اكتشاف الحاجات غير المشبعة للزبائن والأسواق غير المخدومة واستهدافها لتحقيق القدرة التنافسية.
- 2- تحقيق أرباح عالية من الاستثمارات الجديدة.
- 3- العمل على تطوير خدمات ومنتجات جديدة تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة للمنشأة
- 4- العمل على تخفيض درجة المخاطر بفضل التطورات التكنولوجية الجديدة.
- 5- تطوير العلاقات للأعمال الجديدة مع شركات أخرى سواء محلية أم دولية عن طريق التحالف معها وتحفيز وتطوير المواهب الموجودة داخل المنشأة والمحافظة عليها.

(ج) **أبعاد الريادة الاستراتيجية:** ركزت أغلب الدراسات على أبعاد الريادة الاستراتيجية وهي الإبداع والإبتكار و تحمل المخاطرة والفرصة المتاحة (Lee,2011) & (Ferreira et al,2011).

(1) **الإبداع والابتكار:** يمثل الإبداع إنتاج وتطبيق ابتكاري لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، ويشمل الإبداع مجموعة من الخطوات التي تشمل تطبيق أفكار خلاقة مما يؤدي إلى تقديم خدمات جديدة تضيف قيمة للمنشأة ما يؤدي إلى تحقيق زيادة في الأرباح أو تقليل نسبة التكاليف، كما تعد المخاطرة عنصر أساسي لتحقيق الإبداع. وإن عملية الابتكار هي القدرة على تأسيس مشاريع جديدة في الأسواق بواسطة الاستخدام الفعال للموارد، وتخصيص الوقت والجهد والمال وتقبل المخاطرة المختلفة (النجار والعلي، 2008)، ويُعد الإبداع الركن الأساس في نجاح المنشأة وبلوغها للريادة، وكذلك عن طريق ما تحققه الريادة من تميز وتوفير طرائق النجاح للمنشأة. (Gomez et al,2005)

وقد وضح القريوتي أهم الخطوات المتبعة في عملية الإبداع بالآتي: (القريوتي، 2005)

- إيجاد علاقة ترابط قوية بين الاستراتيجية والإبداع بشكل يوضح نوع الإبداع التي ترغب به المنشأة سواء انتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة أو اتباع طرائق مبدعة في العمل.
- محاولة توصيل رسالة المنشأة إلى العاملين وبشكل مستمر لتحقيق أهداف المنشأة.
- العمل على تحويل الأفكار إلى أفعال وتطبيقها بما ينسجم وأهداف المنشأة

(2) **تحمل المخاطر:** هي نشاط إداري يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى أدنى حد ممكن وقد قسم Dess المخاطر إلى ثلاث أنواع: (Dess,2012)

- مخاطر الأعمال: تشمل المجازفة دون التأكد من درجة النجاح سواء كانت المخاطر مرتبطة بدخول أسواق جديدة أم إنتاج سلع أو خدمات جديدة.
- المخاطر المالية: وهي مخاطر تنتج عن افتراض المنشأة لمبالغ كبيرة جداً، أو الالتزام بنسبة كبيرة من مواردها لتحقيق النمو، ويتم استخدام هذه المخاطر للإشارة إلى الموازنة بين العائد والمخاطرة في التحليل المالي.
- المخاطر الشخصية: وهي المخاطر التي يتحملها المدير التنفيذي لصالح مسار العمل الاستراتيجي، فالمديرون الذين يتخذون مثل هذه المخاطر تؤثر في مسار عمل المنشأة ككل، وقراراتهم تنعكس بشكل مباشر على وظائفهم.

(3) **الفرص المتاحة:** هي قدرة المنشأة أو المنظمة على استغلال الظروف المحيطة بها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتُعد الفرصة السوقية عامل مهم في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنشأة، والمنشأة التي تتوفر لديها فرصة ولا تعمل على استغلالها واستثمارها فهي واهية لأن الفرص لا تتكرر دائماً (Gomez et al,2005) والمنظمة الناجحة لا تنتظر الفرص تأتي إليها وإنما هي تبحث بشكل دؤوب عن الفرص واستغلالها لتعظيم أهداف المنظمة وتحقيق القدرة التنافسية. (الدوري، 2005)، أما الفرصة الريادية هي استغلال الظروف التي تساعد المنشأة في ايجاد المنتجات والخدمات الجديدة والتي تؤدي إلى تحقيق إشباع حاجات السوق. (Hitt et al,2007).

**ثانياً: القدرة التنافسية:** عُرُفت القدرة التنافسية بأنها: درجة نجاح المنشأة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من المنشآت. (الطراونة، 2002)، ويمكن قياسها من خلال عدة مؤشرات أهمها: الربحية التي

تعتبر مؤشراً جيداً للقدرة التنافسية بالمقارنة مع المنافسين، ومتوسط تكلفة التصنيع والتي تعتبر مؤشراً للقدرة التنافسية بالمقارنة مع منافسيها في نفس النشاط، والإنتاجية الكلية للعوامل وهي مؤشراً كافياً للقدرة التنافسية من خلال قياس المخرجات التي قد تكون إيرادات، أو فوائد أو أرباح تحت التوزيع، أو منتجات تحت التشغيل، أو تامة الصنع منسوبة إلى العوامل الكلية للمدخلات التي قد تكون تكاليف عمالة، أو رأس المال، أو مواد خام أو طاقة، و الحصة السوقية والتي تعتبر مؤشر لقياس حجم مبيعات المنشأة منسوبة إلى إجمالي مبيعات المنشآت المنافسة التي تعمل في نفس الصناعة، ومن ثم زيادة مبيعات المنشأة محل القياس يؤدي إلى زيادة مؤشر الحصة السوقية لها، ومن ثم زيادة ربحيتها. (النسور، 2009)

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية (الإجراءات والتحليل الإحصائي)

- **منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستدلالي وذلك للتعرف على أثر تطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية لشركة بشير السكسك وشركاه التي تعمل في مجال تصنيع الأدوات الصحية والبلاستيكية وأعمال السباكة في قطاع غزة.
  - **مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في شركة بشير السكسك وشركاه بجميع فروعها في قطاع غزة التي تعمل في مجال تصنيع الأدوات الصحية والبلاستيكية وأعمال السباكة في قطاع غزة وهي منشأة تعتبر من أكبر المنشآت الصناعية في قطاع غزة، وتمتلك رؤوس أموال عالية، و لها تأثير على دفع عجلة التنمية الاقتصادية في فلسطين (منتدى الأعمال الفلسطيني، 2014). كما تمثلت **عينة الدراسة** من العاملين في أقسام المحاسبة والمالية في المنشأة المذكورة وفروعها من (مديرين ورؤساء أقسام ، ومحاسبين، مدير تسويق، مراقب مالي..... إلخ) ، حيث تم توزيع أداة الاستبانة على 60 موظف وموظفه، تم استرداد (52) استبانة أي ما نسبته 86.6 % واستبعاد (8) استبانات لعدم اكتمال إجابة المبحوثين عليها بشكل كامل، حيث بلغت الاستبانات الخاضعة للتحليل (52) استبانة.
  - **مصادر جمع البيانات والمعلومات:** تمثلت مصادر جمع البيانات والمعلومات في المصادر الثانوية التي تتعلق بالاستعانة بالكتب والمؤلفات والأبحاث المنشورة، والرسائل الجامعية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمصادر الأولية التي تمثلت في الاستبانة حيث تم تطويرها لتناسب طبيعة الدراسة وعنوانها.
- وقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي في الإستبانة لإعطاء مرونة أكثر لأفراد العينة في الاختيار حيث تراوحت القيمة بين (1-5) الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الوزن النسبي	100-81%	80-61%	60-41%	40-21%	20-1%

وتم معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة التالية (Sekaran & Bougie, 2012):

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدليل} - \text{الحد الأدنى للبيدليل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{(5-1)}{3}$$

طول الفئة + أقل وزن = 1 + 1,33 = 2,33 فيصبح درجة الموافقة الأولى (1-2,33) بمستوى متدني  
 طول الفئة + أقل وزن = 2,33 + 1,33 = 3,66 فيصبح درجة الموافقة الثانية (2,34-3,66) بمستوى متوسط  
 طول الفئة + أقل وزن = 3,66 + 1,33 = 2,33 فيصبح درجة الموافقة الثالثة (3,67-5) بمستوى مرتفع

- أساليب تحليل البيانات: لأغراض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. و استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج منها: (الإحصاء الوصفي لإيجاد بعض النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على خصائص العينة. واختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة. ومعامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات والعلاقات بين أبعاد الدراسة. وتحليل الإنحدار المتعدد لمعرفة دور الريادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية العاملة في مجال تصنيع الأدوات الصحية والبلاستيكية في قطاع غزة Rencher, Alvin C.; Christensen, William F. 2012
- ثبات أداة الدراسة: يظهر الجدول رقم (2) أن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ. (Ritter, N, 2010) لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (9) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة 0.980 وهو أكبر من 0.70 مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (2)معامل الثبات ( طريقة ألفا و كرونباخ)

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: الإبداع والابتكار	6	0.828
المحور الثاني: تحمل المخاطر	6	0.965
المحور الثالث: الفرصة المتاحة	6	0.923
المحور الرابع: القدرة التنافسية	10	0.963
جميع المحاور	28	0.920

- تحليل إجابات الاستبانة: تم تفرغ الاستبانة إلى البرنامج الإحصائي spss وتحليل البيانات في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها تم التوصل إلى ما يلي:

جدول رقم (3) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الطبقات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 35 عام	28	53.8
	من 35- أقل من 40 عام	12	23.1
	من 40-أقل من 50 عام	8	15.4
	من 45 عام فأكثر	4	7.7
الجنس	ذكر	51	98.1
	انثى	1	1.9
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو أقل	11	21.2
	دبلوم كلية	8	15.4
	بكالوريوس	21	40.4
	ماجستير	6	11.5
	دكتوراه	6	11.5
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	10	19.2
	من 5 - 10 سنوات	17	32.7
	من 11 - 15 سنة	16	30.8
	أكثر من 16 سنة	9	17.3
المسمى الوظيفي	مدير مالي	4	7.7
	رئيس حسابات	4	7.7
	مدير مبيعات	10	19.2
	مدير إنتاج	4	7.7
	محاسب	14	26.9
	أخرى	16	30.8

## جدول رقم (4) خصائص المنشأة محل الدراسة

الشركة	سنة التأسيس	رأس مال المنشأة ب (\$)	عدد العاملين	عنوان المقر الرئيس	عدد الفروع	عدد الخطوط الإنتاجية	عدد الاستجابات
شركة بشير السكسك وشركاه	1994	12,000,000	150	غزة	5	12	21

حيث يتضح من تحليل نتائج القسم الأول من الاستبانة الجدول (2) أن ما نسبته 40.4% من الأفراد المجيبين عن أسئلة الاستبانة هم من حملة البكالوريوس مما يعني أن أغلب الأفراد المجيبين من حملة البكالوريوس كحد أدنى، وهذا يعني أنهم يتمتعون بأهلية أكاديمية جيدة، كما يُلاحظ أن تركيز الإجابات بين الاختصاصات العلمية يتمحور حول اختصاص المحاسبة بنسبة 42% (7.7+7.7+26.9%) وهذا مؤشر باتجاه قدرة المجيبين على فهم أسئلة الاستبانة وفهم موضوع الدراسة، وأن 43% (7.7+7.7+19.2+7.7%) من الأفراد المجيبين عن أسئلة الاستبانة هم من ذوي المواقع الوظيفية التي يهملها بشكل مباشر تحقيق أهداف الدراسة، وأن المجيبين يتمتعون بخبرة عالية في مجال عملهم الحالي إذ تبلغ نسبة ما يتمتعون بخبرة لا تقل عن 5 سنوات حوالي 81% تقريباً (17,3+ 30,8+ 32,7) وهي نسبة مرتفعة.

مناقشة أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها:

(أ) مناقشة أسئلة الدراسة:

المحور الأول : ما درجة توفر بُعد الإبداع والابتكار في المنشأة الصناعية (شركة بشير السكسك وشركاه) ؟

تبين النتائج في جدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الاول المتعلق درجة توفر بُعد الإبداع والابتكار في المنشأة الصناعية (شركة بشير السكسك وشركاه) حيث لوحظ أن المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة هو 4.19 وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهو (3) والمتوسط النسبي 83.89 مما يدل على توفر بُعد الإبداع والابتكار في المنشأة الصناعية (شركة بشير السكسك وشركاه). يُعزى إلى الفقرة الأولى التي تنص على " أن المنشأة تهتم بتبني مفاهيم وأساليب حديثة لإدارة التكلفة كـ (التكلفة المستهدفة، الجودة الشاملة، هندسة القيمة ، التحسين المستمر) لتطوير منتجات قائمة أو إنتاج منتجات جديدة بأقل تكلفة وجودة عالية". والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.52. يليها الفقرة الثانية التي تنص على "أن المنشأة تأخذ بعين الاعتبار تحقيق مستوى رضاء الزبائن ومتطلباتهم" بمتوسط حسابي 4.42. وأن الفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة هي الفقرة الخامسة التي تنص على " أن المنشأة تهتم بتوفير مخصصات للبحث والتطوير منتجات قائمة أو إنتاج منتجات جديدة " بمتوسط حسابي 4.08

## جدول رقم (5)

تحليل فقرات المحور الأول: ما درجة توفر بُعد الإبداع والإبتكار في المنشأة الصناعية (شركة بشير السكسك وشركاه)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تهتم المنشأة بتبني مفاهيم وأساليب حديثة لإدارة التكلفة — (التكلفة المستهدفة، الجودة الشاملة، هندسة القيمة ، التحسين المستمر) لتطوير منتجات قائمة أو إنتاج منتجات جديدة بأقل تكلفة وجودة عالية.	4.52	0.67	90.38	مرتفعة جداً	
2	تأخذ المنشأة بعين الاعتبار تحقيق مستوى رضا الزبائن ومتطلباتهم.	4.42	0.54	88.46	عالية جداً	
3	تعطي إدارة المنشأة أهمية للإبداع لأنه يؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن.	4.29	0.67	85.77	عالية جداً	
4	يمثل الإبداع إنتاج وتطبيق ابتكاري لأفكار جديدة	4.19	0.69	83.85	مرتفعة	
6	للإبداع دور كبير في تغيير سياسة المنشأة.	4.13	0.77	82.69	مرتفعة	
5	تهتم المنشأة بتوفير مخصصات للبحث والتطوير لتطوير منتجات قائمة أو إنتاج منتجات جديدة.	4.08	0.76	81.54	مرتفعة	
	جميع الفقرات	4.19	0.44	83.89	مرتفعة	

المحور الثاني: ما درجة توفر بُعد تحمل المخاطرة في المنشأة الصناعية (شركة بشير السكسك وشركاه) ؟

تبين نتائج جدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور

الثاني المتعلق بدرجة توفر بُعد تحمل المخاطرة في المنشأة الصناعية (شركة بشير السكسك وشركاه) كما يلي:

تبين أن المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة جاءت 4.17 وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهو (3) وأن المتوسط

النسبي 83.32 مما يدل على توفر بُعد تحمل المخاطرة في المنشأة الصناعية (شركة بشير السكسك وشركاه) يُعزى إلى الفقرة (1)

التي تنص على أن " المنشأة تعمل على تقليل مخاطر الأعمال إلى أدنى حد ممكن. التي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

4.50. وأن الفقرة (3) التي تنص على أن " المنشأة تعمل على تحمل المخاطر مقابل تحقيق النجاح واتخاذ قرارات صحيحة. "

جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.37. وأن الفقرة (4) التي تنص على أن " إدارة المنشأة تعمل على تشجيع الموظفين

لتحمل مخاطر الأعمال الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.17

## جدول رقم (6)

تحليل فقرات المحور الثاني: درجة توفر بُعد تحمل المخاطرة في المنشأة الصناعية (شركة بشير السكسك وشركاه)

الترتيب	مستوى الاستجابة	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	
1	مرتفعة جدا	90.00	0.58	4.50	تعمل المنشأة على تقليل مخاطر الأعمال إلى أدنى حد ممكن.	1	تحمل المخاطرة
2	مرتفعة جدا	87.31	0.71	4.37	تعمل إدارة المنشأة على تحمل المخاطر مقابل تحقيق النجاح واتخاذ قرارات صحيحة.	3	
3	مرتفعة جدا	86.54	0.62	4.33	تهتم المنشأة بالموازنة بين العائد والمخاطر في التحليل المالي	2	
4	مرتفعة جدا	84.23	0.78	4.21	يسعى بعض المديرين في المنشأة بتحمل بعض المخاطر لصالح المنشأة.	6	
5	مرتفعة	83.85	0.74	4.19	تسعى إدارة المنشأة لتجنب المخاطرة في حالات عدم وجود الفرص البديلة.	5	
6	مرتفعة	83.46	0.62	4.17	تعمل إدارة المنشأة على تشجيع الموظفين لتحمل مخاطر الأعمال الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.	4	
	مرتفعة	83.32	0.45	4.17	جميع فقرات (تحمل المخاطرة)		

المحور الثالث: ما درجة توفر بُعد الفرص المتاحة في المنشأة الصناعية (شركة بشير السكسك وشركاه) ؟

حيث تبين من خلال جدول (7) أن المتوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة جاءت 4.07 وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهو (3) وأن المتوسط النسبي 81.44% مما يدل على توفر بُعد تحمل المخاطرة في المنشأة الصناعية (شركة بشير السكسك وإخوانه) . يُعزى إلى الفقرة (4) التي تنص على " أن المنشأة تسعى لاستثمار الفرص المناسبة في السوق " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.19. وأن الفقرة (2) التي تنص على أن " المنشأة تسعى إلى استغلال الظروف المحيطة بالمنشأة لتحقيق أرباح عالية. " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.15. وأن الفقرة (6) التي تنص على أن " المنشأة تسعى إلى اختيار أفضل الفرص المتاحة " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.00

## جدول رقم (7)

تحليل فقرات المحور الثالث: درجة توفر بُعد الفرص المتاحة في المنشأة الصناعية (شركة بشير السكسك وشركاه)

الترتيب	مستوى الاستجابة	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الفرص المتاحة
1	مرتفعة	83.85	0.74	4.19	تسعى المنشأة لاستثمار الفرص المناسبة في السوق	4	
2	مرتفعة	83.08	0.75	4.15	تسعى المنشأة إلى استغلال الظروف المحيطة بالمنشأة لتحقيق أرباح عالية.	2	
2	مرتفعة	83.08	0.61	4.15	تعمل المنشأة على تشخيص الفرص قبل المنافسين	5	
3	مرتفعة	81.54	0.74	4.08	تتابع المنشأة التغييرات التي تحصل في السوق بصورة دائمة.	1	
4	مرتفعة	81.15	0.73	4.06	تعمل المنشأة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بشكل صحيح بعيداً عن الإسراف والهدر	3	
5	مرتفعة	80.00	0.82	4.00	تسعى المنشأة إلى اختيار أفضل الفرص المتاحة	6	
	مرتفعة	81.44	0.53	4.07	جميع فقرات (الفرص المتاحة)		

ومن خلال التحليل في جداول (5،6،7) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (أبعاد الريادة الاستراتيجية) المحور الأول، والثاني، والثالث، جاءت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهو (3) وأن المتوسط النسبي 82.88 مما يدل على أن درجة أبعاد الريادة الاستراتيجية في المنشأة الصناعية محل الدراسة (شركة بشير السكسك وشركاه) في قطاع غزة جاءت بدرجة مرتفعة.

المحور الرابع: تحقيق القدرة التنافسية في المنشأة الصناعية (شركة بشير السكسك وشركاه)

## جدول رقم (8) تحليل فقرات المحور الرابع: القدرة التنافسية

الترتيب	مستوى الاستجابة	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م
1	مرتفعة جدا	88.08	0.60	4.40	تتصف إدارة المنشأة بالمرونة والتكيف المستمر للتغير وفق متطلبات السوق	3
2	مرتفعة جدا	87.69	0.57	4.38	تهتم المنشأة بتطوير منتجاتها القائمة أو إنتاج منتجات جديدة متميزة بأقل تكلفة وأعلى جودة تلبي حاجات ومتطلبات العملاء.	5
3	مرتفعة جدا	85.77	0.70	4.29	تهتم المنشأة بإنتاج منتجات جديدة متميزة بأقل تكلفة وأعلى جودة.	1
4	مرتفعة	84.62	0.67	4.27	تسعى إدارة المنشأة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج في مراحل مبكرة ما قبل الإنتاج.	7
5	مرتفعة	84.23	0.82	4.26	تهتم المنشأة بتطبيق أدوات وسياسات متطورة لإدارة التكلفة وتحقيق الجودة.	2
6	مرتفعة	83.85	0.74	4.25	تهتم إدارة المنشأة بتعزيز العلاقة والثقة والتعاون بين كافة المستويات الإدارية لتبادل الخبرات وتوليد معرفة جديدة.	10
7	مرتفعة	84.62	0.67	4.23	تسعى إدارة المنشأة بإنتاج أفكار وحلول جديدة ومختلفة عن الحلول السابقة.	6
8	مرتفعة	84.23	0.82	4.21	يتوفر لدى المنشأة عاملين قادرين على مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.	9
9	مرتفعة	83.85	0.72	4.19	تقدم المنشأة خدمات متميزة لعملائها ما بعد إتمام عملية البيع.	8
10	مرتفعة	83.08	0.57	4.15	تهتم المنشأة بتكثيف الجهد المعرفي بالموضوعات الإدارية الحديثة وأساليب ومداخل إدارة التكلفة الاستراتيجية.	4
	مرتفعة جدا	85.00	0.32	4.26	جميع الفقرات	

ومن خلال التحليل في جدول (8) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع ( القدرة التنافسية) جاءت بمتوسط حسابي 4.26 وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهو (3) وأن المتوسط النسبي 85.00 مما يدل على أن درجة الأهمية بتحقيق القدرة التنافسية في المنشأة الصناعية محل الدراسة (شركة بشير السكسك وشركاه) في قطاع غزة هي بدرجة مرتفعة جداً.

(ب) اختبار فرضيات الدراسة: يتمثل الفرض الرئيس للدراسة في الآتي:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد الريادة الاستراتيجية (الإبداع والابتكار، تحمل المخاطر، الفرص المتاحة) على تحقيق القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية العاملة في مجال تصنيع الأدوات الصحية والبلاستيكية في قطاع غزة.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد الريادة الاستراتيجية (الإبداع والابتكار، تحمل المخاطر، الفرص المتاحة) على تحقيق القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية العاملة في مجال تصنيع الأدوات الصحية والبلاستيكية في قطاع غزة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

### جدول (9)

تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أبعاد الريادة الاستراتيجية لتحقيق القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية (دراسة ميدانية بشركة بشير السكسك وشركاه لصناعة الأدوات الصحية والبلاستيكية في قطاع غزة)

مستوى الدلالة	قيمة F	قيمة معامل التحديد المعدل	Sig.	t	القيم المعيارية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
					Beta			
0.000	43.189	0.832	0.003	3.113		0.341	1.062	الثابت
			0.000	5.638	0.623	0.106	0.595	بُعد الإبداع والابتكار
			0.000	3.991	0.512	0.121	0.481	بُعد تحمل المخاطرة
			0.011	2.655	0.341	0.102	0.272	بُعد الفرص المتاحة

تبين النتائج أن المتغيرات المستقلة لأبعاد الريادة الاستراتيجية (الإبداع والابتكار، تحمل المخاطرة، الفرص المتاحة) لها أثر كبير على المتغير التابع (تحقيق القدرة التنافسية) فبالنسبة لمتغير الإبداع والابتكار بلغت قيمة  $T=5.638$  والقيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالنسبة لمتغير (تحمل المخاطرة) بلغت قيمة  $T=3.991$  والقيمة الاحتمالية 0.011 وهي أقل من 0.05، وبالنسبة لمتغير (الفرص المتاحة) بلغت قيمة  $T=2.655$  والقيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن القيمة المعيارية لمتغير الإبداع والابتكار = 0.623 ، والقيمة المعيارية لمتغير تحمل المخاطرة = 0.512 ، والقيمة المعيارية لمتغير بُعد الفرص المتاحة = 0.341 مما يعني أن تأثير متغير بُعد (الإبداع والابتكار) أكثر فاعلية على المتغير التابع (تحقيق القدرة التنافسية) بالمقارنة مع المتغيرات المستقلة الأخرى وأن تأثير جميع المتغيرات المستقلة معاً على المتغير التابع تأثير مرتفع بلغ 83.2%. مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديله أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد الريادة الاستراتيجية (الإبداع والابتكار، تحمل المخاطر، الفرص المتاحة) في تحقيق القدرة التنافسية في المنشأة الصناعية (شركة بشير السكسك وشركاه) العاملة في مجال تصنيع الأدوات الصحية والبلاستيكية في قطاع غزة.

**المبحث الرابع: النتائج والتوصيات:**

**أولاً: النتائج:** بناءً على نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- اهتمام المنشأة الصناعية محل الدراسة (شركة السمك وشركاه) بأبعاد الريادة الاستراتيجية (الإبداع والابتكار، تحمل المخاطرة، الفرص المتاحة).
- 2- اهتمام المنشأة الصناعية ببعد الإبداع والابتكار بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى.
- 3- اهتمام المنشأة بمفاهيم وأساليب معاصرة لمواجهة حدة المنافسة كـ (التكلفة المستهدفة، الجودة الشاملة، التحسين المستمر، هندسة القيمة) لطرح منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة.
- 4- تسعى المنشأة إلى تحقيق رضا العملاء.

5- اهتمام المنشأة بتقليل مخاطر الأعمال إلى أدنى حد ممكن وتحملها مقابل تحقيق النجاح واتخاذ قرارات صحيحة.

6- استثمار الفرص المناسبة في السوق واستغلال الظروف المحيطة بالمنشأة لتحقيق أرباح.

7- اهتمام المنشأة بتطوير منتجات قائمة أو إنتاج منتجات جديدة بجودة عالية وأقل تكلفة تلبي احتياجات العملاء.

**ثانياً: التوصيات:** استناداً إلى نتائج الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات:

- 1- ضرورة اهتمام المنشآت بجميع أبعاد الريادة الاستراتيجية وذلك لتمكينها من الحفاظ على مستواها ومكانتها في السوق.
- 2- ضرورة اهتمام المنشأة بتعزيز قدرتها التنافسية حتى تضمن الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال.
- 3- توفير مخصصات للبحث والتطوير بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة ومواجهة المخاطر.
- 4- تشجيع الموظفين على مواجهة تحمل المخاطر الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.
- 5- تكثيف الجهد المعرفي الخاص بالموضوعات الإدارية الحديثة وأساليب ومداخل إدارة التكلفة الاستراتيجية.

**المصادر والمراجع****أولاً: المراجع باللغة العربية**

- ابوردن، ايمان بشير محمد. (2012). واقع تطبيق الاستراتيجيات الريادية - دراسة حالة في شركة اسيا سيك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة جامعة الموصل، (المؤتمر العلمي السنوي الخامس/ الريادة وإدارة الأعمال في المنظمات العراقية)، ج2.
- شبات، جلال والمصري، نضال. (2020). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخليوية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 9 (21)، ص ص 23-50
- الدوري، زكريا مطلق. (2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- القيوتي، محمد قاسم أحمد. (2005). إدارة الإبداع، المؤتمر العلمي الأول، جامعة الإسراء، عمان - الأردن
- الطراونة، محمد أحمد، (2002). الجودة الشاملة والقدرة التنافسية" دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 29 (1) .
- النسور، عبدالحكيم عبدالله. (2009). "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي" (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجمهورية العربية السورية.
- منتدى الأعمال الفلسطيني. (2014). المشروعات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، مركز الدراسات والأبحاث، 1-14.

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Dess, Gregory G. & Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B. & Mc Namara, Gerry, (2012) " **Strategic Management Creating Competitive advantages** ", 6th ed Mc Graw-Hill, U.S.A.
- Ferreira, Joao J., A Zevedo, Susana G. & Ortiz, Ruben F., (2011) " Contribution of Resource – Based view and Entrepreneurial orientation on small Firm Growth ", **Caudernos De Gestion**, Vol. 11, No. 1.
- Gomez-Mejia, Luis R., Balkin, David B. & Cardy, Robert L., (2005), " **Management** ", 2th. Ed, McGraw-Hill Irwin, New York, U.S.A
- Hitt, Michael & Hoskisson, Robert E. & Ireland R. Dunanehomson, (2007), " **Management of strategy** : Concepts and cases ", south – western
- Javad Y., Alireza Kh., Yaghoob M. (2015). Organizational Entrepreneurship and Its Impact on the Performance of Governmental Organizations, **Procedia - Social and Behavioral Sciences Journal**, 169, pp. 75 – 87.
- Lee, asng M., Lim, seong – Bea & pathak, Raghuvar D., (2011), " Culture and Entrepreneurship orientation : A multi – country study ", **Int Entrep Manag J.**, Vol. 7, No. 1, pp : 1 – 15.
- Leon C, Mary G, Willian 2006, **Small Business Management** 5th ed Mc Graw-Hill, N.Y.
- Rencher, Alvin C.; Christensen, William F. (2012), "Chapter 10, **Multivariate regression – Section 10.1, Introduction**", **Methods of Multivariate Analysis**, Wiley Series in Probability and Statistics, 709 (3rd ed.), John Wiley & Sons, p. 19
- Ritter, N. (2010). Understanding a widely misunderstood statistic: Cronbach's alpha. **Paper presented at Southwestern Educational Research Association (SERA) Conference 2010**, New Orleans
- Rothaermel, Frankt, (2013), " **Strategic Management** ", 7th ed Mc Graw- HILL International.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2012). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, (6th ed), NY: John Wiley & Sons Inc, New York.