

دور اليقظة الريادية في تعزيز إدارة الإبداع الشامل (TIM)

دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الصناعية / محافظة دهوك

م.م عدنان أحمد محمد عبدالله، قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة نوروژ، كردستان العراق

مخلص

إن عملية تحويل الأفكار المبدعة إلى مشاريع أعمال ناجحة وقابلة للنمو والتطور، ستبقى التحدي الأكبر الذي يواجه المستثمرين في بيئة الأعمال المضطربة والمتقلبة، لأن الريادة الناجحة تتطلب إلى جانب توافر التوفيق والأموال وعياً وبقظةً ريادية، لأن الريادة هي عبارة عن عملية متكاملة تجمع ما بين الابتكار والإبداع وتحمل المخاطر والبحث عن الفرص، واقتناصها وتحمل مستويات عالية من المخاطر، والقابلية على ترجمة الفكرة إلى واقع ملموس، وما إن الظروف المعاصرة والسريعة التغير التي تمر بها المنظمات في الوقت الحاضر سواء أكانت هذه الظروف سياسية، ثقافية، اجتماعية أو اقتصادية، وجب على المنظمات الاستجابة لهذه الظروف والتغيرات بالإسلوب الذي يمكنها من تحسين أداءها وبذلك تضمن البقاء والاستمرار، ويعد الإبداع إحدى الوسائل والمستلزمات التي تستخدمها المنظمات في سبيل تحقيق النجاح.

وبما أن عالم الصناعة والأعمال أصبح قائماً على المعرفة فإن هذا البحث يهدف إلى إيجاد العامل الأفضل لتكوين قيمة مضافة وميزة تنافسية تستطيع من خلالها المنظمات العمل بشكل أفضل من المنافسين والتغلب عليهم في مجال العمل ألا وهو الإبداع الشامل على مستوى المنظمة وكيفية إدارة المنظمة للإبداع وأن الوصول إلى هذه الغاية يكون من خلال وعي وبقظة ريادية في مجال الأعمال وهي واحدة من أعظم الكفاءات الأساسية المهمة في المنظمات من أجل ضمان البقاء والاستمرار والمناسبة المستمرة وبالتالي إستحظار متطلبات إدارة الإبداع الشامل والتي هي عبارة عن نظام لتشكيل الإبداع المتجاسم بين التكنولوجيا والتنظيم والثقافة بهدف بناء الأبداع الكفوء في المنظمات، وفي نفس الوقت هي نمط حديث جداً وشامل لإدارة الأبداع لترسيخ ثقافة الإبداع في المنظمات.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الريادية، إدارة الإبداع الشامل، نموذج البنتاغون.

1. مقدمة

وهي تعد فرصة للمنظمات لتحقيق الميزة والتفرد في واقعها العملي عبر محاولة تبني نظام إداري يحفز الأفراد على الإبداع ويحمل في طياته ومضامينه سمه الفرد الذكي، ومن هنا تكتسب الدراسة الحالية أهميتها في تناول البيئة العراقية بشكل عام وإقليم كردستان ومحافظة دهوك على وجه الخصوص، وحاول الباحث في هذه الدراسة بيان دور اليقظة الريادية في تعزيز إدارة الإبداع الشامل من خلال دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك.

1.1 منهجية البحث

1.1.1 مشكلة البحث

نتيجةً للتهديدات المباشرة وغير المباشرة التي تواجهها المنظمات لكونها تعمل في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر لذا ينبغي عليها أن تتمتع بقدرة وإمكانية عالية للاستجابة السريعة لمقابلة هذه التغيرات وأن تمتلك أدوات وأساليب إدارية مبدعة وذات نوعية عالية وفائقة الجودة لتحقيق وتكوين القيمة في بيئة الصناعة وأن الوعي واليقظة الريادية لها تأثير مباشر في تحقيق غايات وأهداف المنظمة وهذا هو مفتاح بقاء الحصة السوقية لمنظمات الأعمال، فإذا ما أرادت هذه المنظمات من المحافظة على حصصها السوقية وبقائها في المقدمة وديمومة أعمالها يتوجب عليها

أدى التطور التكنولوجي الهائل والتغيير البيئي المتسارع في جميع النواحي سواء أكانت سياسية، ثقافية، اجتماعية، اقتصادية أو تكنولوجية، فضلاً عن افتتاح الأسواق بسبب تأثيرات العولمة، إلى جعل منظمات الأعمال أمام تحديات كبيرة، ولكي تستطيع هذه المنظمات البقاء والاستمرار في مجال عملها أصبح لزاماً عليها أن تواكب هذا التطور وتطبق أحدث الأساليب الإدارية المتقدمة كنظام إدارة الإبداع الشامل (TIM)، وحتى تكون منظمة الأعمال قادرة على تحقيق وتطبيق متطلبات هذه الأساليب والأنظمة المتقدمة ينبغي عليها عدم الاكتفاء بالتركيز على مواردها الملموسة فقط بل عليها أن تهتم بمواردها غير الملموسة أيضاً، وتقصد هنا (اليقظة الريادية)، وفي ظل المنافسة التي هي سمة العصر الحالي، وتغير نمط الاقتصاد، وانتقال القيمة من المادة إلى المعرفة، والتحول من المزايا التنافسية التقليدية إلى الموجودات الفكرية، أصبحت أغلب المنظمات تبحث عن نظم إدارية متقدمة جديدة لتحقيق حالة الريادة والإبداع والتفرد في الأسواق التي تعمل بها من أجل ضمان البقاء والمحافظة على ديمومتها.

ومن أجل تقديم منتجات ذات مواصفات عالية وبجودة علمية تُمكن المنظمات الصناعية المحلية من اختراق الحدود الداخلية والوصول إلى الأسواق الإقليمية والدولية فإن عليها اعتماد نظم إدارية تعتمد على الإبداع في تقديم سلعها وخدماتها،

- مواكبة التطورات والتغيرات البيئية من خلال استخدامها لأساليب واستراتيجيات واعية مثل اليقظة الريادية وأنظمة إدارية مبدعة قادرة على الاستجابة البيئية.
- بيان دور اليقظة الريادية على تبني المنظمات المبحوثة لمفهوم إدارة الإبداع الشامل.

4.1.1 حدود البحث

- ما هو مستوى اليقظة الريادية الموجود لدى قيادات المنظمات عينة البحث؟
- الحدود البشرية: يقتصر هذا البحث على القيادات الإدارية في منظمات القطاع الصناعي في محافظة دهوك.
- ما هو مستوى الإبداع الموجود لدى قيادات المنظمات عينة البحث؟
- الحدود المكانية: يقتصر هذا البحث على قطاع المنظمات الصناعية حصراً في محافظة دهوك.
- مدى إدراك وفهم مسؤولي المنظمات المبحوثة وموظفيهم لمفاهيم متغيرات البحث المتمثلة باليقظة الريادية وإدارة الإبداع الشامل؟
- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على تناول موضوع دور اليقظة الريادية في تحقيق إدارة الإبداع الشامل لدى مجموعة من منظمات القطاع الصناعي في محافظة دهوك.
- كيفية إفادة منظمات الأعمال لإمتلاك القيمة من خلال تطبيق عناصر إدارة الإبداع الشامل؟

2.1.1 أهمية البحث

- الحدود الزمنية: يقتصر هذا البحث على الفترة الزمنية الممتدة من شهر أيار من عام (2020) ولغاية شهر آب من عام (2020).
- يستمد البحث الحالي أهميته النظرية من تناوله لمواضيع إدارية وريادية وابداعية حيوية ومعاصرة وذات تأثير بالغ في أداء المنظمات.
- يتناول هذا البحث قطاع هام يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية ألا وهو القطاع الصناعي.
- عدم وجود البحوث المتعلقة بإدارة الإبداع الشامل في القطاع الصناعي في محافظة دهوك قد دفعت الباحث لإجراء هذا البحث.

5.1.1 فرضيات البحث

- استكمالاً لمتطلبات البحث، صاغت الدراسة مجموعة من الفرضيات المنبثقة من أنموذجها وهي كالآتي:
- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الريادية وإدارة الإبداع الشامل في المنظمات المبحوثة.
- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي لليقظة الريادية في إدارة الإبداع الشامل في المنظمات المبحوثة.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: تتباين المنظمات المبحوثة في تعزيز إدارة الإبداع الشامل تبعاً لمستوى تركيزها على اليقظة الريادية.

6.1.1 أنموذج البحث الافتراضي

- يحاول هذا البحث تحقيق عدد من الأهداف الرئيسة:
- التعرف على مدى توافر الإبداع بشكل عام والإبداع الشامل بشكل خاص في المنظمات قيد الدراسة وبالتالي المساهمة في تحقيق وإضافة القيمة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في هذه المنظمات.
- معرفة فيما إذا اختلف دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع لدى موظفي منظمات القطاع الصناعي في محافظة دهوك باختلاف كل من متغير الجنس، المهنة، المؤهل العلمي، العمر.
- التأكد من استعداد المدراء والموظفين وقدرتهم لتطبيق اليقظة الريادية ومدى قناعتهم بمسؤولياتهم الإدارية من أجل الوصول إلى تحسين واقع إدارة المنظمات المبحوثة للتحويل إلى نظام إدارة الإبداع الشامل.

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياته بناء أنموذج متكامل يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات البحث، والتي تعطي تصوراً وإجابةً أولية للفرضيات التي افترضها الباحث للإجابة عن الأسئلة المطروحة في مشكلة البحث. ويتضمن أنموذج البحث متغيرين رئيسيين، الأول: يتناول اليقظة الريادية بوصفه متغيراً مستقلاً، في حين أن المتغير الثاني يتناول إدارة الإبداع الشامل (TIM) بوصفه متغيراً معتمداً.

ثلاثة مجالات وهي: (الاحساس بالفرصة، اكتشاف الفرصة، إيجاد أو تكوين الفرصة).

ولغرض تكوين صورة أكثر وضوحاً عن اليقظة الريادية وطروحاته الفكرية والفلسفية فمن المستحسن ذكر مجموعة من التعاريف التي تناولت اليقظة الريادية وأشارت الى مفهومه والجدول (1) يبين هذه التعاريف:

الجدول 1: عدد من التعاريف التي أوردها الباحثون عن اليقظة الريادية

التعريف	الباحث
هي حالة دائمة من الوعي المستمر والدائم للبيئة المحيطة بمنظمة الأعمال، والذي يسمح لبعض الأفراد (الرياديين) لالتقاط الفرص المتاحة في السوق.	(Machado, et al., 2016: 86)
القدرة على إضافة وإحداث طفرة كبيرة في فهم كيفية الحصول على أفكار جديدة مميزة تعتبر حيوية لفهم عملية تحديد الفرص.	(Samo, 2016: 127)
التوقع بالفرص التي يمكن أن تحقق أفضل إشباع لحاجات ورغبات الزبائن والعمل على استغلالها.	(Gray & Wert-Gray, 2012: 107)
موقف ما يتم من خلاله الوصول إلى الفرص المتاحة (غير مكتشفة وغير مدركة حتى الوقت الراهن).	(Oyson & Whittaker, 2012: 5)
عملية ذهنية معرفية تقوم على قابلية الفرد الريادي مدعوماً بظروف بيئية واجتماعية بحيث تخلق الحلول الجديدة للمواقف التي تواجه المنظمات.	(Puhakka, 2011: 86)
هي محور العمليات في إطار مجال التطوير الخاص بالبحث عن الفرص؛ لأن هذا البحث يناقش هل أن الفرص يكتشفها الأفراد أم أنهم يوجدها ويبتكرونها؟	(Tang et al., 2011: 6)
الانتباه إلى علاقات السبب والنتيجة بنية كسب الأرباح.	(Skarbak, 2009: 417)
هي مقدرة الأفراد وقابليتهم على ملاحظة الفرص التي لم يلاحظها أحد قبلهم لحد الآن والمقدرة العالية والفائقة في البحث عنها.	(Kirzner, 2008: 11)
عملية استكشاف لماهية الأهداف التي ينبغي الوصول إليها والطرق المتاحة لذلك.	(Woods, 2006: 2)
مجموعة مميزة من قدرات معالجة الإدراك الحسي والمعرفي والتي توجه عملية تحديد الفرص.	(Mitchell et al., 2005: 655)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

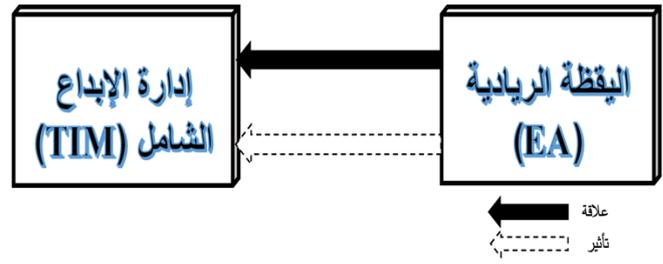
وقد طرح الكتاب والباحثون مجموعة من النماذج الخاصة باليقظة الريادية وفيما يأتي مجموعة من هذه النماذج:

● نموذج (Kaish & Gilad, 1991): يشير هذا النموذج بأن اليقظة

الريادية يمكن أن تقاس على وفق الآتي (Busenitz, 1996: 38):

— القراءة (المطالعة).

— الفترة المخصصة للتفكير حول أفكار الأعمال الجديدة.



الشكل 1: نموذج البحث الافتراضي

2. الجانب النظري

1.2 اليقظة الريادية (EA) Entrepreneurial Alertness:

تم توسيع نطاق الدراسات عن اليقظة الريادية نتيجة للأهمية البالغة في دراسة الفرص من أجل فهم تنظيم العملية الريادية لمنظمات الأعمال (Machado, et al., 2016: 86) إذ تعود المحاولات البحثية الأولى لموضوع اليقظة الريادية إلى إسهامات الاقتصادي الأسترالي (Kirzner 1973) الحاصل على جائزة الريادة وأبحاث المنظمات الصغيرة الدولية عام 2006 وذلك عندما أوضح أن الأفراد اليقظين ريادياً يمتلكون حدساً باستطاعتهم تمييز أية فجوة موجودة في السوق (Tang et al., 2012: 78). فالأفراد اليقظين ريادياً كما يصفهم (Kirzner) هم أفراد يكونون بالمرصاد للفرص كالذي يقف على منطقة مرتفعة ليرى جميع الأحداث (Gilad et al., 1988: 483)، ويشير (Woods, 2006: 2) أن (Kirzner) قد استمد فكرته في اليقظة الريادية من إسهام (Von Mises 1949) في طرحه لمفهوم اليقظة الريادية.

واليقظة تعني: الرغبة والميل في تخصيص جزء مهم من الوقت للتفكير والتدبر في البيئة المحيطة من أجل البحث عن الفرص التي تدر الأرباح (Mosakowski, 1998: 628) واليقظة بهذه الصورة والكيفية غير ممكنة للتنبؤ بها ولكنها في الوقت نفسه ليست عشوائية (Skarberk, 2009: 416).

ويرى (Ardichvili et al., 2003: 106) أن اليقظة ترتفع وتزداد مع تواجد بعض الخصائص وخاصة الصفات والسمات الشخصية والخبرات السابقة ذات الصلة والمعارف والشبكات الاجتماعية، كما أن اليقظة تتضمن الموقف المساند والمدعوم بعدد من القدرات الإدراكية مثل: المعرفة المسبقة، والتجارب، ونمط الإحساس، والشعور، ومهارات المعالجات المعلوماتية، وكذلك التفاعلات الاجتماعية.

ويشير (Short, et al., 2010: 60) إلى أن هناك أسلوباً آخر يجمع الفرص في

أمام تحديات جديدة (Gang, et al., 2005), وما أن الاقتصاد في الوقت الحاضر قائم على المعرفة، فقد أدى إلى جعل الإبداع ليكون العامل الحاسم لنجاح واستمرار الأعمال حيث يعرف الإبداع على أنه الأفكار الجديدة التي يتم وضعها موضع التنفيذ مع توجيه اهتمام خاص لفائدته (Hajikarimi, et al., 2013). وإن قدرة المنظمة على الإبداع تصبح أكبر وأكثر أهمية (Wu & Mei, 2012). حيث تبين للكثير من المنظمات بأن الإبداع من جميع النواحي أصبح مصدر لقوة المنظمة للبقاء والتطوير (Gang, et al., 2005).

إن الإبداع يأخذ عدة أشكال: كالإبداع في المنتجات وعمليات الإنتاج أو أنظمة الإدارة، وإن ارتباط الإبداع بالمنتجات يكون من خلال عمليات البحث والتطوير وكذلك باحتياجات المستهلك وموجهة نحو خلق منتجات ذات الأداء العالي (Olamade, Abubakar, & Shola, 2014).

ونتيجة لذلك، فإن جميع الصناعات تكون بحاجة إلى عملية فعالة لإدارة الإبداع والتي تعني تنظيم ومراقبة وتنفيذ أعمال المنظمة النشطة والواعية والتي تؤدي إلى الإبداع (Hajikarimi, et al., 2013).

حيث إن إدارة الإبداع هو النشاط الرئيسي للمنظمة، وإن آلية ونموذج الإبداع تكون بتأزر وتجانس بين عناصر التكنولوجيا والعناصر غير التكنولوجية (بما في ذلك الاستراتيجية الرئيسية والثقافة والتنظيم) حيث تعد إدارة الإبداع العنصر الأساسي للمنظمة القائمة على الإبداع (Zhirong, et al., 2003).

ونظراً لتطور نظرية إدارة الإبداع، فإنه من الواضح أنها تحتاج إلى نموذج جديد تماماً لتحسين أدائها، حيث تشير العديد من الأدلة أن هناك حاجة ماسة إلى نهج جديد لإدارة وتوجيه إدارة الأبداع التكنولوجي بشكل متزايد في البيئة التنافسية (Xu, Zhu, Zheng, & Wang, 2007).

فوفقاً لدراسة (Zhirong, et al., 2003)، فإنه من الضروري جداً للمنظمات التحول من النموذج التقليدي لإدارة الإبداع إلى نموذج جديد وهو إدارة الإبداع الشامل، والتي يمكن من خلالها مواجهة التحدي المتمثل في المنافسة ومطالب المستخدم الفردي في السوق ذات المنافسة الشديدة، وإن الهدف من TIM هو لتعزيز الكفاءة والإبداع في الشركة، وخلق قيمة لأصحاب المصلحة، والحفاظ على الميزة التنافسية (Olamade, et al., 2014).

وقد تعددت تعريف الباحثين والكتاب بخصوص إدارة الإبداع الشامل ولكن الإختلاف كان من حيث المفهوم فقط إلا أنها من حيث المضمون تعطي المعنى والفكرة ذاتها، والجدول (2) يوضح مجموعة من هذه التعاريف وكالاتي:

● أتمودج (Ardichvili, 2000) يقترح Ardichvili أنه يمكن التعبير عن اليقظة الريادية من خلال الآتي (Khakbaz & Aghazadeh, 2012): (86):

— تحديد الفرص.

— تطوير الفرص وتقييمها.

● أتمودج (Brockmann, 2011: 45) هذا الباحث يرى أن اليقظة الريادية تتكون من الآتي:

— تمييز الفرصة.

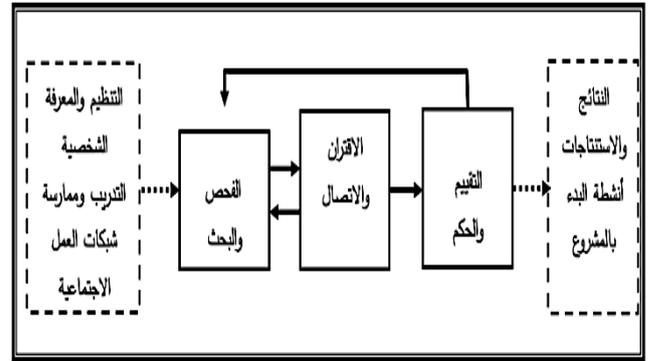
— اتخاذ أفضل قرار تجاه تلك الفرصة.

● أتمودج (Tange et al., 2012) يشير Tange وآخرون أن اليقظة الريادية تحتوي على الآتي:

— الفحص والبحث عن المعلومات الجديدة.

— الاقتزان والاتصال.

— التقييم والحكم.



Source: Tang, J. Mickil, K. M. & Busenitz, L., (2011), Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities, John Cook School of Business, Saint Louis University, USA, P 55.

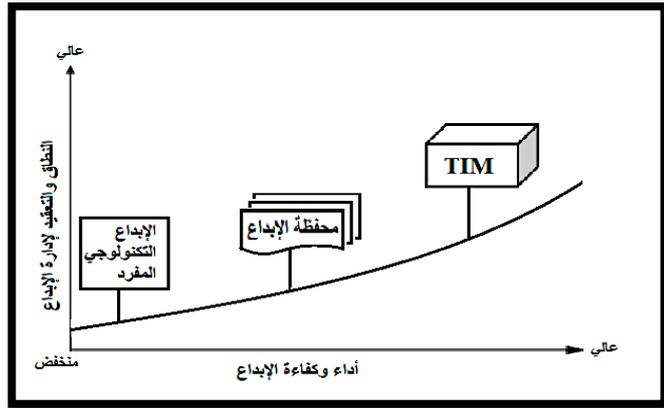
الشكل 2: أتمودج اليقظة الريادية

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أن اليقظة الريادية هي عبارة عن الإحساس العالي بوجود الفرص المتوفرة في مكان ما في البيئة وتوقع الحصول على ميزة تنافسية أو قيمة مضافة من جراء الاستغلال الأمثل لهذه الفرص.

2.2 إدارة الإبداع الشامل (Total Innovation Management) (TIM)

إن زيادة الإضطراب في البيئة، وشدة المنافسة في السوق، وكذلك طلبات الزبائن وتوقيت التسويق وطابعها الفريد والابصائية قد وضعت جميع المنظمات

الجذري، الإبداع المستقل وأن يكون أداء الابتكار مرئي، وبالتالي فإنه لا يمكن تحقيق التوازن بين الإبداع في المنتجات وعملية الإبداع.



الشكل (3) مراحل إدارة الإبداع

Source: Zhirong, Y., Gang, Z., Zhangshu, X., & Gongmin, B. (2003). Total Innovation Management: A New Emerging Paradigm of Innovation management . *Engineering Management Conference* (pp.262).

أما المستوى الثاني فهو محفظة الإبداع (PI)، حيث إن نموذج محفظة الإبداع قد غير إلى حد كبير طريقة التفكير التقليدية (SI)، إذ إن (PI) عملية استراتيجية ومنهجية ومنسقة تجاه الإبداع، حيث تتكون المحفظة من خلال SI التي يجب أن تمتد إلى خمسة جوانب على الأقل وبالتالي تشكل الإطار لمحفظة الإبداع والجوانب هي عملية الإبداع لمجموعة من المنتجات، محفظة الإبداع التدريجي والجذري، محفظة الإبداع المستقل والتعاوني، محفظة الإبداع التكنولوجي والتنظيمي، ومجموعة من أداء الإبداع الواضح.

أما المستوى الثالث فهو TIM ، والذي يركز على الأبداع الشامل من حيث المفهوم والاستراتيجية والتكنولوجيا (بما في ذلك IT) ، الهيكل التنظيمي، والعمليات التجارية، والثقافة، والأفراد في كل مستويات التنظيم، وتعزيز الكفاءة والإبداع من الشركة وخلق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة بشكل عام، و للزبائن ولا سيما عن طريق التعلم عبر الحدود وتدقيق المعرفة.

4.2.2 أهداف TIM

وفقا لدراسة (Gang, et al., 2005) ، إن الأهداف الرئيسية لإدارة الإبداع الشامل تكون كما يلي:

- كسب ميزة تنافسية مستدامة (القيمة المضافة).
- التركيز على تجميع وتحسين الكفاءات الأساسية (حيث إن الكفاءات الأساسية لا تقتصر على التكنولوجيا فقط).
- تعدد محفظة الإبداع النظامية قاعدة رئيسية لجميع أنواع عناصر الإبداع.

الجدول 2: تعريف إدارة الإبداع الشامل

الكاتب ١ الباحث	التعريف
(Olamade, et al., 2014)	هو نظام لتشكيل الإبداع المتجانس بين التكنولوجيا والتنظيم والثقافة بهدف بناء الأبداع الكفوء في المنظمات . وهو نمط حديث جدا وشامل لإدارة الأبداع لترسيخ ثقافة الإبداع في المنظمات.
(Wu & Mei, 2012 ; Xu, Chen, Xie, Liu, Zheng, & Wang, 2007)	هو التجديد وإدارة شبكة قيمة الإبداع الذي يدمج مفهوم الاستراتيجية والتكنولوجيا حيوي (بما في ذلك تكنولوجيا قاعدة المعلومات) والهيكل والعمليات التجارية، والثقافة، والأفراد على جميع المستويات للمنظمة.
(Gang, et al., 2005)	هو الاتجاه الجديد الناشئ لإدارة الإبداع، ومفيد جدا لمنظمات لمواجهة المنافسة الشديدة المتزايدة وكذلك لمواجهة التحديات الناشئة من الطلبات الفردية للزبائن.
(Xu, Liu, & Shen, 2003)	هو عبارة عن مسيرة لزيادة كفاءة المنظمة، فهي ليست كوجهة للمنظمة أو حل سريع أو استراتيجية قائمة على شعار سنوي، بل هي على المدى الطويل، واستراتيجية على أساس الكفاءة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تشمل جميع الأشخاص في كل مستوى من مستويات المنظمة.
(Xu, Liu, & Shen, 2003)	هو مسار كبير جداً لإعادة اختراع وتنشيط شركة القرن الحادي والعشرون.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

وقد لاحظ الباحث بأن تعريفات الكتاب والباحثين تتجمع في أن إدارة الإبداع الشامل TIM هو نظام جديد وشامل ومتكامل لكيفية إدارة الإبداع في المنظمات في الوقت الحاضر وإن هذا النظام يهدف إلى أحداث تجانس وترابط بين جميع عناصر ومكونات المنظمة للوصول إلى الإبداع الكفوء والذي يعتبر ضروري للمنظمات في ظل المنافسة الشديدة والشرسة التي تمتاز بها البيئة في الوقت الحاضر.

3.2.2 مراحل الوصول إلى TIM

إن إدارة الإبداع تتطور بسرعة في السنوات الأخيرة، فاستناداً إلى دراسات كل من (Xu, Liu, & Shen, 2003 ; Zhirong, et al., 2003) تصنف مراحل إدارة الإبداع من خلال ثلاث مستويات كما مبين في الشكل (3) الذي يمثل تخطيط لهذه المستويات الثلاثة وذلك بالاعتماد على بعدين أساسيين وهما - النطاق والتعقيد لإدارة الإبداع، بالإضافة إلى كفاءة وأداء الإبداع والذي يوضحه الشكل التالي:

إن المستوى الأول هو الإبداع التكنولوجي المفرد (STI)، والذي يثير القلق جزئياً مع ابداع المنتجات وإدارتها داخل قطاع البحث والتطوير، حيث يكون النمو والربح على المستوى القصير و ليس دائماً، كما أنه يركز بشكل مفرط على الإبداع

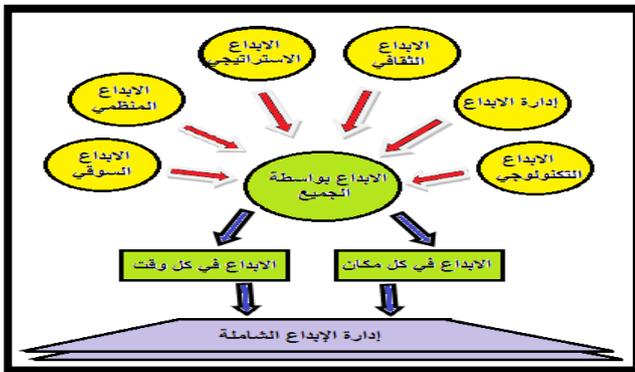
تكون نموذج TIM، حيث وفقاً للخصائص والأبعاد فإن TIM تتكون من ثلاثة أجزاء أساسية وهي (Wu & Mei, 2012):
أولاً: جميع عناصر الإبداع (AEI - All Elements Innovation): والتي تتكون مما يلي:

- الإبداع الاستراتيجي: هو رؤية وأهداف المنظمة.
- الإبداع التكنولوجي: هو الإبداع في المنتج والعملية للمشاريع وتعامل على أنها العنصر الأساسي.
- الإبداع في السوق: هو توجه المنظمة نحو السوق.
- الإبداع التنظيمي: هو الضمان التنظيمي للمنظمة.
- الإبداع الثقافي: هو روح المنظمة.
- إدارة الإبداع: هو إيجاد التنسيق بين جميع العناصر كهيئة شاملة.

ثانياً: جميع المعنيين بالإبداع أو مشاركة عالية بالإبداع (High Involvement Innovation - HII):

ثالثاً: الإبداع في كل مكان وزمان (All Time/Space Innovation - ATSI):

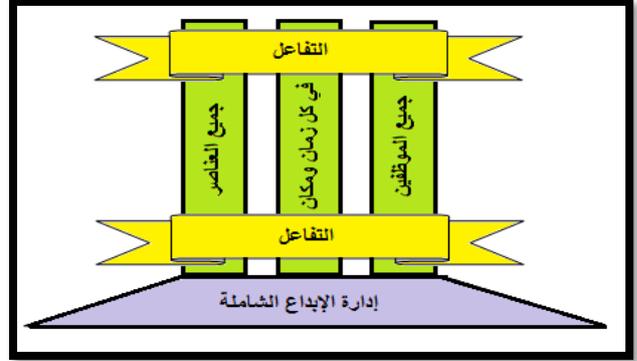
هذه الأجزاء الأساسية الثلاثة تتفاعل وترتبط ارتباطاً وثيقاً مع بعضها البعض بهدف الاستفادة من كفاءة وأداء الإبداع.
 إن أغلب الدراسات ومنها (Wu & Mei, 2012 ; Gang, et al., 2005) تشير إلى نموذجين من TIM حيث يشير النموذجان إلى العلاقة بين أجزاء TIM الأساسية، وكما هو موضح من خلال الشكل (5) والشكل (6):



نموذج 5: الشكل TIM

Source: Zhirong, Y., Gang, Z., Zhangshu, X., & Gongmin, B. (2003). Total Innovation Management: A New Emerging Paradigm of Innovation Management. *Engineering Management Conference* (p. 264).

- لتحقيق تأثير "الثلاث مجاميع وتفاعل واحد - three all and one synergy" من خلال الية الإدارة والأدوات المناسبة، وهو ما يعني الإبداع بواسطة جميع العاملين، جميع العناصر الأساسية، وطوال الوقت، حيث يبين الشكل (4) كيفية تفاعل وتأزر المجاميع الثلاثة معاً وكما يلي:



الشكل (4) تفاعل المجاميع المكونة ل TIM

Source: Gang, Z., Jianzhong, Z., & Wen, G. (2005). Total Innovation Management: A Theoretical Framework and Implications. *Engineering Management Conference* (pp.643).

5.2.2 أبعاد TIM

يمكن تقسيم أبعاد إدارة الإبداع الشامل TIM إلى ثمانية أبعاد رئيسية وكالتالي (Gang, et al., 2005):

- الوقت: الإبداع في كل وقت.
- المكان: الإبداع من خلال كل العالم.
- عناصر الإبداع الرئيسية والتي هي: الاستراتيجية، الثقافة، المنظمة أو السوق.. الخ.
- نوع الإبداع: الإبداع في المنتج (الخدمة) وعملية الإبداع.
- درجة الإبداع: الإبداع التدريجي، الإبداع الجذري، والإبداع الاختراقي.
- مصدر الإبداع: الإبداع الأصلي، الإبداع التعاوني.
- المبدع: الإبداع من قبل موظفي البحث والتطوير وجميع الموظفين، والتي تشمل المستخدمين والموردين وحتى جميع أصحاب المصلحة.
- يتم العمل بجميع الأبعاد المذكورة أعلاه معاً وبشكل متفاعل ومتآزر لضمان أداء جيد للإبداع.

6.2.2 نموذج TIM

بعد ان تطرقنا إلى خصائص TIM وأبعادها بشكل عام نستطيع الآن معرفة كيفية

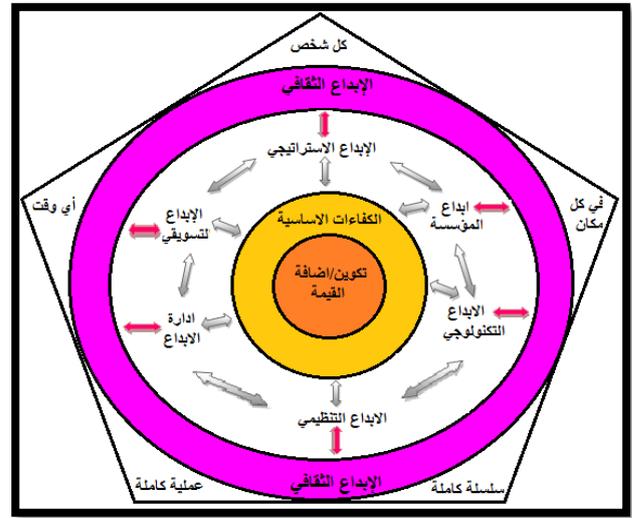
7.2.2 نموذج البنتاغون

أسلوب المقابلات الشخصية مع العديد من أفراد عينة الدراسة لتوضيح فقرات الاستبانة كي يتسنى للباحث الحصول على إجابات أدق.

حيث تم مقابلة مديري المنظمات الصناعية الآتية:

- مقابلة مع السيد مدير مصنع هيمين كروب لصناعة المفروشات بتاريخ 2020/7/6.
 - مقابلة مع السيد مدير مصنع أهما لصناعة المواد الغذائية بتاريخ 2020/7/6.
 - مقابلة مع السيد مدير والسيد معاون مدير مصنع جيهان لطحن الحبوب بتاريخ 2020/7/7.
 - مقابلة مع السيد مدير مصنع ديار لإنتاج الكليتكس بتاريخ 2020/7/9.
 - مقابلة مع السيد مدير مصنع دهبك ستيل لإنتاج الفضبان الحديدية بتاريخ 2020/7/7.
 - مقابلة مع السيد مدير مصنع زيرين لإنتاج أكياس النايلون بتاريخ 2020/7/8.
 - مقابلة مع السيد معاون مدير مصنع زاكي لإنتاج العصائر بتاريخ 2020/7/6.
 - مقابلة مع السيد معاون مدير مصنع مراعي لإنتاج الألبان بتاريخ 2020/7/9.
 - مقابلة مع السيد معاون مدير مصنع زاخو لإنتاج الألبان بتاريخ 2020/7/9.
 - مقابلة مع السيد معاون مدير مصنع يلگيدا لإنتاج الألبان بتاريخ 2020/7/10.
 - مقابلة مع السيد معاون مدير مصنع باهيف لإنتاج المواد الغذائية بتاريخ 2020/7/10.
 - مقابلة مع السيد معاون مدير مصنع هندرين لصناعة الكابينات والمحملونات بتاريخ 2020/7/10.
- بالإضافة إلى مقابلة رؤساء الأقسام والوحدات الإنتاجية لمعظم المنظمات الصناعية عينة الدراسة لغرض توضيح فقرات الاستبانة بشكل أوضح والإجابة من قبل الباحث على الاستفسارات المطروحة من قبلهم.

إن نموذج TIM للبنتاغون يستند على تحليل عناصر الإبداع والميزات المذكورة أعلاه. وبذلك تم تقديم الإطار النظري للنموذج الجديد الناشئ من إدارة الإبداع الشامل، وهو يدل على أن تنفيذ TIM يمكن أن يكون لها آثار إيجابية على تراكم وتحسين الكفاءات الأساسية للمؤسسة وفي ظل اقتصاد المعرفة فإنه من الضروري للشركات الانتقال من إدارة الإبداع التقليدية إلى إدارة الإبداع الشامل من أجل مواجهة تحديات المنافسة الشديدة في السوق ومتطلبات المستخدم الفردية (Liang, et al., 2003).



الشكل 6: نموذج البنتاغون لل TIM

Source: Xu, Q., Zhu, L., Zheng, G., & Wang, F. (2007). Haier's Tao of innovation : a case study of the emerging Total Innovation Management model. *The Journal of Technology Transfer*, 32 (1-2), pp.45.

3. الجانب الميداني

1.3 وصف أفراد عينة الدراسة

تم اختيار الباحث للأفراد المبحوثين من الذين يمتلكون المعرفة والدراية والخبرة والقرار (المدير، معاون المدير، رئيس القسم، مسؤول الوحدة) في المنظمات الصناعية، وقد قام الباحث بتوزيع (102) استبانة استبانة على عينة الدراسة المتمثلة بالمديرين ومعاوني المديرين ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات في المنظمات المبحوثة وأعيدت (97) استبانة.

وجاءت عملية فرز الاستبانات للتعرف على الاستبانات الصالحة واستبعاد الاستبانات غير الصالحة وبالتالي أصبحت العينة النهائية بعد التصفية المذكورة (93) استبانة، أي: إن نسبة الاستجابة كانت (91.17%). وقد اعتمد الباحث

عمرياً والتي بإمكانها الإجابة عن فقرات الاستبيان.

ج. التحصيل العلمي:

الجدول 3: توزيع الأفراد عينة الدراسة على وفق التحصيل العلمي

ت	التحصيل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
1.	إعدادية فأقل	20	21.5
2.	دبلوم فني	35	37.6
3.	بكالوريوس	33	35.5
4.	شهادة عليا	5	5.4
المجموع		93	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتداد على بيانات استمارة الاستبانة.

يتبين من الجدول (3) أن حملة شهادة الدبلوم الفني هم الفئة الغالبة من عينة الدراسة، إذ بلغ المعدل (37.6) من العدد الكلي للأفراد المبحوثين، في حين بلغ معدل الأفراد الذين يحملون شهادة البكالوريوس في المنظمات عينة الدراسة (35.5)، يليه معدل الأفراد الذين يحملون شهادة الإعدادية فأقل (21.5)، في حين جاء الأفراد الذين يحملون الشهادات العليا بنسبة (5.4).

د. المنصب الوظيفي:

الجدول 4: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمنصب الوظيفي

ت	المنصب الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
1.	مدير	14	15.1
2.	معاون مدير	20	21.5
3.	رئيس قسم	45	48.4
4.	مسؤول وحدة	14	15.1
المجموع		93	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتداد على بيانات استمارة الاستبانة.

يوضح الجدول (4) وصف عينة الدراسة على وفق المركز الوظيفي، وتبين أن رؤساء الأقسام يمثلون أعلى نسبة إذ بلغت (48.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم تلتها فئة (معاون مدير) في المرتبة الثانية إذ بلغت نسبة (21.5%)، في حين جاءت فئة (مدير) ومسؤول وحدة في المرتبة الأخيرة، إذ بلغت نسبة هاتين الفئتين (15.1%) من العينة، وهذه النتائج تعطي انطباعاً حول أن رؤساء الأقسام هم أقرب الى الواقع العملي وبالتالي زيادة احتمال إعطاء إجابات أدق بخصوص فقرات استمارة الاستبانة.

والآتي عدد من خصائص عينة الدراسة موزعة على وفق السمات الديموغرافية لعينة من خلال تحليل البيانات الميدانية وذلك حسب الفقرات الآتية:

أ. الجنس:

ت	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1.	ذكر	91	97.8
2.	أنثى	2	2.2
المجموع		93	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتداد على بيانات استمارة الاستبانة.

تشير بيانات الجدول (1) إلى أن الذكور يشكلون أغلبية عينة الدراسة، إذ بلغت نسبتهم (97.8%) من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (2.2%) من العينة. وهذا يعكس قلة توجه الإناث في محافظة دهوك إلى العمل في مثل هذه الأعمال.

ويمكن للباحث أن يفسر ذلك بسبب العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في المجتمع التي تجد أن العمل في مجال الأعمال الصناعية مناسب للرجال أكثر من النساء.

ب. العمر:

الجدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر

ت	الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية %
1.	أقل من 25 سنة	5	5.4
2.	25 - 35 سنة	39	41.9
3.	36 - 45 سنة	42	45.2
4.	46 سنة فأكثر	7	7.5
المجموع		93	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتداد على بيانات استمارة الاستبانة.

يتبين من الجدول (2) أن معظم أفراد عينة الدراسة يقعون ضمن الفئة الثالثة (36-45 سنة) بمعدل (45.2) من المجموع الكلي، وقد تلتها الفئة الثانية (25 - 35 سنة) بمعدل (41.9) من مجموع أفراد العينة المدروسة، وجاءت الفئة الرابعة (46 سنة فأكثر) بمعدل (7.5) في المرتبة الثالثة من مجموع أفراد عينة الدراسة، أما الفئة الأولى (أقل من 25 سنة) وبنسبة (5.4) فكان أدنى معدل ضمن عينة الدراسة. وهذا يعطي انطباعاً عن أفراد عينة الدراسة بأنهم من الفئات الناضجة

هـ. عدد سنوات الخدمة في المنظمة

الجدول 5: توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق سنوات الخدمة في المنظمة

ت	عدد سنوات الخدمة في المنظمة	العدد	النسبة المئوية %
1.	1 - 5 سنة	53	57
2.	6 - 10 سنة	27	29
3.	11 - 15 سنة	10	10.8
4.	16 سنة فأكثر	3	3.2
المجموع		93	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

تشير متضمنات الجدول (5) إلى أن (57%) من الأفراد المبحوثين لهم خدمة إجمالية تبلغ (1 - 5 سنة)، مما يدل على التراكم المعرفي لديهم. ويلبى الأفراد ذوو الخدمة (6 - 10 سنة) ونسبة تبلغ (29%)، في حين جاءت فئة (15 - 11 سنة) في المرتبة الثالثة ثم تلتها فئة (16 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة وهذه تعد من المؤشرات المهمة للإجابة عن أسئلة الاستبانة، إذ إن الأغلبية لديهم خبرة في العمل الإداري في المنظمات المدروسة.

و. الدورات التدريبية التي شارك فيها:

الجدول 6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

ت	عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
1.	بلا دورة	77	82.8
2.	دورة واحدة	7	7.5
3.	دورتان	5	5.4
4.	ثلاث دورات فأكثر	4	4.3
المجموع		93	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

يوضح الجدول (6) وصف عينة الدراسة على وفق عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها الأفراد المبحوثين، وتبين أن الأفراد الذين لم يتم يشتركوا في أية دورة تدريبية يمثلون الغالبية العظمى ونسبة بلغت (82.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم تلتها فئة (دورة واحدة) في المرتبة الثانية إذ بلغت نسبتها (7.5%)، وجاءت فئة (دورتان) في المرتبة الثالثة، إذ بلغت نسبتها (5.4%) من العينة المدروسة، بينما جاء أصحاب (ثلاث دورات فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة تمثلت

بـ (4.3%)، وتشير هذه المعطيات إلى قلة اهتمام إدارات المنظمات المبحوثة بالدورات التدريبية وهذا مؤشر غير جيد ويدل على ضعف تطوير وتحسين قابليات وقدرات الموارد البشرية الإدارية والفنية من خلال الدورات التدريبية.

2.3 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

استكمالاً للمعالجة المنهجية لفرضيات البحث فقد تم تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، وبالذات ما يخص وجود علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الريادية وإدارة الإبداع الشامل عبر استخدام معامل ارتباط الرتب لبيرسون (Pearson Correlation) وعند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$)، إذ يتبين من النتائج الظاهرة في الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الريادية وإدارة الإبداع الشامل والذي بلغ (0.743) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000)، إذ إن تلك القيمة مؤشر على معنوية العلاقة بين المتغيرين المستقل (اليقظة الريادية) والمتغير التابع (إدارة الإبداع الشامل) بحسب معطيات التحليل في الجدول المذكور وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط بين اليقظة الريادية وإدارة الإبداع الشامل في منظمات عينة البحث".

الجدول 7: علاقة الارتباط بين اليقظة الريادية وإدارة الإبداع الشامل في المنظمات المبحوثة

القيمة الاحتمالية P-Value	اليقظة الريادية	المتغير المستقل المتغير المعتمد
0.000	0.743**	إدارة الإبداع الشامل
عند مستوى المعنوية		
N= 93		
P-Value \leq (0.05)		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS) $a \leq 0.05$ * ; $a \leq 0.01$ **

3.3 تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

استكمالاً للمعالجة المنهجية لفرضيات البحث تناول في هذا المحور تحليل التأثير بين متغيرات البحث وهو ما تنص عليه فرضية البحث الثانية الرئيسة وقد تم اختبار هذا التأثير باستخدام (أتمودج الانحدار الخطي البسيط). يمثل مضمون هذا التأثير اختباراً للفرضية الرئيسة الثانية، إذ تشير نتائج أتمودج الانحدار الخطي البسيط الموضح في الجدول (8) إلى تأثير اليقظة الريادية وإدارة الإبداع الشامل؛ حيث أن هناك تأثيراً معنوياً لليقظة الريادية في إدارة الإبداع الشامل ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (119.545) وهي أكبر من قيمتها الجدولية

الانحدار وجود تباين معنوي لمنظمات عينة البحث؛ إذ تتباين في تعزيز إدارة الإبداع الشامل تبعاً لتباين اليقظة الريادية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.877) وهي أكثر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.630) وبدرجات حرية (45 ، 47) وبمستوى دلالة محسوب والذي بلغت قيمته (0.000) مما يشير إلى معنوية التباين. وبذلك يمكن قبول صحة فرضية التباين وهي الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على أنه "تتباين المنظمات المبحوثة في تعزيز إدارة الإبداع الشامل تبعاً لمستوى تركيزها على اليقظة الريادية".

الجدول 9: التباين في إدارة الإبداع الشامل

المتغير	مصدر التباين	مجموع درجات الحرية	متوسط المربعات	F	F مستوى
إدارة الإبداع	بين المجموعات	45	0.456	10.877	0.000
الشامل	داخل المجموعات	47	0.042		
	المجموع	92			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS) N = 93

الاستنتاجات والمقترحات

1.4 الاستنتاجات

- تبين من المراجعة النظرية وحسب إطلاع الباحث عدم وجود دراسات عربية تناولت موضوع إدارة الإبداع الشامل، وهذا مؤشر على حداثة الموضوع في أدبيات إدارة الأعمال من جهة ومن جهة أخرى هو إشارة إلى التأخر في تناول المواضيع الحديثة فيما يخص مجال إدارة الأعمال في الدراسات العربية.
- تعد اليقظة الريادية إحدى المتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح في البحث عن الفرص واستغلالها في حالات عدم التأكد، وتستخدم المنظمة يقظتها الريادية لإحداث التغيير والتجديد من خلال توليد الأفكار الإبداعية.
- استنتجت الدراسة قلة اهتمام إدارات المنظمات المبحوثة بالدورات التدريبية وهذا مؤشر غير جيد وبدل على ضعف تطوير وتحسين قابليات وقدرات الموارد البشرية الإدارية والفنية من خلال الدورات التدريبية.
- استنتجت الدراسة ضعفاً واضحاً في مجال توظيف المرأة في القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة ويمكن أن يفسر الباحث ذلك بسبب العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في المجتمع التي تجد أن العمل في مجال الأعمال الصناعية مناسب للرجال أكثر من النساء.

البالغة (3.946) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وفسرت اليقظة الريادية ما نسبته (56%) من التباين الحاصل في إدارة الإبداع الشامل، وهذا ما أوضحته قيمة معامل التحديد المعدل ($AdjustedR^2$)، أما النسبة المتبقية والبالغة (44%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج البحث، وتشير قيمة معامل (B_1) التي بلغت (0.837) إلى أن التغير الحاصل في اليقظة الريادية بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير في إدارة الإبداع الشامل بمقدار (0.837)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (10.934) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.662) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وبموجب هذا تُقبل الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي لليقظة الريادية في إدارة الإبداع الشامل في المنظمات المبحوثة".

الجدول 8: تحليل تأثير اليقظة الريادية في إدارة الإبداع الشامل في المنظمات المبحوثة

المتغير المستقل	إدارة الإبداع الشامل		B1	B0	
	F	المحسوبة الجدولية			
اليقظة الريادية	3.946	119.545	0.837	0.640	
	%56	t	10.934	t	2.152
		P-Value	0.000	P-Value	0.034
		P-Value	0.000		
		T الجدولية = 1.662			
		N = 93		d.f = (1, 91)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

4.3 تحليل علاقات التباين بين متغيرات البحث

يختص هذا المحور باختبار فرضيات التباين وذلك للتعرف على مدى وجود التباين بين المنظمات المبحوثة في تعزيز إدارة الإبداع الشامل تبعاً لمستوى تركيزها على اليقظة الريادية، والخصائص الشخصية للمبحوثين واختبار هذه الفرضيات تم اللجوء إلى معامل التباين الأحادي (One – Way ANOVA) لكونه الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الفروق بين متغيرات البحث وأبعادها، إذ تُقبل قيمة الخطأ الإحصائي لمعنوية التباين لغاية (0.05) وعلى النحو الآتي:

يشير مضمون الفرضية الرئيسة الثالثة إلى تباين منظمات عينة البحث في تعزيز إدارة الإبداع الشامل تبعاً لمستوى تبنينا لليقظة الريادية، ويتبين من نتائج تحليل

- اتفقت عينة الدراسة على أن المنظمات الصناعية المبحوثة تسعى لبناء إطار عمل لليقظة الريادية من شأنها توفير أجواء عمل مناسبة ممثلةً بمجموعة من الأنشطة التي تعمل على تحديد الأهداف، تحديد الفرص، وتحديد الوقت المطلوب المصاحب لعملية إطلاق الاستراتيجيات للاستفادة من الفرص الريادية؛ لكي تقود الى تحقيق أداء مميز.
 - أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين المتغير المستقل (اليقظة الريادية) والمتغير المعتمد (إدارة الإبداع الشامل) في المنظمات عينة الدراسة.
 - كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لليقظة الريادية في تعزيز إدارة الإبداع الشامل في المنظمات المبحوثة، وهذا يعزز من قوة النموذج الافتراضي للبحث مما يساعد ذلك في إستحظار أساليب إدارية حديثة ومتطورة تساعد المنظمات المبحوثة في تحقيق وتكوين حالة من الريادة والإبداع في منظماتهم تحافظ على المركز السوقي الملائم لديها.
 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تباين بين منظمات عينة البحث في تعزيز إدارة الإبداع الشامل تبعاً لمستوى تبنيها اليقظة الريادية.
- #### 2.4 المقترحات
- ضرورة زيادة الاهتمام بتوظيف اليقظة الريادية في تعزيز وتحقيق إدارة الإبداع الشامل في المنظمات المدروسة بشكل متكامل من أجل تحقيق أداء مميز على مستوى بيئة المنظمات الصناعية.
 - ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة بدراسة مضامين اليقظة الريادية وتعميقها عند مديريها لما لذلك من إسهام في تعزيز قدرة المنظمات المبحوثة في تحقيق أهدافها، والوصول إلى مستويات متقدمة في طريق تعزيز إدارة الإبداع الشامل.
 - تشجيع العاملين على تبادل المعرفة والخبرة فيما بينهم وتوفير أجواء عمل مناسبة لإطلاق طاقاتهم الفكرية التي تقود إلى الإبداع والابتكار والتطوير المستمر؛ لتحسين الأداء في المنظمات المبحوثة.
- على المنظمات المبحوثة البحث عن أنظمة إدارية جديدة متقدمة إبداعية تأخذ جميع الجوانب في الحسبان كإدارة الإبداع الشامل لجميع المنظمات بشكل عام ومنظمات عينة الدراسة بشكل خاص.
 - يقترح الباحث ضرورة أن تولي إدارة المنظمات المبحوثة اهتماماً كبيراً بمتغيرات البحث في ضوء دراسة وتحليل مؤشراتنا نظراً لوجود علاقات ارتباط قوية وتأثير معنوي مباشر بين هذه المتغيرات، وانعكاس ذلك على طبيعة عمل المنظمات المبحوثة.
 - تقديم منتجات مبدعة ومبتكرة جديدة مستدامة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات واستخدام تحسينات مستمرة في العمل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتوجيه العمليات الانتاجية وتنظيم المشاريع التي تعكس تفوق المنظمات الصناعية المبحوثة على المنافسين وتحقيق لها ميزة مستدامة.
 - ضرورة العمل على اعتماد هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة، وتسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام، وتفسح المجال أمام الأفكار الإنتاجية المبدعة المستدامة مع ضرورة الإفادة من المعلومات التي يمتلكها المديرون لغرض الوصول إلى القرارات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة.
 - العمل على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يدرك ويدعم أهمية كل من اليقظة الريادية وإدارة الإبداع الشامل، وإيجاد الحرية في طرح الأفكار، فضلاً عن تخصيص مكافأة مالية ومعنوية لكل فكرة إبداعية جديدة في المنظمات الصناعية المبحوثة.
 - سعي المنظمات الصناعية عينة الدراسة إلى إيجاد حالة التوازن والتكامل بين مواردها غير الملموسة ومواردها الملموسة؛ لكي يكون ذلك وسيلة لتحسين كفاءتها الإنتاجية، أو بعبارة أخرى أن تكون الكفاءة الإنتاجية للمنظمات الصناعية المبحوثة ناتجة عن حالة التكامل بين اليقظة الريادية وإدارة الإبداع الشامل.
 - تقترح الدراسة ان على المنظمات الصناعية المبحوثة العمل للتحويل والانتقال من نظم الإدارة التقليدية الى نظم إدارية متقدمة كنظام إدارة الإبداع الشامل مما سيؤدي إلى التحويل من البيئة المحلية الى البيئة الإقليمية والعالمية

5. Short, J.C., Ketchen, D.J., Shook, C.L., Ireland, R.D., (2010), The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges, *Journal of Management*, Vol. 36, No. 4.
6. Samo, Altaf, Hussain, (2016), Entrepreneurial Alertness among Business School Students, *International Journal of Humanities & Social Science Studies (IJHSSS)*, Vol. III, Issue, I.
7. Gray, G.T., and Wert-Gray, S. (2012b). A contingency Approach to Marketing Entrepreneurship: Impact of Business Strategies on the Firm's Marketing Function, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 2, No. 2.
8. Oyson, M., and Whittaker, H. (2012), An Opportunity-Based Approach to International Entrepreneurship: Pursuing Opportunities Internationally Through Prospection, Proceedings of The eighteenth annual high technology small firms conference, Netherlands
9. Puhakka, V. (2011). Developing a Creative-Cognitive Model of Entrepreneurial Alertness to Business Opportunities, *Journal of Management and Strategy*, Vol. 2, No. 4.
10. Tang, J. Mickil, K. M. & Busenitz, L. , (2011), Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities, John Cook School of Business, Saint Louis University, USA.
11. Kirzner, I. M. (2008). The Alert and Creative Entrepreneur: A Clarification, Research Institute of Industrial Economics, Stockholm, Sweden.
12. Woods, C.R. (2006). Asking the Entrepreneur: An Enquiry in to Entrepreneurial Behavior, *Personal Construct Theory & Practice*, Vol. 3, No. 1.
13. Mitchell, J. R., Friga, P. N., and Mitchell, R. K. (2005), Untangling the Intuition Mess: Intuition as a Construct in Entrepreneurship Research, *Journal of Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 2, No. 6.
14. Busenitz, L.W. (1996). Research on Entrepreneurial Alertness: Sampling, Measurement, and Theoretical Issues, *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, No. 4.

بدلاً من الانحسار في البيئة المحلية ويتم هذا من خلال وضع اللبنة الأولى لمتطلبات إدارة الإبداع الشامل كخطوة أولى نحو تحقيق هذا الهدف.

- ضرورة زيادة الاستثمار في المورد البشري من خلال الاهتمام بعدد الدورات التدريبية التي يشارك فيها القادة الإداريين وذلك لتطوير وتحسين قابليات وقدرات الموارد البشرية الإدارية والفنية من خلال هذه الدورات التدريبية وبالتالي الاستثمار الأفضل للطاقات الإبداعية الموجودة في منظماتهم.
- ضرورة مشاركة الأفراد العاملين في المنظمات الصناعية المبحوثة وإدخالهم في دورات تدريبية تسهم في رفع وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الريادية والإبداعية والمعرفية لما لهذه الخاصة من تأثير في تحسين مستوى المنتجات التي تقدمها المنظمة والإسهام في تقديم منتجات إبداعية.
- تقترح الدراسة ضرورة زيادة تفعيل وتوظيف دور العنصر النسوي في المنظمات الصناعية المبحوثة؛ لكونه عنصراً مهماً من عناصر العملية الانتاجية شأنه في ذلك شأن الرجل وخاصة في العمليات التي لا تتطلب جهداً عضلياً كبيراً.

5. المصادر

1. Machado, H. P. V., Faia, V. S., Silva, J. D., (2016), Entrepreneurial alertness: Study of the Influence of Individual Characteristics and Entrepreneurship, *Journal of Brazilian Business Review*, Vol. 13, N.5.
2. Tang, J., Kacmar, K.M., and Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of new Opportunities, *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, No. 38.
3. Gilad, B., Kaish, S., and Ronen, J. (1988) .The Entrepreneurial way with Information. In: Maital, S. (ed.) *applied behavioural economics*, vol. II, No. 28.
4. Ardichvili, A., Cardozo, R., and Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 1.

24. Xu, Q., Chen, J., Xie, Z., Liu, J., Zheng, G., & Wang, Y. (2007). Total Innovation Management: a novel paradigm of innovation management in the 21st century. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 32, No. 2.
25. Xu, Q., Liu, J., & Shen, S. (2003). Total Innovation Management: Reinventing and Revitalizing The Corporation for the 21st Century. *Management of Engineering and Technology*, IEEE. doi:10.1109/PICMET.2003.1222783
26. Xu, Q., Zhu, L., Zheng, G., & Wang, F. (2007). Haier's Tao of innovation : a case study of the emerging Total Innovation Management model. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 32, No. 2.
27. Zhirong, Y., Gang, Z., Zhangshu, X., & Gongmin, B. (2003). Total Innovation Management: A New Emerging Paradigm of Innovation Management. *Engineering Management Conference*, IEEE. doi:10.1109/IEMC.2003.1252273.
15. Brockmann, E. N. (2011). How to Get More out of what you already know: Recognizing Opportunities and Making Better Decisions Afterwards, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, Vol. 5, No. 2.
16. Khakbaz, P. P., and Aghazadeh, L. (2012), An Investigation into the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Opportunities, *Journal of Social and Development Sciences*, Vol. 3, No. 3.
17. Mosakowski, E. (1998). Entrepreneurial Resources, Organizational Choices, and Competitive Outcomes, *Journal of Organization Science*, Vol. 9, No. 6.
18. Skarberk, D. (2009). Alertness, local knowledge, and Johnny Appleseed, *Review Austrian Economic*, Vol. 22, No. 1.
19. Chen, J., Jin, X., He, B., & Yao, W. (2006). TIM based indigenous innovation: experiences from Haier Group. *Management of Innovation and Technology*, Singapore: IEEE. doi:10.1109/ICMIT.2006.262152
20. Gang, Z., Jianzhong, Z., & Wen, G. (2005). Total Innovation Management: A Theoretical Framework and Implications. *Engineering Management Conference*, IEEE. doi:10.1109/IEMC.2005.1559227
21. Hajikarimi, A., Hamidzadeh, M., Jazani, N., & Hashemi, S. M. (2013). A Comprehensive Systemic Model of Innovation Management : Total Innovation Management (TIM), *Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 9, 1078-1088.
22. Olamide, O., Abubakar, K., & Shola, Y. (2014). Impact of Total Innovation Management on Supply Chain in Nigeria's Automobile Industry, *Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, Vol. 1, NO. 1.
23. Wu, Z., & Mei, L. (2012). Toward Innovative Firm under Total Innovation Management. *Management of Innovation and Technology (ICMIT)*, Sanur Bali: IEEE. doi:10.1109/ICMIT.2012.6225851

الملحق (1)*

استمارات الاستبيان الموزعة والمعادة والصالحة للتحليل في المنظمات عينة الدراسة

ت	اسم المنظمة المبحوثة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المعادة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة المئوية للاستمارات الصالحة لكل منظمة من إجمالي الاستمارات الصالحة للتحليل
1.	صنع هين كروب / صناعة المفروشات	2	2	2	2.15%
2.	صنع هندرين / صناعة الكابينات والجلونات	4	3	3	3.23%
3.	صنع دهوك ستيل لإنتاج القضبان الحديدية	2	2	2	2.15%
4.	صنع إيكس لإنتاج الأصباغ	4	3	2	2.15%
5.	صنع دبي لإنتاج الأصباغ	3	3	3	3.23%
6.	صنع شهيد يوسف لإنتاج البلوك البركاني	4	3	2	2.15%
7.	صنع برا لإنتاج البلوك المجوف	3	3	3	3.23%
8.	صنع جوتيار لإنتاج الأنابيب الكونكريتية	2	2	2	2.15%
9.	صنع ماف لإنتاج الأنابيب الحديدية	3	3	3	3.23%
10.	صنع نيركر لإنتاج الكلينكس	2	2	2	2.15%
11.	صنع ديار لإنتاج الكلينكس	2	2	2	2.15%
12.	صنع حمدي لإنتاج البلاستيك	2	2	2	2.15%
13.	صنع دجلة لإنتاج الأنابيب البلاستيكية	3	3	3	3.23%
14.	صنع لايت لإنتاج العلب والأغطية البلاستيكية	2	2	2	2.15%
15.	صنع زرين لإنتاج أكياس النايلون	3	3	3	3.23%
16.	صنع أكو لصناعة الألمنيوم	2	2	2	2.15%
17.	صنع تناهي لإنتاج الحديد المشبك (BRC)	3	3	3	3.23%
18.	صنع قوج لإنتاج الحديد المشبك (BRC)	5	5	5	5.36%
19.	صنع أهرام (لايف) إنتاج المياه المعدنية	7	6	5	5.36%
20.	صنع تيان لإنتاج المياه المعدنية	3	3	2	2.15%
21.	صنع روفيان لإنتاج مياه المعدنية	3	3	3	3.23%
22.	صنع شرين لإنتاج المياه المعدنية	4	4	4	4.3%
23.	صنع زين لإنتاج المياه المعدنية	3	3	3	3.23%
24.	صنع كاره لإنتاج المياه المعدنية	3	3	3	3.23%
25.	صنع I.K كروب لإنتاج الألبان	2	2	2	2.15%
26.	صنع زاخو لإنتاج الألبان	4	3	3	3.23%
27.	صنع مراعي لإنتاج الألبان	2	2	2	2.15%
28.	صنع بلجيدا لإنتاج الألبان	2	2	2	2.15%
29.	صنع زآكي لإنتاج العصائر	4	4	4	4.3%
30.	صنع جان سوز لإنتاج العصائر	2	2	2	2.15%
31.	صنع أبها لإنتاج المواد الغذائية	2	2	2	2.15%
32.	صنع باهيف لإنتاج المواد الغذائية	2	2	2	2.15%
33.	صنع جيهان لطحن الحبوب	2	2	2	2.15%
34.	صنع بهدينان لطحن الحبوب	2	2	2	2.15%
35.	صنع M.S لإنتاج المنظفات	2	2	2	2.15%
36.	صنع دهوك لإنتاج المنظفات	2	2	2	2.15%
	المجموع	102	97	93	100%

المصدر: إعداد الباحث

الملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

م/استشارة إستبانة

السادة مدير المنظمة، معاون المدير، ورؤساء الأقسام ... المحترمين:

تحية طيبة وبعد ...

يرجى التفضل بتخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة عن فقرات الاستبانة التي بين أيديكم، شاكراً لكم حسن التعاون، وثقتي كبيرة في حرصكم على الإجابة بموضوعية تامة عن جميع الفقرات الواردة فيها.

واستشارة الاستبيان هي للبحث الموسوم: (دور اليقظة الريادية في تعزيز إدارة الإبداع الشامل(TIM): دراسة إستطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من المنظمات الصناعية/ محافظة دهوك)، والغرض من تصميم هذه الاستبانة هو وضع أداة لقياس المتغيرات الخاصة بموضوع البحث الحالي.

يرجى التفضل بملىء فقرات الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مهامكم الوظيفية وعمقكم العلمي، بحيث يساهم في تحقيق أهداف هذا البحث، علماً أننا سنتعامل مع إجاباتكم بسرية تامة وهي متعلقة بأهداف البحث العلمي حصراً.

ولكم فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظات عامة:

1. يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
2. يرجى الاطلاع على المصطلحات التي تضمنتها استشارة الاستبيان من اجل إزالة اللبس والغموض فيها، قبل البدء بتأشير موافقكم إزاء العبارات.
3. يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.
4. بإمكان الباحث الإجابة عن أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستشارة.

معلومات عامة
General Information

أ / بيانات تتعلق بالمنظمة

1	اسم المنظمة organization name
---	----------------------------------

2	ملكية المنظمة Organization Ownership	خاص private	حكومي Governmental	مختلط mixed
---	--	----------------	-----------------------	----------------

3	نشاط المنظمة Organization Activity
---	---------------------------------------

ب / بيانات تتعلق بالمجيب على الاستبيان.

4	النوع الاجتماعي Gender	ذكر Male	انثى Female
5	الفئة العمرية (سنة) Age (The age group)	أقل من 25	35-25
		45-36	46 فأكثر
6	المؤهل العلمي Qualification	إعدادية فأقل Prep and less	بكالوريوس B.SC
		ماجستير ودكتوراه MA and PhD	دبلوم فني Technical Diploma
7	المناصب الوظيفي Job title	مدير Director	معاون مدير Assistant Director
		رئيس قسم Head of the Department	مسؤول وحدة Unit official
8	سنوات الخدمة Years of service	5-1	10-6
		15-11	16 فأكثر
9	عدد الدورات التدريبية المشترك بها Training Courses in which he / she is involved	بلا دورة	1
		2	3 - فأكثر

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (√) امام المربع الذي يمثل وجهة نظرك.

1- اليقظة الريادية Entrepreneurial Alertness (EA) : عبارة عن الإحساس العالي بوجود الفرص المتوفرة في مكان ما في البيئة وتوقع الحصول على ميزة تنافسية أو قيمة مضافة من جراء الاستغلال الأمثل لهذه الفرص وبشكل خاص فيما يتعلق بمدخلات العملية الإنتاجية ووظائفها وانشطتها المتكاملة.						
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تمتلك منظماتنا قدرات تساعدنا على التعرف على الموارد غير المستخدمة.					
2.	تشجع منظماتنا دائماً العاملين على عرض الأفكار الريادية والإبداعية.					
3.	تمتلك منظماتنا القدرة على التوقع بقيمة منتجاتها عند الزبائن.					
4.	تمتلك منظماتنا القدرة على تفسير المتغيرات البيئية المؤثرة في عملها.					
5.	تقوم منظماتنا بالبحث عن المعلومات الجديدة وتقييمها فيما إذا كانت تعبر عن فرصة حقيقية أم لا.					
6.	تستقرأ منظماتنا الأحداث التي يمكن أن تحدث وتضع الاستراتيجيات المناسبة لإدارتها أو التقليل من آثارها.					
2. إدارة الإبداع الشامل Total Innovation Management (TIM) : هو نظام جديد وشامل ومتكامل لكيفية إدارة الإبداع في المنظمات في الوقت الحاضر، إذ يهدف هذا النظام إلى أحداث تجانس وترابط بين جميع عناصر ومكونات المنظمة للوصول إلى الإبداع الكفوء والذي يعتبر ضروري للمنظمات في ظل المنافسة الشديدة والشرسة التي تمتاز بها البيئة في الوقت الحاضر.						
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
7.	الإصرار على الإبداع والتميز هو أحد الخيارات الرئيسية لمنظماتنا.					
8.	إن تحقيق الإبداع في منظماتنا هي ليست مسؤولية شخص واحد أو مجال وظيفي معين بل هو واجب الجميع في المنظمة.					
9.	يأخذ الإبداع عدة أشكال في منظماتنا كالإبداع في المنتجات وعمليات الإنتاج أو أنظمة الإدارة.					
10.	إن ارتباط الإبداع بالمنتجات في منظماتنا يكون من خلال عمليات البحث والتطوير وكذلك باحتياجات المستهلك وموجهة نحو خلق منتجات ذات الأداء العالي.					
11.	إن تنظيم ومراقبة وتنفيذ أعمال المنظمة النشطة والواعية تؤدي إلى الإبداع.					
12.	تسعى إدارة المنظمة على تحفيز الإبداع بواسطة جميع العاملين، جميع العناصر الأساسية، وطوال الوقت.					

* تجدر الإشارة إلى أن المنظمات الصناعية عينة الدراسة هي بشكل عام ذات طبيعة إنتاجية وصناعية وتعمل في ظل منافسة قطاعية.

وقد حاول الباحث اختيارها وانتقاءها من بين قائمة كبيرة من المنظمات الصناعية والتي تم الحصول عليها من دائرة التنمية الصناعية في محافظة دهوك وهيئة الاستتار في محافظة دهوك وغرفة تجارة دهوك وذلك في ضوء تطور تقنياتها وتنوع منتجاتها وحجمها وأدائها وعدد عاملها.