



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The role of human resource governance in enhancing leadership: A case study in the College of Management and Economics

Mohammed Mudheher Mezaal*^A, Rahma assam abbed^B, Rukaya sami shareef^A

^A Education in Salah al-Din

^B Nineveh governorate

Keywords:

Human Resources Governance, Leadership

Article history:

Received 12 Jan. 2025

Accepted 23 Jan. 2025

Available online 25 Jun. 2025

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Mohammed Mudheher Mezaal

Education in Salah al-Din



Abstract: The current research aims to identify the role of human resources governance as an independent variable in achieving leadership, as a dependent variable by addressing the reality of their application in the organization under study, and then highlighting the relationship of association and impact between the two variables and their dimensions, as the research adopted four dimensions of human resources governance, vision and strategic direction, accountability, efficiency and employee voice), and its role in achieving leadership at the level of the organization under study, and to achieve this, the research problem was expressed by an intellectual question that includes, is there a clear vision by those in charge of the organization under study about the role of human resources governance in achieving leadership, and a set of tests and analyses were used using the SPSS statistical program from which a random sample was chosen intentionally (in the amount of) (60) individuals to represent the research community correctly, and the research reached a set of results, the most prominent of which is the possibility of the organization under study adopting human resources governance as an entry point to achieving leadership, and this is due to the level of direct effects of the independent variable and its dimensions in the dependent variable, and thus the research presented a set of proposals, the most important of which were Urging administrative leaders and decision makers in the organization under study to pay attention to the dimensions of human resources governance, including the voice of employees, the strategic vision through which leadership is achieved in the organization under study.

دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الريادة: دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد

رقية سامي شريف
تربية صلاح الدين

رحمه عصام عبد
محافظة نينوى

محمد مظهر مزعل
تربية صلاح الدين

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور حوكمة الموارد البشرية كمتغير مستقل في تحقيق الريادة، كمتغير معتمد عبر التطرق لواقع تطبيقهم في المنظمة المبحوثة، ومن ثم تسليط الضوء على علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرين، وابعادهما، إذ تبنى البحث أربعة أبعاد لحوكمة الموارد البشرية، الرؤية والتوجه الاستراتيجي المساءلة والكفاءة وصوت الموظف، ودورها في تحقيق الريادة على مستوى المنظمة المبحوثة، ولتحقيق ذلك تم التعبير عن مشكلة البحث بسؤال فكري يتضمن، هل هناك تصور واضح من قبل القائمين على المنظمة المبحوثة عن دور حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الريادة، وتم الاستعانة بمجموعة من الاختبارات، والتحليلات باستخدام البرنامج SPSS الإحصائي اختبرت منها عينة عشوائية قصدية (بواقع) (60) فردا ليمثلوا مجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها امكانية اعتماد المنظمة المبحوثة حوكمة الموارد البشرية بوصفها مدخل لتحقيق الريادة، ومرد ذلك يعود إلى مستوى التأثيرات المباشرة للمتغير المستقل وابعاده في المتغير المعتمد، ومن ثم قدم البحث مجموعة من المقترحات كان أهمها حث القيادات الادارية وأصحاب القرار في المنظمة المبحوثة بضرورة الاهتمام بأبعاد لحوكمة الموارد البشرية، ومنها صوت العاملين، الرؤية الاستراتيجية التي من خلالها تحقيق الريادة في المنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الموارد البشرية، الريادة.

المقدمة

تمثل الموارد البشرية احدى المرتكزات الأساسية في عمل المنظمات، ونظرا لأهمية حوكمة الموارد البشرية أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس مواصفات خاصة بها في النصف الثاني من عام 2016 فهو يوفر إرشادات حول الأدوات والعمليات والممارسات التي يجب اتباعها لإنشاء وصيانة وتحسين الإدارة الفعالة للموارد البشرية داخل المنظمة، وينطبق على المنظمات من جميع الأحجام والقطاعات، سواء كانت عامة أو خاصة، أو ربحية أو غير ربحية. وترتكز حوكمة الموارد البشرية على عدد من المبادئ أهمها الوضوح والشفافية في تصميم ومخرجات العمليات والممارسات التنظيمية، والانفتاح في العمليات والممارسات والنتائج. تعد المساءلة أمام المنظمين والهيئات القانونية وأصحاب المصلحة في المنظمة نهجاً حديثاً يعتمد على دعم الأشخاص الأكفاء وتعزيز دورهم والعمل على تحقيق العدالة والمساءلة والشفافية في المعاملات، وتهيئة المعلومات للمستويات كافة، فضلاً عن اشراكهم في الرؤية المستقبلية للمنظمة المبحوثة. وتتطلب حوكمة الموارد البشرية الفعالة التنسيق والالتزام والمشاركة في جميع مستويات المنظمة. والكثير من الشركات والمؤسسات لديها معلمة مشتركة في تطوير نماذج حوكمة شاملة وقائمة على المشاركة من شأنها أن تكفل تحقيق الريادة وتطورها، على المديرين أن يبذلوا جهوداً أكبر لنشر الثقافة المؤسسية التي تدعو إلى تطبيق فعال لحوكمة الموارد البشرية.

إذ تضمنت الدراسة أربعة مباحث (المبحث الأول: منهجية الدراسة، المبحث الثاني: حوكمة الموارد البشرية، المبحث الثالث: الريادة، المبحث الرابع: الجانب العملي واختبار الفرضيات وبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة).

المبحث الأول

منهجية الدراسة

يتطلب إعداد الإطار النظري والتطبيقي للدراسة عرض المنهجية المعتمدة من حيث مشكلتها وأهميتها ونموذجها المفترض وافترضاها وطرقها وطرق جمع البيانات والمعلومات وحدودها، وهو ما نوضحه فيما يأتي:

أولاً. مشكلة الدراسة: استناداً إلى الاتجاهات المعاصرة التي تؤكد على أهمية المورد البشري بعدد الاتجاه الأحدث في إدارة الأعمال، مع الأخذ في الاعتبار القيم السائدة في المنظمة وأدائها، والذي يعتمد التميز في المقام الأول على العنصر البشري، مما دفع الإدارات إلى الالتزام به، من خلال تغيير مفاهيمها واستراتيجياتها بشكل مستمر، حتى تتمكن من التكيف مع هذه التغييرات، لذلك كان من الضروري وجود استراتيجيات لتحكيم مواردها البشرية، ومن هنا بات على المنظمات المعاصرة أن تدرك أهمية حوكمة الموارد البشرية وأن تسعى إلى جعلها أحد المعايير الأساسية لقياس جودة قرارات إدارة الموارد البشرية لما لها من أثر على رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين، ولذلك تبلور سؤال البحث من خلال طرح السؤال الفكري الآتي (هل لدى رؤساء منظمة الدراسة فهم واضح لدور أبعاد حوكمة الموارد البشرية في تحقيق القيادة)؟ فضلاً عن المسائل الآتية:

1. ما مستوى تصور القائمين في المنظمة المبحوثة تجاه متغيرات البحث الحالي حوكمة الموارد البشرية، الريادة في المنظمة المبحوثة؟
2. ما طبيعة عالقة الارتباط بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية والريادة في المنظمة المبحوثة، وما مستوى معنويتها؟

3. ما مستوى تأثير أبعاد حوكمة الموارد البشرية على الريادة في المنظمة المبحوثة؟

4. هل تسهم أبعاد حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الريادة في المنظمة المبحوثة؟

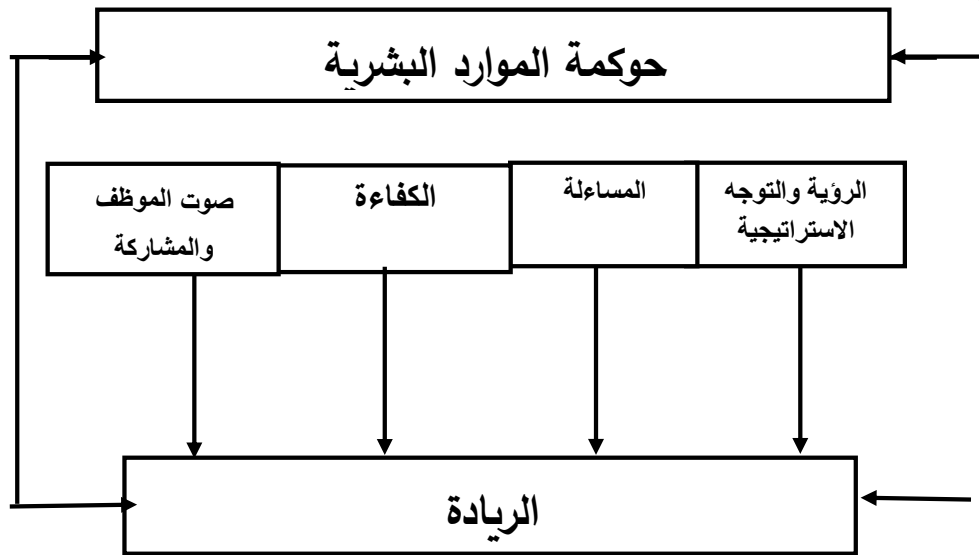
ثانياً. أهمية الدراسة: تعد حوكمة الموارد البشرية هي عنصر أساسي لتحقيق الريادة من خلال تطبيق ممارسات عادلة وشفافة وتطوير مهارات الموظفين وتحفيز الأداء المتميز وبناء ثقافة تنظيمية قوية يمكن للمؤسسات أن تجذب أفضل المواهب وتحقيق مستويات عالية من الأداء وتحافظ على ميزتها التنافسية في السوق مما يمكنها من تحقيق الريادة في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً. أهداف الدراسة: بالاعتماد على مشكلة البحث الحالي، وما نتج عنها من أهمية يمكن تحديد الأهداف المتعلقة بها بالآتي:

1. دراسة إمكانية تطبيق أبعاد حوكمة الموارد البشرية في كلية الإدارة والاقتصاد الهدف هنا هو التحقق من إمكانية تطبيق مفهوم حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المدروسة ومدى تطبيق مبادئه الأساسية على الواقع .
2. اقتراح وتوضيح المفاهيم والأهمية المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية، واستخدام مبادئها الأساسية لتوضيح مفهوم وأهمية وأبعاد القيادة .
3. توضيح طبيعة الارتباط والتأثير بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية والقيادة في المنظمات المدروسة. الهدف هنا هو فهم كيفية تأثير أبعاد حوكمة الموارد البشرية على القيادة في كلية الإدارة والاقتصاد.

4. تقديم التوصيات للمنظمات البحثية الهادفة إلى تطبيق أبعاد حوكمة الموارد البشرية على القيادات في كلية الإدارة والاقتصاد. الهدف هنا هو تقديم اقتراحات عملية لمساعدة المنظمات المدروسة على تحسين إدارة الموارد البشرية للقيادة.

رابعاً. **أنموذج الدراسة الفرضي**: ولاستكمال متطلبات منهجية البحث تم إعداد مخطط فرضي كما هو مبين في الشكل رقم (1) لتوضيح سؤال البحث من خلال قياس كل متغير بحث ودرجة توفره في منظمة البحث مما يساعد في تفسير النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية. واستخدمت الدراسة المتغيرات المستقلة والتابعة في إعداد المخطط إذ تم اعتبار أبعاد حوكمة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة (متغيرات تفسيرية) في حين كانت القيادة هي المتغير التابع (متغير الاستجابة).



شكل (1): أنموذج الدراسة الفرضي

المصدر: إعداد الباحثين

خامساً. فرضيات الدراسة: انطلاقاً من أهداف البحث واختبار خطته، اعتمدت الدراسة على فرضيتين أساسيتين:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية والريادة في كلية الإدارة والاقتصاد.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لحوكمة الموارد البشرية في الريادة في كلية الإدارة والاقتصاد.

سادساً. منهج الدراسة: يعتمد هذا البحث على دراسات الحالة الكمية ويستخدم مجموعة متنوعة من أدوات البحث مثل الوصف والتحليل لإجراء تحليل شامل ومفصل لظواهر أو مشاكل محددة في المجتمع ضمن نطاق محدد وزمن محدد وموضوع محدد، ويتميز بخصائص الجمع بين أدوات بحث متعددة في نفس الوقت، ويتمثل في الاكتساب المباشر للمعلومات مثل الملاحظة والاستبيانات والمقابلات الشخصية.

سابعاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى أهدافها واختبار فرضياتها، إذ تم الاعتماد على برنامج SPSS.

تاسعاً. **حدود الدراسة:** وتضم كلاً من الحدود الزمانية والحدود المكانية والحدود البشرية وهي على النحو الآتي:

1. **الحدود الزمانية:** امتدت حدود الدراسة زمنياً للمدة من 2024-12-4 الى 2024-9-18

2. **الحدود المكانية:** كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل.

عاشراً. **مجتمع الدراسة وعينتها:** تمثل مجتمع الدراسة بكلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل المتمثلة بتدريسي وموظفي الكلية أما عينة الدراسة فقد بلغت (60) لغرض التعرف هل تطبق كلية الادارة والاقتصاد حوكمة الموارد البشرية ومدى إسهامها في تحقيق الريادة.

المبحث الثاني

حوكمة الموارد البشرية

اولاً. **مفهوم حوكمة الموارد البشرية:** قبل مناقشة مفهوم إدارة الموارد البشرية، من المهم مناقشة تعريف كلمة الإدارة، والتي يعرفها البنك الدولي بأنها: الإدارة الفعالة للموارد الاجتماعية والاقتصادية في بلد ما بهدف التنمية (بالبركاني، 2015: 41). تُستخدم كلمة "الحوكمة" عموماً لوصف طريقة التحكم في اتجاه مسعى أو سلسلة من المساعي من أجل إنتاج نتيجة مرغوبة بمجموعة محددة من الشروط. كما تُظهر الحوكمة الاتساق والتواصل المستمر بين جهات فاعلة متعددة ذات أهداف مختلفة (سلامي، 2016: 5).

وعموماً يمكن القول إن حوكمة الموارد البشرية هي تلك الأنظمة التي من خلالها يتم تأطير وتوجيه الأفراد وضمان خضوعهم للمساءلة وسيرهم تحت ضوابط الكفاءة والأخلاق، وهي بذات الأهمية التي تحضي بها حوكمة الأصول المادية أو راس المال، كما أنها أداة فعالة في نشر وتجذير السلوك المناسب في المؤسسة مع مراعات العوامل البشرية والاجتماعية في عملية صناعة القرار، بهدف تحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة.

ثانياً. **أهمية حوكمة الموارد البشرية:** تكمن أهمية حوكمة الموارد البشرية في أنها القدرة على إدارة الموارد البشرية التي من خلالها يتم اتخاذ قرارات فعالة للأشخاص لصالح العمل، بما في ذلك إدارة مخاطر الموارد البشرية، وضمان الامتثال لقوانين العمل ومعايير الموارد البشرية، ورفعهم من شركاء الأعمال إلى مديري الموارد البشرية (غانم وجاسم، 2016: 287).

ونظراً لأهمية حوكمة الموارد البشرية، نشرت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) مواصفاتها الخاصة في أواخر عام 2016. يوفر ISO 30408 إرشادات حول الأدوات والعمليات والممارسات التي يجب اتباعها لإنشاء وصيانة وتحسين الإدارة الفعالة للموارد البشرية داخل المنظمة، وينطبق على المنظمات من جميع الأحجام والقطاعات، سواء كانت عامة أو خاصة، ربحية أو غير ربحية. وتتجلى أهمية حوكمة الموارد البشرية أيضاً في الأهداف التي يتم تحقيقها من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المعيارية وغير الربحية. الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز الالتزامات الأخلاقية (غانم وجاسم، 2017: 112)

ثالثاً. أبعاد حوكمة الموارد البشرية:

1. **الرؤية والتوجه الاستراتيجية:** وتضع المعايير التي سيتم على أساسها قياس الأداء على المدى القصير والمتوسط، كما تشير إلى تطوير استراتيجية فعالة وكفؤة، كما تساعد في اختيار وتطوير سياسات حوكمة الموارد البشرية.. (الحسناوي وخزعل، 2017: 112)

2. **المساءلة:** تنطوي المساءلة على مساءلة جميع المسؤولين عن العمليات والنتائج، وفرض عقوبات إذا لم يتم تسليم المخرجات والنتائج المحددة، وتطبق على العديد من الجهات الفاعلة في المنظمة بما في ذلك صانعي السياسات والمخططين والمديرين والمزودين وعمال الدعم. (Kaplan, 2013: 03)
 3. **الكفاءة:** هدر أو ضياع، فقد أشارت منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية OECD إلى ضرورة وجود كفاءة عالية ضمن إطار الحوكمة لتعزيز شفافيتها وكفاءتها.
 4. **صوت الموظف والمشاركة:** يعرف صوت الموظف على أنه طريقة يعبر من خلالها العاملون عن أرائهم تجاه بعض القضايا التنظيمية ذات التأثير على عملهم أو اهتمامات المديرين وأصحاب المصالح أو على المنظمة بشكل عام. (الصباغ وآخرون، 2017: 142)
- فمشاركة الموظفين في صياغة واتخاذ القرارات والتفويض الفعال للسلطة يساهم بقدر كبير في تنمية المروسين واعدادهم لتحمل المسؤوليات، إذ إن إشراكهم في اتخاذ القرارات الادارية يولد لديهم الشعور بالرضى والاهتمام بالعمل ويتيح لهم الفرصة لاكتساب الخبرة من جهة وتهيئة قيادات إدارية مدربة من جهة أخرى (المضاييلة وآخرون، 0995: 712)
- رابعا. **ركائز حوكمة الموارد البشرية:** على الرغم من التعقيد الواضح لحوكمة الموارد البشرية، يمكن للإدارة في القطاع غير الربحي تبسيط العملية من خلال تقديم أربع ركائز أساسية كإطار للحوكمة: تطوير سياسات الموارد البشرية، وتنفيذ السياسات والالتزام بها، ومراجعة السياسات وتحديثها، والتأكد من أن خبرة الموارد البشرية تصبح جزءاً من ذخيرة مجلس الإدارة.
1. **السياسات:** أولاً، من المهم أن تكون هناك مجموعة من سياسات الموارد البشرية موثقة ومعتمدة من قبل الإدارة العليا ومجلس الإدارة. ويجب أن تتوافق هذه السياسات مع قانون حقوق الإنسان ومعايير التوظيف والصحة والسلامة المهنية في مكان العمل وجميع التشريعات ذات الصلة المطبقة على القطاعات والمقاطعات التي تعمل فيها المنظمة..
 2. **الممارسة:** في مراحلها الأولية، تميل المنظمات غير الربحية إلى التركيز على تحقيق مهمة مؤسستها أولاً، مثل احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة.
 3. **المراجعة الدورية / المراجعة:** الركيزة الثالثة هي المراجعة المنتظمة أو المراجعة للممارسات والسياسات. قم بمراجعة السياسات بشكل دوري حيث يتم دمجها في الثقافة التنظيمية للتأكد من أن السياسات والممارسات متوافقة مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.
 4. **الخبرة المهنية في المجالس:** الهدف النهائي لمجلس الإدارة هو دعم تحقيق رسالة المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال. من أجل تطوير خطة استراتيجية فعالة، هناك حاجة إلى مدخلات من مختلف مجالات الخبرة. ولذلك، يجب أن تكون الخبرات الممثلة في مجلس الإدارة متنوعة، بما في ذلك الأعضاء الذين يمثلون المجتمعات والعملاء الذين تخدمهم المنظمة، بالإضافة إلى أعضاء من مجموعة متنوعة من التخصصات، بما في ذلك الموارد البشرية.

المبحث الثالث

الريادة

يسعى المديرون في المنظمات المختلفة أن تستخدم المنظمات والأفراد على حد سواء الوسائل والأدوات الحديثة، بهدف التطوير أو تحقيق منافع تتعلق بالتواصل مع الآخرين والمشاركة بالمعلومات، وفي الوقت الذي تشد فيه المنافسة بين المنظمات المتخصصة في مجال معين، تظهر

الحاجة الملحة إلى التفوق والتميز والريادة، وبما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ونشر رسالتها وضمان استمراريتها.

وبناءً عليه سنتناول في هذا المبحث (المفهوم، المهارات المطلوبة للريادة، الأهمية، دور الريادة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مفهوم الريادي وتصنيفاته وخصائصه، مفهوم المنظمات الريادية وأهميتها وعوامل نجاحها).

أولاً. مفهوم الريادة: لقد كانت الريادة ترتبط بالميل نحو المخاطرة والجهود من جانب الفرد الريادي الذي يغامر من أجل النجاح في أي نشاط من أنشطة المنظمة، ثم أصبحت العمليات الريادية تظهر تدريجياً في المنظمات بأحجامها وأنواعها كلها (محمد وفتحي، 2011: 52)

ولم يكن مفهوم الريادة بمنأى عن اهتمامات الباحثين في الفكر الإداري، الأمر الذي ترتب عليه ولادة تصورات متعددة بشأنه وعلى النحو الذي دفع البعض إلى محاولة تأصيله من خلال القول إن الريادة ذات أصل فرنسي يؤثر حالة الوساطة بين طرفين أو أكثر (النوفل وآخرون، 2011: 15).
ثانياً. المهارات المطلوبة للريادة: يتفق كل من (السكرانة، 2008: 31) و(مبارك، 2009: 57) على أن المهارات المطلوبة للريادة يمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع رئيسية وكما هو موضح بالجدول رقم (5) وعلى النحو الآتي:

1. **المهارات التقنية:** وهي الكتابة ومراقبة البيئة وتحليلها وإدارة الأعمال التقنية ومهارات التعامل مع الأدوات التقنية والاتصال اللفظي والتوجه والقيادة وإدارة الحوار وبناء العلاقات الشخصية والإصغاء والاستماع والقدرة على التنظيم وبناء الشبكات والتدريب والعمل ضمن فريق نمط الإدارة.
2. **المهارات الإدارية:** وهي وضع الأهداف والتخطيط وصنع القرار وإدارة العلاقات الإنسانية والتسويق والمبيعات والمهارات المالية والمهارات المحاسبية والإدارة والتنظيم والرقابة وتقييم الأداء والقدرة على التفاوض الفعال وتقديم المشروع وطرح المنتج وتنظيم النمو وإدارته.
3. **المهارات الشخصية:** وهي عمق السيطرة الداخلية وأخذ المخاطرة والإبداع والابتكار والقدرة على التغيير والمثابرة والعمل الجاد والرؤية القيادية.

ثالثاً. أهمية الريادة: إن العامل الرئيس لتنمية أي بلد ليس المال أو التكنولوجيا وإنما ذوو الأفكار الريادية والمبتكرة وإن أهم محرك للنمو الاقتصادي هو توفر الرياديين وأصحاب الأفكار الابتكارية المتميزة إذ إن أهم شيء يمكن القيام به ليس هو توفر مئة اقتصادي أو مهندس أو سياسي متميز وإنما هو مئة مبادر وصاحب أفكار ريادية خلاقة (الشيخ، 2004: 90).

وفي العصر الحديث فإن العديد من منظمات الأعمال في الصناعات المختلفة على حد تعبير (Michael & Ireland, 2001: 49) يجب أن تأخذ بالاعتبار الأعمال والأنشطة الريادية بوصفها ضرورة ملحة وحاجة أساسية للبقاء والنمو في عالم سريع التغير، من خلال الكشف عن الفرص المختلفة، والدخول لأسواق جديدة، والوصول إلى مستهلكين جدد. وتشير العديد من الدراسات أيضاً إلى أن الريادة تُعد خياراً استراتيجياً فاعلاً لمواجهة التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية من خلال الأخذ بالأفكار الريادية الإبداعية ورعايتها وتبنيها، من أجل مواجهة الظروف والمتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية، وهذا يعتمد أساساً على التوجه الريادي الذي تتبناه المنظمة (Morris & Jones, 1999).

رابعاً. دور الريادة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: ويمكن تلخيص دور القيادة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام فيما يأتي: (مبارك، 2009: 41)

1. زيادة مستوى الإنتاجية في جميع المؤسسات والأنشطة: ويتحقق ذلك من خلال الاستخدام الكفء لموارد المجتمع من قبل رواد الأعمال أنفسهم ومن خلال إيجاد اتفاقيات جديدة من خلال نقل الموارد من مستويات الإنتاجية الأدنى إلى مستويات أعلى من الإنتاجية.
2. خلق فرص عمل جديدة: رواد الأعمال ينتمون إلى القطاع الخاص وينخرطون في مختلف الصناعات ومجالات الأعمال مثل الصناعة والخدمات، وكذلك المشاريع الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم في مجتمعاتهم، لذلك ينتظرون الفرص لتوظيف آلاف العمال وخلق فرص عمل حقيقية لهم.
3. بسبب تنوع مجالات الإبداع الريادي، فهو يساعد على تنويع الإنتاج: يشمل الإبداع الريادي مجالات عديدة، بدءاً من السلع أو المنتجات الكاملة إلى الخدمات الكاملة، ويمكن أن يجلب هذا الإبداع قيمة جديدة متزايدة للمجتمع. وقد ينعكس هذا الإبداع في مختلف أنشطة ووظائف التكنولوجيا أو الصناعة أو الخدمات أو المنظمات، مثل التسويق أو التوزيع أو الترويج أو إعادة هيكلة المنظمات أو إدارتها، أو من خلال أساليب عمل جديدة أو طرق جديدة لممارسة الأعمال.
4. تحسين القدرة التنافسية: وذلك من خلال الفهم الدقيق والواعي للبيئة المحلية والخارجية وتطوير طرق التعامل معها والتفاعل الإيجابي معها.

خامساً. تصنيفات الرياديين: تعددت وتنوعت التصنيفات للرياديين، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف المنهج الفكري والخلفية العلمية لكل باحث بالنظر إلى تصنيف الرياديين وإبراز تطبيقاتهم وأنواعهم المختلفة في الحدث الريادي، واختلاف طبيعة الفرصة ونوعها المتعلقة بهذا الحدث لدى الريادي نفسه وهي على النحو الآتي:

صنفت النظرية الاقتصادية الرياديين من حيث السلوك إلى ثلاثة أصناف هي: (Robnson, 1990: 12)

المبدع، المخاطر والمدير.

في حين صنف (Mintzberg, et.al, 1998, 12) الرياديين إلى أربعة أصناف:

- ❖ الريادي ذو التوجه نحو الإبداع المحسوب.
- ❖ الريادي ذو التوجه نحو الإبداع الإيحائي.
- ❖ الريادي المروج المتفائل.
- ❖ الريادي المنشئ لمشروع كبير الحجم.

وقد صنف (Mikhail, 2000: 39) الرياديين إلى أربع مجموعات:

- مجموعة الرياديين ذوي الإمكانية.
- مجموعة الرياديين الذين لديهم النية لإقامة مشروع.
- مجموعة الرياديين الفعليين.
- مجموعة أفراد ليست عندهم النية لبدء مشروع جديد وإنشائه.

وصنف ((Ucbasaran, 2001, 45) الرياديين إلى أنواع أخرى وهي:

- ❖ الريادي الأصل: الريادي الذي يحوي مفاهيم متعددة وقد تم سردها وتوضيحها في الجزء الخاص بالمفهوم.

❖ **الريادي المبتدئ:** هو الذي يملك مشروعاً واحداً ولكن عنده خبرة سابقة في ملكية المشاريع وإدارتها، كونه مؤسساً لهذا المشروع أو أحد ورثته أو مشترٍ للمشروع.

❖ **الريادي التسلسلي أو التتابعي:** هو الريادي الذي يملك مشروعاً واحداً في وقت واحد بعد أن قضى مدة زمنية في مشروع سابق.

❖ **الريادي الاحتوائي:** الريادي الذي يملك أكثر من مشروع واحد في وقت زمني واحد. **سابعاً. خصائص الرياديين:** إن من يريد أن يكون ريادياً لا بدّ من أن تتوفر فيه العديد من الصفات والخصائص الشخصية التي تميزه من غيره من الأفراد وتلك الخصائص تكون على النحو الآتي: (النجار والعلي، 2010: 32)

1. الاستعداد والميل نحو المخاطرة.

2. الرغبة في النجاح.

3. الثقة بالنفس.

4. الاندفاع للعمل.

5. الاستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة.

في حين يشير (DonHarvey & Donald, 2001: 4) لخصائص الرياديين بالآتي:

1. الحاجة للإنجاز.

2. الرقابة على الأعمال.

3. لا يمكن إعاقته في حالة عدم التأكد.

4. يأخذ بالمخاطرة.

5. القدرة على تجنب المخاطر سواء المادية أم العائلية والاجتماعية والمهنية والسيكولوجية.

تاسعاً. أهمية المنظمات الريادية: تؤدي المنظمات الريادية دوراً فاعلاً وحيوياً في المجتمع على حد

تعبير (Hisirich & Peters, 2002: 199) وهو على النحو الآتي:

1. تساهم مساهمة فاعلة وتعمل بقوة ايجابية في النمو الاقتصادي.

2. تؤدي دوراً مهماً في تكامل العلاقة ما بين الابتكار والإبداع من جهة والسوق الذي تعمل به منظمات الأعمال من جهة أخرى.

3. توظيف التكنولوجيا لإنتاج أفضل السلع وتقديم أفضل الخدمات لأفراد المجتمع.

4. ابتكار أساليب ومداخل جديدة للأعمال سواء في التسويق أم الإنتاج والعمليات.

5. تقوم المنظمات الريادية بتوسيع دائرة العلاقات لديها مع العملاء والموظفين العاملين والمستثمرين وتفهم رغباتهم وحاجاتهم من خلال إتباع استراتيجيات تحقق أفضل النتائج لهم جميعاً.

عاشراً. عوامل نجاح المنظمة الريادية: لقد اقترح (مبارك، 2009، 201) خمسة معايير رئيسة لنجاح المنظمات الريادية تتمثل بما يأتي:

1. التركيز الأساسي على الاقتدرات أو الكفاءات المحورية، والتي تشمل المهارات المعرفية والقدرات التي تملكها المنظمة وتؤديها أداءً متميزاً وأفضل من غيرها وتمنحها ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة، وذلك من أجل اجتذاب العملاء من المنافسين مثل مهارات البحث والتطوير والتسويق والإعلان.

2. المرونة من خلال البحث عن الفرص الجديدة وإحداث التوافق بين البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار الزيادة في العوائد والنتائج التي يمكن الحصول عليها من نفس الموارد المستخدمة إذا طورت تطويراً مناسباً أو إبداعياً.
3. بناء علاقات وصداقات ودية مع منظمات أخرى من خلال تمييز قوة التحالفات والبحث عن مزايا وإقتدارات أو كفاءات محورية جديدة.
4. السرعة والقدرة على العمل في الوقت المناسب للتمكن من التقدم وأن تبقى سباقاً دائماً على منافسيها.
5. انتشار ثقافة مريحة فيها روح الدعابة والابتكار تتميز من خلالها المنظمات الريادية وتمكنها من البحث عن طرائق وأساليب جديدة، ويشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن أنفسهم.

المبحث الرابع

الإطار التطبيقي للدراسة

يسعى الباحثين من خلال هذا المبحث إلى تسليط الضوء على مجتمع الدراسة وعينتها والأفراد المبحوثين، فضلاً عن وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها والبحث في مدى صحتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، ووصف علاقات الارتباط وتشخيصها والتأثير بين متغيرات الدراسة، وبناءً عليه جاء المبحث ليضم:

أولاً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.

أداة البحث: أداة البحث هي طريقة موضوعية وموحدة لقياس عينة من السلوك، واختيار الأداة أمر بالغ الأهمية في تحديد الخصائص التي سيتم قياسها. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات..

صدق استبانة حوكمة الموارد البشرية والريادة: إنَّ الصدق هو أحد الخصائص (السايكومترية) في بناء المقاييس، والمقياس الذي يتصف بالصدق هو "المقياس الذي يحقق الوظيفة التي وُضِعَ من أجلها" (رضوان، 2006: 47) وقد تحقق الباحثين من صدق المقياس عبر الصدق الاتساق الداخلي.

أسلوب معامل الاتساق الداخلي: ويشير أسلوب الاتساق الداخلي إلى درجة الارتباط بين كل فقرة والمقياس العام، ويختبر درجة الاتساق بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس، ولأن الاتساق يتأثر بأخطاء محتوى الفقرة وأخطاء عدم تجانس الفقرة، فإن الاتساق الداخلي للمقياس، أي معامل التجانس، يتم تقييمه بناءً على اعتماد الباحث على شروط اتساق الفقرة للحصول على تقدير لصلاحيته التكوينية (الباهي، 1999: 35). قبول الاستبيان وشرح النموذج رقم (1).

جدول (1): قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية ودرجة الفقرة لاستبانة حوكمة الموارد البشرية والريادة

المجال	ت	الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس	sig	مستوى الدلالة
الرؤية والتوجيه الاستراتيجي	1	V1	**0.711	0.001	دال
	2	V2	**0.645	0.000	دال
	3	V3	**0.741	0.001	دال
	4	V4	**0.748	0.001	دال
المساءلة	5	A1	**0.811	0.000	دال
	6	A2	**0.763	0.000	دال
	7	A3	**0.727	0.001	دال
	8	A4	**0.741	0.000	دال

المجال	ت	الفقرة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس	sig	مستوى الدلالة
الكفاءة	9	E1	**0.792	0.004	دال
	10	E2	**0.710	0.000	دال
	11	E3	**0.748	0.000	دال
	12	E4	**0.781	0.001	دال
صوت الموظف والمشاركة	13	S1	**0.822	0.000	دال
	14	S2	**0.819	0.001	دال
	15	S3	**0.689	0.000	دال
	16	S4	**0.791	0.000	دال
الريادة	17	P1	**0.760	0.001	دال
	18	P2	**0.793	0.000	دال
	19	P3	**0.743	0.000	دال
	20	P4	**0.711	0.000	دال
	21	P5	**0.812	0.000	دال
	22	P6	**0.721	0.000	دال
	23	P7	**0.730	0.000	دال
	24	P8	**0.723	0.000	دال
	25	P9	**0.753	0.001	دال
	26	P10	**0.810	0.000	دال
	27	P11	**0.821	0.000	دال
	28	P12	**0.672	0.000	دال

*دال عند نسبة احتمالية 0.05

** دال عند نسبة احتمالية 0.01

ثبات الاستبانة: وإذا استخدم المقياس مرات عدة أو غير ذلك فالمقصود به هو إعطاء نتائج متشابهة أو متقاربة في القياس (الروسان، 2006، 33)، وتعرف الثبات على أنها درجة الاتساق في قياس صفة ما حتى ولو أعدنا تطبيق الأداة مرات عدة. أو ببساطة: «دقة القياس» (الشايب، 2008، 102). ماذا سيحدث للمقاييس التي يستخدمها الباحثون:

أ. معادلة الفا-كرونباخ: وتتميز الطريقة بثباتها وإمكانية الوثوق بالنتائج، وتقوم الفكرة على حساب الارتباط بين درجات جميع فقرات المقياس، بافتراض أن العنصر مقياس مستقل، ويمثل معامل الثبات أداء الفرد، أي الثبات بين عناصر المقياس، ومن أجل استخراج الثبات بهذه الطريقة يتم تطبيق معادلة (فاكرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات والبالغ عددهم (60) موظفاً، فتكون قيمة معامل الثبات المقياس. (0.944) ويبين هذا المؤشر أن معامل ثبات المقياس جيد لأنه أكبر من (0.70).

جدول (2): يبين قيم الثبات لاستبانة حوكمة الموارد البشرية

المجالات	عدد الفقرات	الفا – كرونباخ
الرؤية والتوجيه الاستراتيجي	4	8820.
المساءلة	4	8720.
الكفاءة	4	8930.
صوت الموظف والمشاركة	4	9010.
الاستبانة ككل	16	9440.

جدول (3): يبين قيم الثبات متغير الريادة

المجالات	عدد الفقرات	الفأ - كرونباخ
الريادة	12	9120.

الإحصاء الوصفي:

جدول (8): يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري

المجال	ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية والتوجيه الاستراتيجي	1	V1	3.883	0.818
	2	V2	3.583	0.881
	3	V3	3.717	0.933
	4	V4	3.733	1.014
المساءلة	5	A1	3.733	0.964
	6	A2	3.650	1.046
	7	A3	3.833	0.916
	8	A4	3.867	0.957
الكفاءة	9	E1	3.667	0.960
	10	E2	3.783	0.968
	11	E3	3.283	1.097
	12	E4	4.017	0.741
صوت الموظف والمشاركة	13	S1	3.600	0.821
	14	S2	3.746	0.894
	15	S3	3.305	0.961
	16	S4	3.517	0.991
الريادة	17	P1	3.550	0.902
	18	P2	3.633	0.948
	19	P3	3.500	1.057
	20	P4	3.567	1.006
	21	P5	3.667	0.978
	22	P6	3.600	0.970
	23	P7	3.617	1.034
	24	P8	3.400	0.952
	25	P9	3.400	1.036
	26	P10	3.417	0.988
	27	P11	3.950	0.784
	28	P12	3.617	0.968

اختبار فرضيتا البحث:

1. الفرضية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية والريادة).

جدول (9): يبين معامل الارتباط بين متغيري حوكمة الموارد البشرية والريادة

الريادة	المتغير التابع المتغير المستقل
0.927**	حوكمة الموارد البشرية

$$p \geq 0.05^*$$

$$N=60$$

من الجدول رقم (9) يتبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية والريادة ومن ثم ترفض الفرضية الصفرية القائلة (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية والريادة) وتقبل الفرضية البديلة القائلة (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حوكمة الموارد البشرية والريادة).

2. الفرضية الثانية: (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لحوكمة الموارد البشرية على الريادة).

جدول (10): يبين اختبار معامل التأثير والانحدار لحوكمة الموارد البشرية على الريادة

المستقل		التابع		F		R Square	t	حوكمة الموارد البشرية	
الريادة				الجدولية	المحسوبة			B1	B0
				4.007	352.640	0.859	18.779	0.927	0.995

$$*p > 0.05$$

$$df(1-58)$$

$$N=60$$

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن هناك تأثير للمتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية) على الريادة المتغير التابع، $F = 352.640$ ، $\text{Sig} = 0.000 \leq 0.05$ ، مما يعني أن الانحدار مهم وبالتالي يمكننا استخدام نموذج الانحدار البسيط (يمثله حالياً متغير مستقل واحد) لشرح التغيرات في المتغير التابع، وبملاحظة الجدول (9) نجد أن $R = 0.927a$ معامل الارتباط الخطي حيث نجد ذلك $(R \text{ Square} = 0.859)$ النسبة المئوية للمعلومات المشروحة من حوكمة الموارد البشرية من حيث نموذج الانحدار الحالي المتمثل في تحديد الريادة أي أن المتغير المستقل يفسر (85.9%) من التغيرات في الريادة والبقية ترجع التغيرات إلى متغيرات مستقلة أخرى لم نعالجها بعد، وبالتالي هناك تأثير ايجابي لحوكمة الموارد البشرية على الريادة، من خلالها يمكننا القول إنه يمكننا قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات

1. توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين حوكمة الموارد البشرية والريادة في كلية الادارة والاقتصاد.

2. توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لحوكمة الموارد البشرية على الريادة في كلية الادارة والاقتصاد.

ثانياً. التوصيات:

1. زيادة الوعي بمفهوم حكومة الموارد البشرية وأهميتها وفوائدها من خلال إقامة البرامج التوعوية والدورات التدريبية بما يساهم في تحقيق الريادة.
2. إقامة دورات تدريبية في حوكمة الموارد البشرية في كلية الإدارة والاقتصاد.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. الشيخ، فؤاد، 2004، ثقافة الابتكار في منشأة الأعمال الصغيرة في الأردن، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، www.unpanl.un.org.
2. النجار، فايز جمعة، والعلوي، صالح، 2010، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. البلوشي (2021) محمد رويش محمد، أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط
4. السكارنة، بلال خلف، 2008، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
5. العامري، صالح، والغالي، طاهر، 2007، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
6. دراسة الجوّاري (2020) أحمد خزعل محمود، توظيف مبادئ حوكمة الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة مقارنة لعينة من المستشفيات الحكومية والأهلية في مدينة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل
7. الاسراج، عبدالمطلب، 2010، الريادة ودورها في التنمية العربية في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي العاشر بعنوان (لريادة في مجتمع المعرفة)، في جامعة الزيتونة الاردنية، عمان الاردن.
8. غانم، صالح سرمد. وجاسم، ابراهيم محمد (2016)، تدقيق الموارد البشرية اداة فعالة في حوكمة الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، العراق
9. الهاشم، ليلي، الريادة في مجال الأعمال، جامعة الملك سعود\كلية إدارة الأعمال\الرياض،
10. فتحي، محمد، 2011، الإدارة الالكترونية – مدخل استراتيجي لتعزيز استراتيجيات الريادة، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الخامس والثلاثون، كلية الحداثة الجامعة، الموصل
11. بالبركاني، أم خليفة، 2015، التفاعل بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة، أطروحة دكتوراه في تدبير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، مستودع مؤسسة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان UAB الجزائر.
12. باهي، مصطفى حسين (1999)؛ المعاملات العلمية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر
13. بن سعدة عبد القادر وبخوش مديحة (2019)، حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الأغواط.- مجلة دراسات العدد الاقتصادي ISSN: 2676، 2013.
14. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم (2000): مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

15. رضوان، محمد نصر الدين (2006): المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضة، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.
 16. الروسان، فاروق (2006): اساليب القياس التشخيصي في التربية الخاصة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 17. الشايب، عبد الحافظ (2008): أسس البحث التربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
 18. الحسنوي، صالح مهدي وخزعل، خلف. 2017 أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد. العراق
 19. سلامي، أسماء، 2016 الإعلام والاتصال كفاعل استراتيجي في إرساء مبادئ الحوكمة البيئية في ظل المخاطر والأزمات الراهنة _ الواقع والمأمول، مجلة دراسات وأبحاث، الجزائر
 20. الصباغ، شوقي محمد. وآخرون، 2017 نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر
 21. مبارك، مجدي، 2009، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 22. المضايقة، علي محمد، 1998 تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، الأردن.
 23. النوفل، وآخرون، 2011، مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين، بحوث مستقبلية، مجلة علمية فصلية محكمة يصدرها مركز الدراسات المستقبلية في كلية الحداثة الجامعة، العدد الثالث والثلاثون والرابع والثلاثون.
 24. اليوزبيكي، ياسر داؤود سليمان، 2010، العلاقة بين دوافع الريادة ونتائج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Sabreya, K, Z. (2018). HR Governance for Sustainable Human Resource Development. European Journal of Business and Management, Vol.10, No.12.p207-216.
2. Kaplan, A, D and others. (2013). Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries? Human resources for health, 11(1).
3. Morris, M. & Jones, F., 1999, Entrepreneurship in Established Organizations; The Case of the public Sector Entrepreneurship, Theory & practice
4. Michael, A., & Ireland, R., 2001, Integrating Entrepreneurship & Strategic Management Actions to create Firm wealth The Academy of Management Executive.
5. Shane Scott. lock, Edwin A. & Collins. christopher ,2003, Entrepreneurial Motivation, Human Resource Management Review, vol 13.
6. Jones Gareth R. & Georgey. Jennifer, 2003, Contemporary Management ,3rd ed., McGraw-Hill Irwin, Newyork, USA.
7. Krans, Richard G. & Curtis. Joseph E. Joseph, 2000, Creative Management ,6th ed., McGraw-Hill, U.S.A.

8. Kiwicki ,Augelo & Williams, Brian K., 2003, Management A practical Introduction, 1st ed., McGraw–Hill Irwin ,Newyork, USA.
9. Histrich. Robert. D.and Michael. Peters, 2005, Entrepreneurship, 6th ed. McGraw – Hill Higher Education.
10. Marcus, Aifred,2005, Management Strategy, 1st ed. mcGraw-hill Irwin, New York. U.S.A.
11. Scarborough, Norman M., Wilson, Douglas L.&Zimmerer.Thomas W., 2009, Effective Small Business Management an Entrepreneurial Approach, 9th ed. pearson prentice Hall. U.S.A.
12. Robson, D,1990, The Naked Entrepreneur. Kogan Page, U.K.
13. Mintzberg,H. and Ahlstr and , B.,L.J. ,1998, Strategy Safari, Prentice Hall, U.S.A.
14. Michail, k.,2000, Exploring Perceptions of Apriori Barriers to Entrepreneurship: Amultidiscipliuary Approach. Entrepreneurship Theory& Practice. Winter 25 (2):59-80.
15. Ucbasaran, D.,2001, The focus of Entreoreneurial. Reseach: conte Xtinal and Process Issues. Entrepreneurship Theory& Practice. Summer 25 (4):57-81.
16. Don harvey & Donald R. Braown, 2000, An Experiential Approach to Organization Development, 6th ed. Prentice Hall new Jersey, USA.
17. Peggy,2000, Entrepreneurship ,2nd ed., Apearson Education Company, New Jersy, USA.
18. Bamol , 2000 , Creativty and Innovation As Strategy , Retrieved June 12,2004 , WWW.transknowformance.com.
19. Davidsson, p.2000. Entrepreneurship Strategy. Solan Management Review. Nol.40, Issue (1).
20. Lumpkin and Greogory,2000, Clarifyin The Entrepreneurship Crienation Construct and linking it to Performance, Retrived May.27.2004, From The World web. [http\\www answers.com](http://www.answers.com).
21. Cooper, A.2000.Small Business Management and Entrepreneurship. Purdue University,France.
22. Birley, Sne and Muzyka,F., 2000, Mastering Entrepreneurship, Prentice Hall, pearson Education Limited, USA.
23. Robert, B. and EDWIN, L., K.S.2001. A multidimensional Model of Venture Growth. Academy of Management Journal. Vol.44 (2);292-303.
24. Criffin,2005. Management,6th ed., Houghton Mifflin Copany. U.S.A.
25. Hisirich &Peters. 2002.Entrepreneurship ,5th ed., Irwin:Mcgraw-hill Companies,Inc.
26. Zahra, S. & Jennings. D. K. D, 1999, Guest Editorial; Corporate Eenterpreneurship in a Global Economy. Eenterpreneurship Theory& Practice.