

## The Impact of Adopting Project Management Pillars (Agile) on the Success of Marketing Entrepreneurial Products in Jordan

*Khalid Irsheed Jaafreh<sup>1</sup> and Mohammad Mansour Abu-Jalil<sup>2</sup>*

### ABSTRACT

This research aimed to identify the impact of adopting project management pillars (Agile) on the success of marketing entrepreneurial products in Jordan. The study used the descriptive analytical approach. The research community consisted of the leading projects operating in the Jordanian market. The study sample included (384) respondents. The analysis unit consisted of the owners of entrepreneurial projects working in the Jordanian market. It was found that there is an impact of adopting project management pillars (Agile) with its independent variables (creative idea, servant leadership and focusing on value) on the Success of marketing entrepreneurial products in Jordan. It was also found that adopting these pillars encourages individual initiatives to create change and solve marketing problems. Moreover, it encourages marketing research and entrepreneurial projects to market entrepreneurship. In addition, it helps attract and apply innovative marketing ideas. The research recommends to adopt creative ideas as an essential pillar of agile management of projects and continue to practice the style of servant leadership that serves subordinates, puts their interests before the interest of the leader and promotes their values.

**Keywords:** Project management, Agile project management, Creative idea, Servant leadership, Focusing on value, Entrepreneurial projects, Jordan.

---

1 Assistant Professor, Financial Affairs Unit, Al-Balqa Applied University.  
E-mail: khalidjaafreh@yahoo.com

2 Assistant Professor of Marketing, Marketing Department, Business Faculty, Philadelphia University. Email: islyzd@yahoo.com

Received on 20/10/2019 and Accepted for Publication on 2/2/2020.

## أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن

خالد ارشيد الجعافرة<sup>1</sup>، ومحمد منصور أبو جليل<sup>2</sup>

### ملخص

استهدف هذا البحث معرفة أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) في نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من المشروعات الريادية في السوق الأردني، وضمت عينة الدراسة (384) مستجيباً. أما وحدة المعايير والتحليل فتكونت من أصحاب المشروعات الريادية ومالكها الذين يعملون في السوق الأردني. وتوصل البحث إلى وجود أثر لتبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) بمتغيراتها المستقلة (الفكرة الإبداعية، والقيادة الخادمة، والتركيز على القيمة) في نجاح تسويق منتجات المشاريع الريادية. كما تبين أن تبني هذه الركائز يشجع على المبادرات الفردية لخلق التغيير وحل المشكلات التسويقية، ويؤدي إلى تعزيز القدرة على الاستحواذ على الفرص قبل المنافسين، ويساعد في استقطاب الأفكار التسويقية وتطبيقها. وأوصى البحث بالعمل على تبني الأفكار الإبداعية باعتبارها ركيزة أساسية من ركائز الإدارة الرشيقة للمشاريع، والاستمرار في ممارسة أسلوب القيادة الخادمة الذي يخدم المرؤوسين ويضع مصلحتهم قبل مصلحة القائد ويرتقي بقيمتهم ويساعدهم في تحقيق النمو والتقدم والنجاح.

**الكلمات الدالة:** الإدارة الرشيقة، (أجايل Agile)، الفكرة الإبداعية، القيادة الخادمة، التركيز على القيمة، الأعمال الريادية، الأردن.

### المقدمة

التي تقوم بها، ومنها الأنشطة التسويقية؛ إذ إن توظيف مفاهيم إدارة المشروعات الرشيقة وتقنياتها وأدواتها أمر ضروري لبقاء المشروعات وضمان نموها واستمراريتها (Anthony, 2011: 343).

تعد الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) الإطار العام الذي يعزز من قيمة المشروع ويمنحه الحل الأمثل؛ فهي تراعي التكاليف وتقلل من الهدر وتساعد في اختراق السوق وتتمتع بالمرونة وسرعة الاستجابة لما يحصل في البيئة من تغيرات على اعتبار أنها تساعد في امتلاك الميزة التنافسية للعمل الريادي كأحد التوجهات التي تتبعها معظم الدول، ومنها الأردن.

والريادة بحاجة لأحوال مواتية للعمل وممارسات داعمة، خاصة في السنوات المبكرة لتأسيسها؛ إذ تكون عاجزة عن مواجهة معطيات البيئة المحيطة بعملها التي قد تقف عائقاً أمام تطبيقها وتحول دون انتشارها ووصولها إلى السوق المحلي أو الدولي. وبالتالي فإن تسويق منتجات الأعمال الريادية يتطلب

تعتبر الريادة حقلاً واعداً في النمو وفي تحقيق أهداف خطط الدعم الشاملة اقتصادياً واجتماعياً. كما تعتبر نواة أولى في تأسيس المنظمات وبنائها على اختلاف أحجامها ومستوياتها؛ الكبير منها والمتوسط والصغير، مما يجعل هذه المنظمات قادرة على الولوج للأسواق.

تقوم المشاريع بتبني نظم إدارية حديثة لإدارة عملياتها وأنشطتها المختلفة، ومن هذه النظم الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) التي تلعب دوراً كبيراً في نجاحها في الأعمال

1 أستاذ مساعد، وحدة الشؤون المالية، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط،

الأردن. بريد إلكتروني: khalidjaafreh@yahoo.com

2 أستاذ التسويق المساعد، قسم التسويق، كلية الأعمال، جامعة فيلادلفيا،

عمان، الأردن. بريد إلكتروني: islyzd@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2019/10/20 وتاريخ قبوله 2020/2/2.

القيام بأنشطة تسويقية تكفل لها فرص البقاء والنمو والاستمرار (أبو جليل والزيادات، 2017: 3).

لذلك فإن تبني القائمين على هذه الأعمال والمشروعات الريادية لركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) يأتي لغرض ضمان حصولها على أداء تسويقي متميز، الأمر الذي يفرض عليها الاستناد على تلك الركائز بأبعادها (الفكرة الإبداعية، القيادة الخادمة، التركيز على القيمة).

### مشكلة البحث

يطرح الباحثان مشكلة تم استقصاؤها من الميدان واستناداً على نتائج دراسة استطلاعية ومقابلات شخصية أجراها الباحثان على عينة صغيرة من أصحاب بعض المشروعات الريادية الذين يعملون في السوق الأردني، وبينت نتائجها أن هناك ضعف في معرفة وتبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) وتبنيها في أعمالهم الريادية، وأن محدودية المعرفة تنعكس على القدرة على خلق تسهيلات ووظائف وأنشطة تضمن التسويق الناجح للمنتج وتقديم الخدمة بالشكل المطلوب.

وقد أشارت دراسة أبو جليل والزيادات (2017) إلى أهمية تنمية مهارات العاملين والقائمين على العمل في مراكز الإبداع التكنولوجية، وأكدت أهمية امتلاكهم القدرات والكفاءات اللازمة لدعم الأعمال الريادية والمشاريع الخاصة وتسويقها. لذلك يحاول هذا البحث أن يجيب عن الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما مستوى تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع؟

**السؤال الثاني:** ما مدى نجاح عمليات التسويق في المشاريع الريادية؟

**السؤال الثالث:** ما أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) بمتغيراتها المستقلة (الفكرة الإبداعية، والقيادة الخادمة، والتركيز على القيمة) في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية في الأردن؟ ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1- ما أثر تبني الفكرة الإبداعية في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية في الأردن؟

2- ما أثر تبني القيادة الخادمة في نجاح عمليات تسويق

منتجات المشاريع الريادية في الأردن؟

3- ما أثر تبني التركيز على القيمة في نجاح عمليات تسويق

منتجات المشاريع الريادية في الأردن؟

### هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) بمتغيراتها المستقلة (الفكرة الإبداعية، والقيادة الخادمة، والتركيز على القيمة) في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية في الأردن.

### أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من خلال الاعتبارات الآتية:

1- **الإفادة من البحث:** يُمكن البحث أصحاب الأعمال والمشاريع الريادية ومالكيها العاملين في السوق الأردني من التعرف إلى إمكانية تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile)، ويبين أهميتها في نجاح تسويق منتجات تلك الاعمال.

2- **الندرة النسبية في الأبحاث ذات العلاقة:** وهو ما تبين عند مراجعة العديد من مكاتبات الجامعات الأردنية وعدد كبير من المواقع على شبكة الإنترنت الأكاديمية للتفتيش عن أبحاث تربط بين ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) وبين تسويق منتجات المشاريع الريادية بشكل عام، وفي الأردن بشكل خاص.

3- **شمولية البحث في تناوله للمشكلة:** يتناول البحث بأسلوب علمي شامل وموضوعي المتغيرات ذات العلاقة المفترضة بين ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) من جهة ونجاح تسويق منتجات المشاريع الريادية.

4- **البناء على المشكلة بدراسات موسعة ومعقدة:** حيث يمكن للباحثين في علوم الإدارة والتسويق التعرف على أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) على نجاح تسويق منتجات المشاريع الريادية في الأردن، والبناء على نتائج هذا البحث بعمق أكبر، وتناول جوانب أخرى كذلك.

5- **القيمة المعرفية للبحث:** يسد البحث الثغرة المعرفية فيما

الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) بمتغيراتها المستقلة (الفكرة الإبداعية، والقيادة الخادمة، والتركيز على القيمة) في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية في الأردن. وتتفرع عنها الفرضيات العدمية الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر لتبني الفكرة الإبداعية في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية في الأردن.
- 2- لا يوجد أثر لتبني القيادة الخادمة في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية في الأردن.
- 3- لا يوجد أثر لتبني التركيز على القيمة في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية في الأردن.

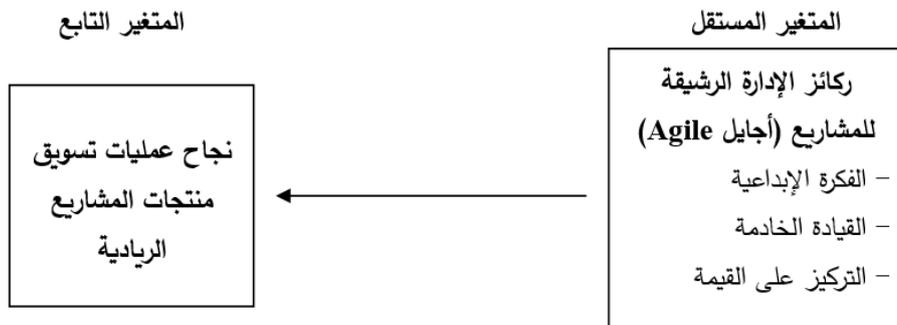
يتعلق بالأبحاث والدراسات والمقالات العلمية باللغة العربية؛ فهو يتناول أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) في نجاح تسويق منتجات المشاريع الريادية، ولذا فهو يمثل إضافة علمية جديدة.

6- الجهات المستفيدة من البحث: يستفيد من نتائج هذا البحث أصحاب المشاريع والأعمال الريادية والقائمون عليها وكذلك مالكو المشروعات الصغيرة والخاصة.

#### فرضيات البحث

الفرضية العدمية الرئيسية: لا وجود أثر لتبني ركائز الإدارة

#### نموذج البحث



#### الشكل (1): نموذج البحث

تم الاعتماد في بناء النموذج وصياغة أسئلة الاستبانة على الأبحاث والدراسات الآتية:

دراسة (Anthony et al., 2011)، ودراسة (Pedro & Moyano, 2014)

ودراسة (عمر، 2017)، ودراسة (Hamdi & Cyrielle, 2018)

#### مصطلحات البحث الإجرائية

أولاً: ركائز الإدارة الرشيقة للمشاريع (أجايل Agile): هي منهج إداري يقوم على أساس تصميم الأنشطة التي يمارسها أصحاب المشروعات الريادية ومالكوها الذين يعملون في السوق الأردني ومراقبتها ورصدها بأسلوب مرن وتفاعلي بهدف فهم متطلبات العملاء، وخلق قيمة إضافية، وبناء بنية تحتية قادرة على المنافسة، من خلال

#### حدود البحث

الحد المكاني: المشاريع الريادية العاملة في السوق الأردني.

الحد الزمني: تم إنجاز البحث بين شهر تموز 2019 ونهاية شهر آب 2019، كما تم الانتهاء من استعادة الاستبانة من العينة المبحوثة خلال الفترة نفسها.

الحد البشري: تناول البحث أصحاب المشاريع الريادية ومالكيها الذين يعملون في السوق الأردني.

## الأدب النظري

## تمهيد

تستند رشاقة الأعمال على تنسيق الجهود الهادفة إلى التحسين والتطوير من خلال التخلص من المراحل عديمة الفائدة عند ممارسة الأنشطة والأعمال. وهذه الأعمال تدعم بجهود تعتمد على كفاءات المشروع وقدراته، والعمل على تقليل وقت إنجاز المهام (Roberto et al., 2013: 98).

هذه الجهود تؤدي أيضاً لتعزيز اقتصاديات الحجم للمشروعات الصغيرة وتقليل تكاليف الإنتاج، وبالتالي فهي تزيد من ربحيتها، وتوفر المرونة في ممارسة العمليات التسويقية للمنتجات ضمن درجات معينة. ومن أجل أن يضمن أصحاب المشروعات الريادية ومالكوها الذين يعملون في السوق الأردني الفاعلية لهذه العمليات، ولكي تتمكن من إضافة القيمة للزبون وتخفيض التكاليف، لا بد لها من أن تتجاوز العمل على إحداث التكامل في ممارسة العمليات الداخلية مع الأطراف موردين وموزعين.

ويمكن تقليل تكاليف العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة وتحسين مستواها ضمن المشاريع الرشيقة والتطبيقات الإلكترونية، مما يساعد على إدارة المعلومات والاتصالات بين الشركاء. وبما أن التكامل بين شركاء العمل يعد خطوة رئيسة في استراتيجية الأعمال الرشيقة، وهو ما يتفق مع بيئة العمل الإلكتروني (e-business)، فإن العلاقة بين استخدام التطبيقات الإلكترونية، ومنها تطبيقات التجارة الإلكترونية، وبين فاعلية الأعمال والأنشطة الرشيقة تبدو علاقة ارتباط إيجابي (Anthony, 2011: 343).

## مفهوم الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile)

ينطبق أسلوب العمل الرشيق للمشاريع على جميع المنظمات الساعية لتبسيط إجراءات عملياتها من خلال القضاء على الممارسات التي لا تضيف قيمة إلى الأعمال المقدمة إلى الزبون النهائي، بالإضافة إلى أن مفهوم الرشاقة هو مفهوم سريع النمو يتضمن تطوير العلاقات لتوفير الجهد والوقت والتكاليف وغيرها، والهدف من ذلك الفوز بالزبون. لذا ينبغي على منظمات الأعمال والمشروعات الريادية العمل على

تنسيق منتجات تضمن تسهيل العمليات الإنتاجية وتخصيص الوسائل اللازمة لتسويقها، مما يحقق الكفاءة والسرعة بالاستجابة لما يطلبه العملاء. وسيتم قياسها من خلال ثلاث ركائز هي:

1- **الفكرة الإبداعية:** هي قدرة أصحاب المشروعات الريادية ومالكها الذين يعملون في السوق الأردني على إيجاد الأفكار الخلاقة أو القدرة على التعامل مع البيانات المطلوبة لإنجاز الأعمال بطرق إبداعية، والبحث عن الفرص المتاحة واغتنامها. ويعني ذلك إنجاز الأعمال وتقديم المنتجات إلى الزبائن بالطرق الإبداعية المختلفة لتتفوق بأدائها عن الأعمال والمشاريع الأخرى.

2- **القيادة الخادمة:** هي قيام القائد باتباع أسلوب قيادي لخدمة الأتباع (المروؤسين)، وذلك لمصلحة الطرفين (القائد والأتباع)؛ إذ يقوم أصحاب المشروعات الريادية ومالكوها الذين يعملون في السوق الأردني على خدمة أتباعهم بحيث يضع القائد نصب عينيه الاهتمام بمصالح أتباعه قبل مصالحه، والالتزام بتطوير مهاراتهم ومقدراتهم. وهذا يتطلب مساعدة كل الأتباع بالقوة والمكانة على النمو والتقدم وإشراك الجميع في القيادة، وتهيئة بيئة متماسكة بين الأتباع بما يعزز أواصر المحبة والألفة بشكل يسهم في تطوير اتجاهات الأتباع.

3- **التركيز على القيمة:** يقصد بذلك أنشطة متابعة تضيف القيمة إلى المنتجات أو الخدمات يؤديها فريق متعدد التخصصات على منتج أو مشروع أو خدمة معينة من أجل إجراء تحديد أو تصنيف للأنشطة التسويقية التي يقوم أصحاب المشروعات الريادية ومالكوها الذين يعملون في السوق الأردني بتأديتها من البداية عند بدء التفكير في الإنتاج وانتهاءً باستهلاك الزبون للمنتجات مروراً بالتصميم والإنتاج والتسويق والتوزيع وكذلك البحث والتطوير لإيجاد بدائل ابتكارية دون المساس بالجودة أو ما يتطلبه العمل الأساسي.

**ثانياً: عمليات تسويق منتجات المشروع الريادي:** هي وظائف أو أنشطة تقوم على تحديد احتياجات العملاء ومتطلباتهم ورغباتهم وتلبيتها من جانب أصحاب المشروعات الريادية ومالكها الذين يعملون في السوق الأردني.

وعمليات؛ فهي مزيج من العلم والفن فيما يتعلق بالتحسين ووصف جميع العناصر المتداخلة اللازمة لضمان كمية مناسبة من المنتج في الوقت والمكان المناسبين وبأقل التكاليف الممكنة (5: 2010: Intaher). وقد استند هذا البحث على ثلاث ركائز هي (الفكرة الإبداعية، والقيادة الخادمة، والتركيز على القيمة). وفيما يلي توضيح لهذه الركائز:

#### أولاً: الفكرة الإبداعية

الإبداع يعني التجديد والتميز والمقدرة على الإتيان بكل ما هو مختلف ومميز عما يقوم به الآخرون؛ فالإبداع يمثل كل ما هو جديد بحيث يكون الإتيان بالجديد بشكل كلي أو جزئي. وفي مقابل الحالة القائمة، فهو التوليفة الجديدة القادرة على وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة تكون إما في المجال نفسه أو تُنقل إلى مجال آخر لم يتم استخدامها فيه من قبل، بحيث يكون الفرد صاحب الإبداع المتحرك هو الأول في السوق. وفي هذا تمييز له بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة الجديدة في تقديم المنتج في السوق بطريقة تختلف عن تلك التي يتبعها الآخرون (43: 2006: Sanchez & Marin).

ويقوم الإبداع على استنباط فكرة جديدة، وأبرز شروطه أن يكون جديداً وغير مسبوق؛ فالأفكار الإبداعية تقوم على إنتاج أفكار أو أشياء جديدة، وإن ذلك كان لا يمنع أن يكون الإبداع تكويناً جديداً لعناصر قديمة. والمبدع هو الذي يأتي بالأفكار الجديدة غير المعتادة؛ فالإبداع يعكس الحاجات المدركة ويساعد على الاستجابة للفرص التي يمكن أن تتاح للفرد، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاحه، كما يحسن من صنع القرار من خلال تشجيع عمليات العصف الذهني على اعتبار أنه يشكل أحد الأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأفكار الجديدة دون توجيه الانتقادات لتلك العمليات (3: 2005: Michael & Mark).

#### ثانياً: القيادة الخادمة

تركز القيادة الخادمة على إيجاد مناخ إيجابي وبيئة متماسكة بين المرؤوسين بحيث تسود الثقة والمودة والألفة بينهم. وتستند القيادة الخادمة على أن الأفراد سيكونون متقهمين لكل ما يجري داخل المنظمة، لأنها تمنحهم الحرية

فحص كل مجال من مجالات الأعمال المتعلقة بها؛ بمعنى أن تركز على تقديم منتجاتها للزبائن بتكلفة قليلة وبأعلى جودة ممكنة وفي أقصر وقت ممكن (2009: Hui & Simon).

الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) هي منهج يستند على تحديد احتياجات المشاريع بأسلوب مرن وتفاعلي يربط جميع الأعمال الجماعية المتكونة للأنشطة والأعمال ضمن نهج رشيق يساعد على فهم احتياجات العملاء ومتطلباتهم بشكل أفضل وأخذ المدخلات من الموردين ومن العملاء بعين الاعتبار. وتتطلب الإدارة الرشيقة للمشاريع وجود أفراد لديهم تأهيل كافٍ وخبرة جيدة في المشاريع الريادية، وعندها يجب التعامل مع النهج الرشيق في مثل هذه المشاريع (202: 2017: Stevenson).

وتعرف الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) بأنها "الأنشطة أو الوظائف القائمة على تنسيق المواد والمنتجات التي تسهل من العمليات الإنتاجية والمخزون وتخصيص التسهيلات والنقل، مما يحقق الكفاءة في تلبية طلبات الزبون (126: 2011: Salhieh).

ويرى الباحثان أن الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) تعني إزالة الهدر أو التخلص من المكونات غير المرغوب فيها في المشاريع الريادية في السوق الأردني، وأن يتم اتخاذ القرار بشأن كيفية التركيز على الأعمال والأنشطة التي لها قيمة فقط وإزالة الأعمال والأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المشروع، مع تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى الممكن.

#### ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile)

هناك أهمية تنفرد بها ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) للمنظمات والعملاء، وتنصب أهميتها على تقليل التكلفة على المستهلك النهائي. ويعد تقليل تكاليف تقديم المنتج واحدة من أهم الفوائد الناتجة عن الإدارة الرشيقة للمشاريع في المنظمات؛ إذ تساعدها في خلق التميز وتحقيق التفوق في الأداء وتسهم في رفع القدرة الشرائية لدى الزبائن عن طريق تخفيض الأسعار والسيطرة عليها لتخفيض الكلف وزيادة الفاعلية (95: 2018: Daniel et al.).

وتعتبر الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) حلقة مترابطة تبدأ وتنتهي مع الزبون، وهي بمثابة تسهيلات

الاعتبار، وتلقي مكافآت العمل الريادي، وهي تعتمد بشكل كبير على الاختلاف ودرجة التنوع والتوافق والانسجام وعلى الطرق والأساليب الجديدة في أداء العمل (1: Grilo, 2005).

وحسب (6: Kathleen, 2010)، فإن استراتيجيات الريادة هي ذات مضامين ملموسة، وهي تستند على إجراء التحسينات المطلوبة وتطوير الأفكار اللازمة للأعمال الحالية، بحيث تكون استراتيجيات معروفة تساعد في رياده الأعمال. وتشمل هذه الاستراتيجيات الآتي:

**1- المبادأة:** هي القدرة على أخذ درجة عالية من المخاطرة بما يتناسب مع ظروف البيئة المحيطة، وتتضمن القيام بالمفاضلة بين المحاولات الحقيقية للاستمرار والنمو والإبداع والتحسين والتطوير (16: Caruana, 2009).

**2- الأخذ بالمخاطرة:** ويتصل بنيل حافز أو مكافأة، أو عائد في حال نجاح المشروعات المقترحة. فعندما تكون المخاطرة أقل، يكون الشخص عبارة عن عامل عادي، وكلما زادت المخاطرة يصبح الشخص ريادياً، علماً بأن أخذ المخاطرة يأتي تقييمه من ناحية اقتصادية، وتكون له علاقة بعملية اتخاذ القرارات (2006: Kozan & Ozsoy, 114).

**3- التفرد (التميز):** هو كل ما هو فريد في النوع وبديع ورائع، ووحيد من شاكلته. ويتكون التفرد من خلال القدرة على التميز عن الغير في تقديم كل ما هو جديد، ويكون التفرد متعلقاً بطبيعة المنتجات أو الموارد، ويمكن الفرد من تحقيق الاستمرار في تقديم المنتجات أو الخدمات الأفضل في السوق (531: Carlson & Upton, 2006).

**4- الإبداع:** يقوم الإبداع على استنباط الأفكار الجديدة التي يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها جديدة، والبحث عن تطوير المنتجات وتحسينها لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم، كما يتضمن الإبداع قيادة فرق العمل وإدارتها (288: Sanchez & Marin, 2006).

ويرى الباحثان أن ريادة الأعمال تكون بوجود الرغبة لدى القائمين على الأعمال الريادية في البقاء في الطليعة؛ بتوليد الفرص المتاحة في السوق واستثمارها لتحقيق التفوق على المنافسين، وكذلك العمل على تحديد التوجهات المستقبلية بأسلوب إبداعي جديد وبما يفي بمتطلبات العملاء التي تعتبر

والاستقلالية في أدائهم لواجباتهم؛ بمعنى أن نمط القيادة الخادمة يسهم في تطوير النظرة الإيجابية نحو المهام التي يمارسها المرؤوسون وتحسينها (643: Sendjaya et al., 2008).

كذلك تعمل القيادة الخادمة على حفز القادة على خلق درجة من التوازن بين ممارستهم لمهام القيادة وبين خدمة المرؤوسين، فتعطي الأولوية لخدمتهم وتشجيعهم على استغلال الفرص والمواقف. فالقائد الخادم يحرك النقاشات ويحدد الأمور والمسائل التي ينبغي التعامل معها ومتابعتها بأسلوب تعاوني مع المرؤوسين، بشكل يزيد من الثقة لديهم (Spears, 2005:29).

### ثالثاً: التركيز على القيمة

يتمثل مبدأ التركيز على القيمة في ممارسة الوظائف المتكاملة، وتبدأ سلسلة القيمة بحصول المنظمة على مواد أولية، ثم تأتي حلقة الإنتاج، ثم البيع وخدمة ما بعده، وأخيراً التخلص من المنتج أو إعادة تدويره. كل ذلك بهدف تحسين القيمة للمنتج المقدم للعميل. ويتم التركيز على القيمة في جميع النشاطات التي تكون ضرورية لخلق منتجات، بدءاً من استخدام المواد الأولية ولغاية تسليم المنتجات للمستهلك النهائي (لطفي، 2010: 122).

كذلك يستخدم مبدأ التركيز على القيمة في ضبط النوعية، وتقليل تكلفة الأعمال والمشاريع، وتحديد مجالات التحسين الذي يمكن إدخاله على تصميم المنتجات لغرض تخفيض التكلفة مع التخلص من الأنشطة والوظائف غير المهمة وغير اللازمة التي قد تعمل على زيادة كلفة المنتج وتزيد من درجة تعقيده. فعلى سبيل المثال، فإن تبسيط تصميم المنتج يقلل من الوقت اللازم للاختبار والفحص، ويسهل عملية تحضير المنتج، وذلك يخفض من تكلفة العمالة المباشرة. والتصميم ذو المكونات الأقل يقلل من تكاليف الطلب والمناولة للمواد الخام (باسيلي، 2017: 107).

### ريادة الأعمال

ريادة الأعمال هي التفرد والعمل على تأمين شيء جديد ومختلف، مع إعطائه قيمة ومعنى، وبذل الوقت والمال والجهد التي تلزم لإتمام مشروع معين جديد مع أخذ مخاطره بعين

العوامل المؤثرة في نجاح عمليات التسويق لمنتجات المشاريع الريادية، تتمثل بما يلي:

- 1- **التفكير الابتكاري:** عملية عقلية تعتمد بشكل أساسي على الموهبة التي يمتلكها الفرد وعمله الجاد ونظراته الناقدة وذكائه لإيجاد فكرة جديدة وإدخال تحسينات لتطوير عمله.
- 2- **الخصائص الشخصية:** مجموعة من الصفات الذاتية والعقلية والجسمية والخلقية التي يقوم بها الفرد نفسه، بحيث يجعل تفاعل هذه الصفات بشكل تكاملي منه شخصية ذاتية مستقلة.
- 3- **الإبداع:** إيجاد الأفكار الجديدة وتقبلها وتنفيذها وتقديمها بشكل مرتبط بالقيمة في مجال تقديم منتجات وخدمات أو أفكار من خلال تبني التقنيات، والموارد والمهارات، وأنظمة تسويقية جديدة.

4- **المعرفة:** عمليات الفهم المكتسبة من الخبرة والدراسة بشكل يقود الفرد إلى إنجاز المهام المختلفة.

ومن وجهة نظر الباحثين، فإن تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن يتضمن جميع الوظائف والمهام اللازمة لتحديد احتياجات الزبائن وتلبية رغباتهم ومتطلباتهم مع تحقيق ربح في أثناء ممارسة هذه الأنشطة، كما يشمل أيضاً التعرف إلى المنافسين واتباع سياسة تسعير تناسب المستهلكين، وكيفية تصميم المنتجات والطريقة المثلى لشرحها ووصفها على نحو يدفع الزبائن إلى الشراء. فالتسويق سلوك وفلسفة مبنية على حاجات المستهلكين ورغباتهم.

#### العلاقة بين الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجائل Agile) وتسويق منتجات المشاريع الريادية

تتمثل عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية في المهام والأنشطة التي يقوم بها أصحاب المشروعات الريادية ومالكوها لتقديم المنتجات التي تحقق متطلبات المستهلكين ورغباتهم في السوق ولها تأثير مباشر في الأداء التسويقي لهذه المشاريع. لذلك تستخدم المشروعات الريادية استراتيجيات تسويقية تحقق هذه الأهداف وتعزز مركزها التنافسي الذي تسعى للوصول إليه، إضافة إلى أنها تركز على اتباع أساليب متطورة لاتخاذ القرارات التي تحدد قدرتها على المدى البعيد بأي نشاط من الأنشطة التسويقية من خلال التكامل المستمر مع المتطلبات

أحد أبرز عوامل بقاء الأعمال الريادية واستمرارها، مع أخذ المخاطرة في السوق بعين الاعتبار.

#### تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن

تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن هدفه العمل على تحقيق متطلبات المستهلكين ورغباتهم في السوق المستهدف. لذلك فإن تبني منظمات الأعمال لاستراتيجيات تسويقية يجب أن يكون ضمن المحاور والأطر التي تحقق هذا الهدف بما ينسجم وخصائص المنتجات التي ستقوم المنظمة بتسويقها من خلال مزيج تسويقي بعناصره (المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج)، علماً بأن التنسيق والتكامل بين هذه العناصر يتم وفقاً للأوضاع المختلفة السائدة في السوق (Kotler Keller, 2016: 19).

يعدّ المزيج التسويقي عنصراً مهماً تقوم عليه الاستراتيجية التسويقية، وإن المزيج التسويقي يمثل على أرض الواقع الاستراتيجية التسويقية الشاملة (Holistic Marketing Strategy) التي تخططها وترسمها الإدارة، وإن إغفال أي عنصر من عناصر هذا المزيج سوف يسبب الفشل لبرامج المنظمة التسويقية (معلا، 2007: 18).

تستند العملية التسويقية المتكاملة على أدوات وأنشطة تسويقية تستخدمها وتتحكم فيها الإدارة للوصول إلى الأهداف التسويقية، بحيث تضمن وصول المنتجات وانسيابها إلى أماكن وجود المستهلكين بشكل يلبي متطلباتهم ويحقق الربح المطلوب للمنظمة؛ بمعنى أن التسويق المتكامل يتضمن العمليات التي تتم ضمن مناخ تسويقي يهدف إلى توفير المنتجات التي تلي حاجات المستهلكين ورغباتهم بشكل يحقق أقصى مستوى من رضا هؤلاء الزبائن من جهة، ومن جهة أخرى يعظم الأرباح للمنظمة (أحمد، 2011: 101).

ويشير (أبو جليل والزيادات، 2017: 11) إلى أن تسويق منتجات الأعمال الريادية في مختلف القطاعات التي تنتمي إليها يحتاج إلى ظروف عمل مناسبة تدعم عملياتها، خصوصاً في المرحلة الأولى لدورة حياتها، وذلك يتطلب من المنظمات الريادية ممارسة أنشطة تسويقية وتوفير استراتيجيات تسويقية تساعدها في الوصول إلى الأسواق المستهدفة.

ويشير (Robbins, 2017) إلى أن هناك مجموعة من

التي تحتاجها الأسواق (معلا، 2007: 35).

وترتبط الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) بنجاح تسويق منتجات المشاريع الريادية. فأداء الأنشطة التسويقية يتطلب تبني أساليب وأدوات تسويقية حديثة، واستخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل ضمن معايير ومقاييس معتمدة، وقياس مدى وجود علاقة بين مدخلات العملية التسويقية ومخرجاتها، والنظر إلى كفاءة استخدام الموارد لتعزيز الأداء التسويقي لهذه المشاريع، مما يتيح لها الفرصة للتميز عن غيرها من المشاريع على اعتبار أنها تستخدم قدراتها التسويقية لتطوير الأداء الكلي للمشروع الريادي من خلال اكتساب الميزة التنافسية (Roberto et al., 2013: 98).

ويشير (Bae, 2011: 61) إلى أن المشاريع تسعى إلى مواكبة التطورات الحاصلة بمختلف الوسائل والطرق، وذلك من خلال التركيز على إدارة الأداء الكلي بهدف تحقيق التطوير وتقديم المنتجات في أفضل صورة ممكنة والوصول إلى الأداء التسويقي المتميز. كذلك ينبغي التركيز على الجهود التسويقية المخطط لها بطرق استراتيجية تهدف إلى التحسين المستمر للأداء.

ويرى الباحثان أن الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) تمثل مجموعة من الممارسات والأنشطة التسويقية التي تساعد في تنسيق مدخلات العملية التسويقية التي يقوم بها أصحاب المشاريع الريادية في السوق الأردني ومالكوها ومخرجاتها، وهذا التنسيق يشمل التركيز على تسويق منتجات المشاريع الريادية التي تضيف القيمة والتخلص من تلك التي لا تضيف أي قيمة، وهذا يسهم في تقليل التكاليف الذي له انعكاس إيجابي على ربحية هذه المشاريع.

#### البحوث والدراسات السابقة

أجرى Anthony et al. (2011) دراسة حول التصنيع الرشيق وعلاقته مع الإنتاج في الوقت المحدد Just-In-Time (JIT) والأداء التشغيلي والأداء الثابت. وتوصلت الدراسة إلى أن القدرة الشرائية للإنتاج في الوقت المحدد (JIT) ترتبط إيجاباً وبشكل مباشر بعمليات التصنيع الرشيق، في حين يتوسط الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) العلاقة الإيجابية بين الإنتاج والتصنيع. وتبين أن هناك علاقة إيجابية مباشرة للتصنيع

السريع مع الأداء التسويقي للشركة، وأن العلاقة الإيجابية يتوسطها بين الأداء التنفيذي والأداء المالي للشركة يتوسطها الأداء التسويقي للشركة.

واختبرت دراسة Harwika (2013) أثر القيادة الخادمة في الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية وأداء العاملين. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة وكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأداء العاملين، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية.

وهدف دراسة Pedro & Moyano (2014) إلى تقييم أحدث الأبحاث حول الروابط بين الإدارة الرشيقة وإدارة السلسلة والاستدامة. وقد أسهم تقييم الأدبيات في تحديد الإدارة والاستدامة اللانتهيتين، كما تمت مناقشة التناقضات الموجودة في الأدبيات، واقتراح فرص وتحديات جديدة ينبغي معالجتها بالدراسات والبحوث.

كذلك توصلت دراسة عمر (2017) إلى أن الأعمال الريادية تمارس أنشطة التسويق الريادي وتحاول دائماً في أنشطة التسويق الاستفادة في العملاء الأكثر ربحية. لذلك ينبغي عليها القيام باختيار أساليب تسويقية واستراتيجيات مناسبة تساعد هذه المشاريع على إضافة القيم التي يريدها العميل، كما يتطلب منها ذلك تبني المداخل الريادية من أجل اغتنام الفرص والتميز على المنافسين.

وفي دراسة أجراها أبو جليل والزنادات (2017)، اتضح وجود دور للخدمات المقدمة من مراكز الإبداع التكنولوجية في تعزيز التوجهات لدى الطلبة في الجامعات الأردنية نحو ريادة الأعمال وتبني المشاريع الخاصة وامتلاكها. كذلك تبين أن الوسط الحسابي للخدمات الإدارية والتسويقية والتمويلية والشخصية كانت بمستوى مرتفع من الأهمية من وجهة نظر العينة.

أما دراسة Foss and Saebi (2017) فقد بينت أن عمليات الابتكار تؤدي إلى تعظيم القيمة من خلال التفوق على المنافسين؛ فالابتكار يعتمد على مجموعة من المعايير التي تتكامل مع بقية الأنشطة التي تمارسها الشركة، وهذا ينعكس على أهمية إيجاد الحلول المناسبة للعمليات التي تعطي الفرصة لبناء نماذج الأعمال التي تساعد الشركة في الدخول إلى الأسواق.

والقيمة) في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية.

### منهج البحث

إن منهج البحث المستخدم هو المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك من خلال التعامل مع البيانات والمعلومات من المصادر المتوفرة، وكذلك تحليل المضمون للدراسات المتوفرة والكتب والنشرات والبحوث الإدارية والتسويقية ذات العلاقة بما تطرق إليه البحث واعتمده في اختيار متغيراته المستقلة والتابعة.

### مجتمع البحث والعينة ووحدة التحليل

تكون مجتمع البحث من المشروعات الريادية العاملة في السوق الأردني التي تمارس أنشطة إنتاجية وخدمية. وحسب الصيغ الإحصائية، فقد وزع الباحثان (422) استبانة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم توزيع هذا العدد تحسباً لعدم صلاحية أو عدم اكتمال التعبئة لبعض الاستبانات، ولضمان إخضاع (384) استبانة للتحليل. ومبرر ذلك ما أشار إليه (Sekaran, 2015)؛ فإذا كان أفراد مجتمع الدراسة غير محدد، يكفي لتمثيله هذا العدد من المستجيبين. وأشار (النجار، 2017: 109) إلى أن مجتمع الدراسة الذي يتكون من مليون مفردة يمثل هذا العدد، ومجتمع الدراسة الحالية في جميع الأحوال لن يصل لهذا الرقم، لذلك تم اعتماد (384) استبانة للتحليل الإحصائي.

أما وحدة المعاينة والتحليل فتتكون من أصحاب المشروعات الريادية ومالكها الذين يعملون في السوق الأردني، وخاصة من الشباب في الفئة العمرية (20-29 سنة) والحاصلين على تمويل من إحدى الجهات الحكومية أو المستقلة، وتحديد أولئك الممولين من صندوق التنمية والتشغيل، والمؤسسة الأردنية للمشاريع الاقتصادية. أما ما دفع الباحثين لاختيار هذه الفئة فهو أن يكون البحث متوافقاً مع التصنيفات أو التقسيمات للفئات العمرية المعتمدة من شركة إيسوس للدراسات والأبحاث واستطلاعات الرأي العام في الأردن؛ إذ تعتمد الشركة الفئة العمرية (20-29 سنة) تصنيفاً لفئة الشباب. وهذه الفئة العمرية يمكن للشباب فيها الدخول إلى سوق العمل بحيث يكون من خلالها قادراً على امتلاك عمل مستقل، إضافة إلى أن الفئة العمرية (20-29 سنة) تقع ضمن المرحلة العمرية للشباب التي حددتها الاستراتيجية الوطنية

وهدفت دراسة عبدالقادر (2018) إلى اختبار تأثير مجموعة عوامل نفسية في الريادة واتجاهاتها لدى الشباب في فلسطين. وتوصلت إلى أن هناك أثراً سلبياً للمخاطر المدركة في الاتجاهات الريادية لدى الشباب في فلسطين، مع وجود تأثير معنوي طردي للمهارات الريادية والتوجه الداخلي نحو الذات في الاتجاهات الريادية.

وركزت دراسة Hamdi & Cyrielle (2018) على الريادة الخاصة بالمستهلكين النهائيين الذين يطورون حلولاً مبتكرة تستجيب بشكل أفضل لاحتياجاتهم اليومية. وبينت النتائج وجود ثلاثة أسباب قد تؤدي بالمستهلكين للتحويل إلى دور منظم، هي: الدوافع الذاتية، وعدم وجود طرق بديلة لنشر ابتكاراتهم في السوق، وعدم توفر فترات حياة مواتية لنشاطهم المهني.

وأجرت جرار (2018) دراسة هدفت إلى بيان دور الجامعات الأردنية في تنمية العقلية الريادية لدى الشباب، وذلك بإدخال إدارة المعرفة في مناهج التعليم العالي. وبينت نتائجها الآليات التي يتبعها الشباب لتكوين منظومة من قيم معرفية تساعدهم في إدارة المعرفة وخدمة مجتمعاتهم من خلال المشاريع التنموية. واقترحت الدراسة نموذجاً منهجياً يؤسس لثقافة التنمية ويطور العقلية الريادية لدى الشباب.

وأخيراً، هدفت دراسة Cavallo & Ghezzi (2018) إلى بناء نموذج ابتكاري للأعمال الرشيقة لدعم ريادة الأعمال الرقمية. وكشفت الدراسة أهمية مدخل رشاقة الأعمال (أجايل Agile) في ممارسة مختلف نشاطات الأعمال المتعلقة بالبحث والتطوير للمنتجات. وبينت الدراسة أهمية الريادة الرقمية على اعتبار أنها من الأنشطة الجديرة بالمزيد من الاهتمام.

### مدى الاستفادة من الأبحاث السابقة ومميزات البحث الحالي

استفاد الباحثان من عرض هذه الأبحاث في صياغة أسئلة البحث واعتماد العبارات الواردة في الاستبانة، كما أسهمت مطالعتها في بناء النموذج. وبما أن تلك الأبحاث لم تتناول المتغيرات الثلاثة معاً ولم يكن منها ما بحث علاقتها بنجاح عمليات التسويق في المشاريع الريادية، فإنه يمكن اعتبار هذه الجزئية أبرز ما يتميز به البحث الحالي الذي تعرض بشكل مباشر إلى بحث أثر ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) (الفكرة الإبداعية، والقيادة الخادمة، والتركيز على

فرعية لتغطية ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) كمتغيرات مستقلة ومحور نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية كمتغير تابع. واستخدم مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي لتقييم استجابات المبحوثين. وقد تم الاستئناس بأراء بعض الزملاء من الأساتذة في الجامعات ممن يحملون مؤهلات علمية في الإدارة والتسويق والإحصاء للحكم مدى ملاءمة الأداة للتحليل. كذلك تم التأكد من ثبات الأداة من خلال ألفا كرونباخ التي بلغت للأداة ككل (80.4%)، وهي نسبة مقبولة لاعتماد نتائج البحث كما أشار إلى ذلك (Sekaran, 2015). والجدول (1) يبين قيم معاملات الثبات لأداة البحث.

للشباب في الأردن (12 إلى 30 سنة) (الوثيقة الاستراتيجية الوطنية لريادة الأعمال وتنمية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة للأعوام (2016 – 2020)، الصادرة عن المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية).

#### مصادر جمع المعلومات وأداة البحث واختبار الصدق والثبات

تم في هذا البحث الاعتماد على نوعين من المصادر هما: المصادر الثانوية مثل الكتب والمواد والمقالات والأبحاث العلمية المنشورة في مجال الإدارة والتسويق، والاستبانة كمصدر أولي لتوفير المعلومات الخاصة بالبحث. وتضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة والفقرات ضمن ثلاث محاور

الجدول (1): قيم معاملات الثبات

العبارات	المتغير	ألفا كرونباخ %
6-1	الفكرة الإبداعية	81.3
12-7	القيادة الخادمة	79.9
18-13	التركيز على القيمة	84.0
25-19	نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية	77.6
25-1	معامل الثبات الكلي	80.4

#### طرق الإحصاء المستخدمة

الخطي المتعدد، فيما تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية. وبالنسبة للأهمية النسبية للفقرات، فقد تم اعتماد درجات التقدير بثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) وفق المعادلة التالية، وهي معيار التصحيح.

استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS) وقاما بحساب المتوسط الحسابي من أجل وصف آراء أفراد العينة حول مستوى تبني الركائز الإدارية الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) ونجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية. كذلك تم اختبار فرضية الدراسة الرئيسية من خلال الانحدار

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

المدى الأول:  $2.33 = 1.33 + 1$  (مستوى تبني منخفض)

المدى الثاني:  $3.66 = 1.33 + 2.33$  (مستوى تبني متوسط)

المدى الثالث:  $5 = 1.33 + 3.68$  (مستوى تبني مرتفع)

## 1- الإحصاء الوصفي لركيزة (الفكرة الإبداعية)

## تحليل النتائج

أولاً: الإحصاء الوصفي لركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile)

الجدول (2): الوسط والانحراف ومستوى التبني والمرتبة لفقرات (الفكرة الإبداعية)

المرتبة	التبني	الانحراف	الوسط	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0.716	3.754	أقوم بعمليات بحثية فيها تجديد وأصالة.	1
4	متوسط	0.730	3.481	ابحث عن تطوير منتجات جديدة بما يحقق فوائد كبيرة.	2
2	مرتفع	0.702	3.690	أقوم بعمليات تسويقية فعالة وكفؤة.	3
6	متوسط	0.840	3.429	أعدل على الطرق والأساليب في أداء العمل بما يتوافق مع معطيات البيئة.	4
5	متوسط	0.604	3.477	أقوم بإجراء التغييرات اللازمة في التقنيات التي استخدمها.	5
3	متوسط	0.899	3.542	أستخدم أساليب جديدة لتطوير المنتج.	6
متوسط			3.562	الفكرة الإبداعية	

"أعدل على الطرق والأساليب في أداء العمل بما يتوافق مع معطيات البيئة" وبلغ وسطها (3.429). ويلاحظ أن قيم الانحراف المعياري للفقرات التي تمثلها هذه الركيزة كانت منخفضة، مما يشير إلى تقارب ونشابه في إجابات العينة.

## 2- الإحصاء الوصفي لركيزة (القيادة الخادمة)

يلاحظ أن درجة تبني الفكرة الإبداعية حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.562)، وهذا الوسط هو أقل من مستوى درجة القياس المعتمدة (3.67). وهذا يؤشر على أن مستوى التبني جاء متوسطاً من وجهة نظر العينة. وقد نالت الفقرة "أقوم بعمليات بحثية فيها تجديد وأصالة" أعلى وسط وبلغ (3.754)، أما الفقرة التي نالت أقل وسط حسابي فقد كانت

الجدول (3): الوسط والانحراف ومستوى التبني والمرتبة لفقرات (القيادة الخادمة)

المرتبة	التبني	الانحراف	الوسط	الفقرة	الرقم
3	متوسط	0.718	3.657	أدرك أن خدمة الآخرين تعد جوهر القيادة الخادمة.	7
4	متوسط	0.725	3.619	أشجع الآخرين ليكونوا مبادرين.	8
1	مرتفع	0.801	3.800	أشجع على العمل بشكل جماعي.	9
2	متوسط	0.765	3.696	أحترم الآراء التي يطرحها المرؤوسون بصدد العمل.	10
5	متوسط	0.665	3.457	أرى أن إنجازات الآخرين دعم لمهامي الإدارية والتسويقية.	11
6	متوسط	0.803	3.400	أظهر اهتماماً بالآخرين وأستشيرهم دائماً.	12
متوسط			3.604	القيادة الخادمة	

بالآخرين وأستشيرهم دائماً" وبلغ وسطها (3.400). ويلاحظ أن قيم الانحراف المعياري للفقرات التي تمثلها هذه الركيزة كانت منخفضة، وكان في إجابات العينة المتعلقة بها تقارب وتشابه.

### 3- الإحصاء الوصفي لركيزة (التركيز على القيمة)

يلاحظ أن درجة تبني القيادة الخادمة حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.604)، وهذا الوسط هو أقل من مستوى درجة القياس المعتمدة (3.67). وهذا يؤشر على أن مستوى التبني جاء متوسطاً من وجهة نظر العينة. وقد نالت الفقرة "أشجع على العمل بشكل جماعي" أعلى وسط وبلغ (3.800)، أما الفقرة التي نالت أقل وسط حسابي فقد كانت "أظهر اهتماماً

الجدول (4): الوسط والانحراف ومستوى التبني والمرتبة لفقرات (التركيز على القيمة)

الرقم	الفقرة	الوسط	الانحراف	التبني	المرتبة
13	أراعي تقديم المشروع بأسعار مناسبة لاستقطاب زبائن جدد بما يضمن المحافظة على ولائهم.	3.476	0.773	متوسط	5
14	أحرص على تقسيم الزبائن إلى قطاعات بهدف تطوير المشروع المقدم لهم وبكلفة تتناسب مع كل قطاع.	3.457	0.877	متوسط	6
15	أخذ درجة المخاطرة عند تسعير منتجات المشروع بعين الاعتبار.	3.657	0.707	متوسط	3
16	أتبع وسائل لتنفيذ العمل بهدف الاستغناء عن الأنشطة غير الضرورية لتخفيض تكلفة المشروع.	3.504	0.708	متوسط	4
17	أراعي تقديم المشروع للعملاء بتكاليف محسوبة ومعقولة وجودة عالية.	3.790	0.645	مرتفع	1
18	اهتم بتقديم المشروع بسرعة ودقة ضمن جدول زمني على أساس تكلفة معيارية.	3.752	0.588	مرتفع	2
التركيز على القيمة		3.606	متوسط		

الفقرة التي نالت أقل وسط حسابي فقد كانت "أحرص على تقسيم الزبائن إلى قطاعات بهدف تطوير المشروع المقدم لهم وبكلفة تتناسب مع كل قطاع" وبلغ وسطها (3.457). ويلاحظ أن الانحراف للفقرات التي تمثلها هذه الركيزة كانت منخفضة، وكان فيها تقارب وتشابه في إجابات العينة.

يلاحظ أن درجة تبني مبدأ التركيز على القيمة حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.606)، وهذا الوسط هو أقل من مستوى درجة القياس المعتمدة (3.67). وهذا يؤشر على أن مستوى التبني جاء متوسطاً من وجهة نظر العينة، وقد نالت الفقرة "أراعي تقديم المشروع للعملاء بتكاليف محسوبة ومعقولة وجودة عالية" على أعلى وسط وبلغ (3.790). أما

#### 4- الإحصاء الوصفي لمتغير الدراسة التابع: (نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية)

الجدول (5): الوسط والانحراف ومستوى التبني والمرتبة لفقرات متغير: نجاح تسويق منتجات المشاريع الريادية

الرقم	الفقرة	الوسط	الانحراف	التبني	المرتبة
19	تسهم ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) في جلب الأفكار التسويقية وتطبيقها.	3.933	0.710	مرتفع	4
20	ترسخ ركائز الإدارة الرشيقة (أجايل Agile) القيم الداعمة للوصول إلى الأداء التسويقي في إنجاز المهام.	3.828	0.642	مرتفع	6
21	تشجع ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) المبادرات الفردية لخلق التغيير وحلّ المشكلات التسويقية.	4.147	0.751	مرتفع	1
22	تؤدي ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) إلى تعزيز القدرة على الاستحواذ على الفرص التسويقية.	4.047	0.670	مرتفع	2
23	يتم توفير خطة تنفيذية لدعم نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية.	3.825	0.713	مرتفع	7
24	تساعد ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) في تنظيم ندوات تثقيفية لتقديم أفكار لتسويق المشاريع الريادية.	3.847	0.690	مرتفع	5
25	تشجع ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) على إجراء البحوث التسويقية ومشروعات العمل الحر لتسويق المشاريع الريادية.	3.981	0.771	مرتفع	3
نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية		3.944		مرتفع	

الانحراف لفقرات هذا المتغير كانت منخفضة، وكان فيها تقارب وتشابه في إجابات العينة.  
ثانياً: نتائج اختبار فرضيات البحث

1- اختبار الفرضية العدمية الرئيسية، ونصها "لا يوجد أثر لتبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) بمتغيراتها المستقلة (الفكرة الإبداعية، والقيادة الخادمة، والتركيز على القيمة) في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية".

يلاحظ أن الوسط للمتغير التابع: (نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية) بلغت قيمته (3.944)، وهذا الوسط هو أعلى من مستوى درجة القياس المعتمدة (3.67). وهذا مؤشر على أن مستوى التبني كان بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العينة. وقد نالت العبارة "تشجع ركائز الإدارة الرشيقة المبادرات الفردية لخلق التغيير وحلّ المشكلات التسويقية/" أعلى وسط وبلغ (4.147). أما الفقرة التي نالت أقل وسط حسابي فقد كانت "يتم توفير خطة تنفيذية لدعم نجاح عمليات تسويق المشاريع الريادية" وبلغ وسطها (3.825). ويلاحظ أن

الجدول (6): اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) مجتمعة في نجاح عمليات التسويق في المشاريع الريادية

البيان	Sig.	R	R <sup>2</sup>	B	F المحسوبة	القرار الإحصائي
أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) مجتمعة في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية	0.000	0.242	0.059	0.634	5.729	رفض الفرضية العدمية

\* قيمة F الجدولية 2.29.

(R<sup>2</sup>) يفسر (0.059) من التغيرات في المتغير التابع، في حين يُعزى الباقي إلى عوامل أخرى تؤثر في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية.

2- اختبار الفرضية الفرعية 1، ونصها: لا يوجد أثر لتبني الفكرة الإبداعية في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية.

يتضح أن قيمة مستوى الدلالة Sig. هي صفر، وقيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.242). وهذا يعني وجود ارتباط ضعيف بين ركائز الإدارة الرشيقة للمشاريع وبين نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية. لذلك فإنه يتم استنتاج "وجود أثر لتبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) بمتغيراتها المستقلة (الفكرة الإبداعية، والقيادة الخادمة، والتركيز على القيمة) على نجاح عمليات تسويق منتجات المشروع الريادي"، وأن التباين في المتغيرات المستقلة

الجدول (7): اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تبني الفكرة الإبداعية في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية

البيان	R	R <sup>2</sup>	T المحسوبة	B	Sig مستوى الدلالة
أثر تبني الفكرة الإبداعية في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية	0.353	0.124	3.825	0.322	0.000

\* قيمة F الجدولية 1.671.

تبني الفكرة الإبداعية. كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.322)، وفي ذلك إشارة إلى وجود تأثير إيجابي لتبني الفكرة الإبداعية في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية.

3- اختبار الفرضية الفرعية 2، ونصها: "لا يوجد أثر لتبني القيادة الخادمة في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية".

تبين أن قيمة مستوى الدلالة Sig. بلغت (0.000) وقيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.353). وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط القوة، مما يعني وجود أثر لتبني الفكرة الإبداعية في نجاح عمليات التسويق في المشاريع الريادية. أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.124)، وهذه القيمة تبين مقدار الأثر في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية الناتج عن

الجدول (8): اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تبني القيادة الخادمة في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية

البيان	R	R <sup>2</sup>	T المحسوبة	B	Sig. مستوى الدلالة
أثر تبني القيادة الخادمة في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية	0.296	0.088	3.145	0.257	0.002

\* قيمة F الجدولية 1.671.

(0.257)، وهذه إشارة إلى وجود أثر إيجابي لتبني القيادة الخادمة في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية.

4- اختبار الفرضية الفرعية 3، ونصها: "لا يوجد أثر لتبني التركيز على القيمة في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية".

تبين أن قيمة مستوى الدلالة Sig. بلغت (0.002) وقيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.296)، وهذا يعني وجود ارتباط طردي ضعيف القوة، مما يعني وجود أثر لتبني القيادة الخادمة في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية. أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.088) وهذه القيمة تبين مقدار الأثر في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية الناتج عن تبني القيادة الخادمة، وبلغت درجة التأثير B

الجدول (9): اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تبني التركيز في القيمة في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية

البيان	R	R <sup>2</sup>	T المحسوبة	B	Sig. مستوى الدلالة
أثر تبني التركيز على القيمة في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية	0.336	0.113	3.625	0.321	0.000

\* قيمة F الجدولية 1.671.

بلغ (0.113) وهذه القيمة تبين مقدار الأثر في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية الناتج عن تبني التركيز على القيمة. وبلغت قيمة درجة التأثير B (0.321)، وهذه إشارة إلى أن وجود أثر إيجابي لتبني التركيز على القيمة في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية.

تبين أن قيمة مستوى الدلالة Sig. بلغت (0.000) وقيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.336). وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط القوة، مما يعني وجود أثر لتبني التركيز على القيمة في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية. وهذا يعني أيضاً أن هناك عوامل أخرى تؤثر في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية. أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد

## نتائج البحث وتوصياته

## أولاً: نتائج البحث

تبين وجود أثر لتبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) بمتغيراتها المستقلة (الفكرة الإبداعية، والقيادة الخادمة، والتركيز على القيمة) في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Pedro & Moyano (2014) حول تقييم أحدث الأبحاث في الروابط بين الإدارة الرشيقة وإدارة السلسلة والاستدامة. كذلك تتفق مع نتيجة دراسة Anthony et al., (2011) التي بينت أن القدرة الشرائية للإنتاج في الوقت المحدد (JIT) ترتبط إيجاباً وبشكل مباشر بعمليات التصنيع الرشيق، في حين يتوسط الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) العلاقة الإيجابية بين الإنتاج والتصنيع الرشيق. وتتفق أيضاً مع نتيجة الدراسة التي قام بها (Cavallo & Ghezzi, 2018) والتي كشفت عن أهمية مدخل رشاقة الأعمال (أجايل Agile) في ممارسة مختلف نشاطات الأعمال المتعلقة بالبحث والتطوير للمنتجات، كما بينت أهمية الريادة الرقمية على اعتبار أنها من الأنشطة الجديرة بالمزيد من الاهتمام.

كما تبين أن تبني هذه الركائز يشجع على المبادرات الفردية لخلق التغيير وحل المشكلات التسويقية، ويؤدي إلى تعزيز القدرة على السيطرة والاستحواذ على الفرص قبل المنافسين، كما تشجع على إجراء البحوث التسويقية ومشاريع العمل الحر لتسويق الأعمال الريادية، وتساعد أيضاً في استقطاب الأفكار التسويقية وتطبيقها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عمر (2017) التي بينت أن الأعمال الريادية تمارس أنشطة التسويق الريادي وتحاول دائماً الاستفادة من أنشطة التسويق من العملاء الأكثر ربحية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو جليل والزيادات (2017) التي بينت وجود دور للخدمات المقدمة من مراكز الإبداع التكنولوجية في تعزيز التوجهات لدى الطلبة في الجامعات الأردنية نحو ريادة الأعمال وتبني المشاريع الخاصة وامتلاكها. كذلك تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جزار (2018) التي بينت وجود قيم يتبعها الشباب لتكوين منظومة من قيم معرفية تساعدهم في إدارة المعرفة وخدمة مجتمعاتهم من خلال المشاريع التنموية.

وأظهرت نتائج البحث وجود أثر لتبني الفكرة الإبداعية في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية، وأن مستوى التبني لهذه الركيزة كان متوسطاً من وجهة نظر أصحاب المشروعات الريادية ومالكها الذين يعملون في السوق الأردني. وبينت النتائج أهمية إجراء عمليات بحثية فيها تجديد وأصالة، والقيام بعمليات تسويقية فعالة وكفؤة، واستخدام أساليب جديدة لتطوير المنتجات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Hamdi & Cyrielle (2018) على الريادة الخاصة بالمستهلكين النهائيين الذين يطورون حلولاً مبتكرة تستجيب بشكل أفضل لاحتياجاتهم اليومية. وبينت النتائج وجود ثلاثة أسباب قد تؤدي بالمستهلكين للتحويل إلى دور منظم، هي: الدوافع الذاتية، وعدم وجود طرق بديلة لنشر ابتكاراتهم في السوق، وعدم توفر فترات حياة مواتية لنشاطهم المهني.

كما تبين وجود أثر لتبني القيادة الخادمة في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية، وتبين أن مستوى التبني لهذه الركيزة كان متوسطاً من وجهة نظر أصحاب المشاريع الريادية ومالكها الذين يعملون في السوق الأردني. وبينت النتائج أهمية التشجيع على العمل بشكل جماعي واحترام الآراء التي يطرحها المرؤوسون بصدد العمل، فضلاً عن أهمية تعزيز إدراك أن خدمة الآخرين تعد جوهر القيادة الخادمة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Harwiki (2013) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة وكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأداء العاملين.

وأشارت نتائج البحث إلى وجود أثر لتبني التركيز على القيمة في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية، وتبين أن مستوى التبني لهذه الركيزة كان متوسطاً من وجهة نظر أصحاب المشاريع الريادية ومالكها الذين يعملون في السوق الأردني. وبينت النتائج أهمية مراعاة تقديم المشروع للعملاء بناءً على تكلفة محسوبة مسبقاً ذات جودة، والاهتمام بتقديم المشروع بسرعة ودقة ضمن جدول زمني على أساس تكلفة معيارية مع أخذ المخاطرة بعين الاعتبار عند القيام بتسعير المشروع. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبدالقادر (2018) التي توصلت إلى أن هناك أثراً سلبياً للمخاطر المدركة في الاتجاهات الريادية لدى الشباب في فلسطين، وأن هناك أثراً معنوياً طردياً للمهارات الريادية والتوجه الداخلي نحو

وتسويق منتجات المشاريع الريادية من خلال اتباع منهج علمي يستند على الحكمة والرؤية، وذلك من خلال تعزيز الممارسات التالية:

- 1- إظهار الاهتمام بالآخرين واستشارتهم.
- 2- النظر إلى إنجازات الآخرين على أنها دعم لمهمات القائد الإدارية والتسويقية.
- 3- تشجيع الآخرين ليكونوا مبادرين.

**ثالثاً:** التركيز على إجراء دراسات دورية للتعرف إلى نقاط

الضعف المتعلقة بالتركيز على القيمة من وجهة نظر العميل باعتبارها ركيزة أساسية من ركائز الإدارة الرشيدة في المشاريع (أجايل Agile) تسهم في الانتقال التام نحو تعزيز القيمة في منتجات المشاريع الريادية وفي إدارة التكاليف المتعلقة بالأنشطة التسويقية المختلفة، وتحقق فوائد ومزايا لها أثر في ضبط تكلفة هذه الأنشطة التي تساعد على إضافة القيم التي يريدها العميل. وذلك يتطلب تبني المداخل الريادية للفرص والتميز على المنافسين، وذلك من خلال اتباع الآليات الآتية:

- 1- تقسيم الزبائن إلى قطاعات بهدف تطوير المشروع المقدم لهم وبكلفة تتناسب مع كل قطاع.
- 2- مراعاة تقديم المنتجات التي يقدمها المشروع بأسعار مناسبة لاستقطاب زبائن جدد.
- 3- اتباع الوسائل الكفيلة بتنفيذ مهام العمل بهدف الاستغناء عن الأنشطة غير الضرورية لتقليل كلفة المشروع.

الذات في الاتجاهات الريادية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Foss and Saebi, 2017) التي بينت أن عمليات الابتكار تؤدي إلى تعظيم القيمة من خلال التفوق على المنافسين.

### ثانياً: توصيات البحث

يوصي الباحثان بما يلي:

**أولاً:** العمل على تبني الأفكار الإبداعية باعتبارها ركيزة أساسية من ركائز الإدارة الرشيدة في المشاريع (أجايل Agile)، وذلك لأثرها في نجاح عمليات تسويق منتجات المشاريع الريادية، كما ينبغي العمل على تطوير أنظمة معلومات تسويقية متكاملة والبحث عن الأفكار الإبداعية وتطويرها وتجربتها ومتابعتها للاستفادة منها في تسويق منتجات المشاريع الريادية، وذلك من خلال:

- 1- التعديل المستمر للأساليب وطرق العمل بما يتوافق مع معطيات البيئة.
- 2- إجراء التغييرات اللازمة في التقنيات التي يستخدمها الرياديون.
- 3- البحث المستمر عن تطوير المنتجات الجديدة لفائدة المشروع.

**ثانياً:** الاستمرار في ممارسة أسلوب القيادة الخادمة الذي يخدم المرؤوسين والتركيز على إيجاد المناخ المتناسك بينهم بشكل يضع مصلحتهم قبل مصلحة القائد ويرتقي بقيمتهم ويساعدهم على النمو والتقدم والنجاح في أداء الأعمال

### المراجع

#### المراجع العربية

- أحمد، أحمد محمود، 2011، *تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري تطبيقي*. دار البركة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- باسيلي، مكرم عبد المسيح، 2017، *المحاسبة الإدارية: الأصالة والمعاصرة*. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
- جرار، أماني غازي، 2018، دور الجامعات الأردنية في تنمية

- أبو جليل، محمد منصور، والزيادات، محمد عواد، 2017، دور مراكز الإبداع التكنولوجية في تعزيز توجهات طلبة الجامعات الأردنية نحو ريادة الأعمال وامتلاك المشاريع الخاصة. *بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الرابع لكلية إدارة الأعمال في جامعة مؤتة، بعنوان: "الابتكار والريادة من أجل استدامة الأعمال"*، المنعقد خلال الفترة 11-13 نيسان 2017.

من مدراء الأقسام والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخو، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة زاخو، دهوك، إقليم كردستان، العراق، 5 (4)، ص 1207-1223.

لطفي، محمد علي، 2010، استخدام أساليب تخفيض تكلفة دورة حياة المنتج لتحسين أداء الشركات الصناعية وزيادة قدرتها التنافسية: دراسة تطبيقية، *مجلة الفكر المحاسبي*، جامعة عين شمس، مصر، 1 (14)، ص 202-219.

معلا، ناجي، 2007، *الترويج التجاري مدخل اتصالي تسويقي متكامل*. دار وائل للنشر والتوزيع عمان: الأردن.

النجار، فايز، 2017، *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي*. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الوثيقة الاستراتيجية الوطنية لريادة الأعمال وتنمية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة للأعوام (2016-2020)، الصادرة عن المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية.

العقلية الريادية لدى الشباب وتوظيف وإدارة المعرفة في مناهج التعليم العالي. بحث مقدم إلى *المؤتمر الدولي الحادي عشر، بعنوان: "الريادة والاستدامة في قطاع الأعمال"*، المنعقد في كلية الأعمال، جامعة فيلادلفيا، خلال الفترة 16-17 نيسان 2018، عمان، الأردن.

الشعار، إسحق، 2014، أثر تكامل سلسلة التوريد من خلال استجابة سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم: دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 3 (10)، ص 488-509.

عبدالقادر، سام، 2018، تأثير العوامل النفسية في الاتجاهات الريادية لدى الشباب في فلسطين. بحث مقدم إلى *المؤتمر الدولي الحادي عشر، بعنوان: "الريادة والاستدامة في قطاع الأعمال"*، المنعقد في كلية الأعمال، جامعة فيلادلفيا، خلال الفترة 16-17 نيسان 2018، عمان، الأردن.

عمر، محمد عبدالرحمن، 2017، دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة

#### المراجع الأجنبية

- Anthony, I., Samuel S., Kenneth W.G., & Dwayne W. 2011. Agile Manufacturing: Relation to (JIT), Operational Performance and Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 4 (11): 343-355.
- Carlson, D.S., Upton, N., & Reaman, S. 2006. The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44 (4): 531-543.
- Caruana, Albert. 2009. The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firm. *Journal of Small Business Management*, 36 (1): 16-29.
- Cavallo, A., & Ghezzi, A. 2018. Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Daniel, P., Jordan T., Anany B., Adegok O., & Cheng. 2018. The Relationships between Information Management, Process Management and Operational Performance: Internal and External Contexts. *International Journal of Production Economics*, 1 (199): 95-103.
- Foss, N., & Saebi, T. 2017. Business Models and Business Model Innovation: between Wicked and Paradigmatic Problems. *Long Range Planning*, 10.1016/j.lrp.2017.07.006
- Grilo Isabel Thurik, & A. Roy. 2005. Latent and Actual Entrepreneurship in Europe and the US: Some Recent Developments. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1 (4): 1-29.
- Harwiki, W. 2013. The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5 (12): 876-885.
- Hui, W., & Simon, W. 2009. Lean Supply Chain and Its Effect on Product Cost and Quality: A Case Study on Ford Motor Company. *Supply Chain Management*, 14 (5): 335-341.
- Kathrean M. Eisenthardt. 2016. *Competing on the Edge: Strategy As Structured Chaos*. Stanford University, U.S.A.
- Kotler, P., & Keller, K. 2016. Marketing Management

- Delivering High Customer Value. New Jersey Prentice Hall.
- Kozan, K. M., Oksay, D., & Ozsoy, O. 2006. Growth Plans of Small Businessess in Turkey: Individual and Environmental Influences. *Journal of Small Business Management*, 44, (1): 114.
- Michael, Ames, & Mark A. Runco. 2005. Predicting Entrepreneurship from Ideation and Divergent Thinking. *Creativity and Innovation Management*, 1, (14): 3-19.
- Pedro J., & Moyano, J. 2014. Lean Management, Supply Chain Management and Sustainability: A Literature Review. *Journal of Cleaner Production*, 15 (85) :134-150.
- Robbins, S. 2017. *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application*. New Jersey, Prentice Hall.
- Roberto, C., Cristina, G., Brian, F., Frank W., & Wantao, Y. 2013. Internal Lean Practices and Operational Performance: The Contingency Perspective of Industry Clock Speed. *International Journal of Operations & Production Management*, 5 (33): 98-111.
- Salhieh, L. 2011. An Exploratory Study of the Relationship between Supply Chain Management Practices and Technical Efficiency of Jordanian Manufacturing Companies. *International Journal of Business and Management*, 6 (12): 126.
- Sanchez, A., & Marin, G.S. 2006. Strategic Orientation, Management Characteristics and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 3 (4): 43-87.
- Sandri, S. 2016. The Need for Entrepreneurial Education in Jordan: An Empirical Investigation. *Jordan Journal of Business Administration*, 12 (2): 417-435.
- Sekaran, Uma. 2015. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons, New Delhi.
- Sendjaya, S., Sarros, J.C., & Santora, J.C. 2008. Defining and Measuring Servant Leadership Behavior in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45, (2): 643.
- Spears, L.C. 2005. The Understanding and Practice of Servant Leadership. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1 (1): 29-45.
- Stevenson, W.J. 2017. *Operations Management*. McGraw-Hill, Irwin, NY.
- المراجع العربية باللغة الإنجليزية
- 16-17 April 2018, Amman, Jordan.
- Abu Jalil, M., & Ziyadat, M. 2017. The Role of Technological Innovation Centers in Enhancing the Orientations of Jordanian University Students Towards Entrepreneurship and Owning Private Projects. Research Presented to the *Fourth International Conference, Faculty of Business Administration, Mu'tah University, "Innovation and Leadership from Business Sustainability Order*, held during the period 11-13 April 2017.
- Abdul Qadir, S. 2018. The Influence of Psychological Factors on Entrepreneurial Trends among youth in Palestine. Research Presented to the *Eleventh International Conference, Entitled: Entrepreneurship and Sustainability in the Business Sector*. College of Business, Philadelphia University, held during the period
- Al-Najjar, F. 2017. *Scientific Research Methods: An Applied Perspective*. Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al-Shar, I. 2014. The Impact of Supply Chain Integration through the Supply Chain Response on Operational Performance in Large and Medium-sized Jordanian Industrial Companies: A Field Study. *Jordan Journal of Business Administration*, 3 (10): 509-488.
- Ahmad, A. 2011. *Marketing Banking Services: Theoretical Applied Entrance*. Al-Barakah for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Basili, M. 2017. *Management Accounting: Originality and Modernity*. The Modern Library for Publishing and Distribution, Cairo, Egypt.

- Jarrar, A. 2018. The Role of Jordanian Universities in Developing the Entrepreneurial Mindset among Youth and Employing and Managing Knowledge in Higher Education Curricula. Research Presented to the *Eleventh International Conference, Entitled: "Entrepreneurship and Sustainability in the Business Sector"*, held at the College of Business, Philadelphia University, during the period from 16-17 April 2018, Amman, Jordan.
- Lotfi, M. 2010. Using the Methods of Reducing the Product Life Cycle to Improve the Performance of Industrial Companies and Increase Their Competitiveness: An Applied Study. *Journal of Accounting Thought*, Ain Shams University, Egypt. 1 (14): 202-219.
- Mualla, N. 2007. *Trade Promotion Integrated Marketing Communication Portal*, Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- National Strategic Document for Entrepreneurship and Development of Micro, Small and Medium Enterprises for the Years (2016-2020)*. Issued by the Jordanian Foundation for the Development of Economic Projects.
- Omar, M. 2017. The Role of Entrepreneurial Dimensions in Promoting Marketing Strategies: An Exploratory Study of the Views of a Sample of Department Managers, People and Associates in a Number of Banks in the City of Zakho. *Journal of Humanities*, University of Zakho, Duhok, Kurdistan Region, Iraq, 5, (4): 1207-1223.