

أثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة  
الدور الوسيط للإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي  
(دراسة ميدانية في المشروعات المتوسطة والصغيرة)

**The impact of Entrepreneurial Leadership on Performance of new ventures**

**The mediating role of Exploratory Innovation and Exploitative Innovation**

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة  
إختصاص إدارة موارد بشرية

تقديم الطالب

إبراهيم دره

إشراف الدكتور

عبد الحميد الخليل

الأستاذ المساعد في المعهد العالي لإدارة الأعمال

العام الدراسي 2018 - 2019

(( لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل ))

## ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى إختبار أثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وإختبار أثر القيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي ، وإختبار توسط كل من الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي لتأثير القيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وإختبار الدور المعدل للديناميكية البيئية في تأثير القيادة الريادية في كل من الإبداع الإستغلالي والإبداع الإستكشافي لدى العاملين في المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة في مدينة دمشق بعينة مكونة من (303) مشارك ، وباستخدام تقنية نمذجة المعادلات البنائية أو الهيكلية (SEM) للوصول إلى نموذج نهائي يفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة ، ويساعد في وضع النتائج والتوصيات المطلوبة. وللتعرف على أبعاد القيادة الريادية تم الإعتماد على نظرية (2004) Gupta, MacMillan and Surie التي تقسم القيادة الريادية إلى خمس أبعاد (بناء الإلتزام-تأطير التحدي-تقليل حالة الشك والإرتياب-المرجعية-الإقناع والتفاوض) ، وبالنسبة للأداء التنظيمي فقد تم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في قياسه والتي تتألف من أربع أبعاد (مالي-عمليات داخلية-زبائن-التعلم والنمو) ، بينما تم قياس كل من الديناميكية البيئية والإبداع الإستغلالي والإبداع الإستكشافي من خلال مقياس (Jansen, Vera & Crossan, 2009) الذي يصف تلك المتغيرات بأنها أحادية البعد مقاسة بعدة عبارات.

### وبعد إختيار فرضيات البحث جاءت النتائج على النحو التالي

1. تؤثر القيادة الريادية بشكل إيجابي في أداء المشروعات الجديدة (بطاقة الأداء المتوازن) .
2. تؤثر القيادة الريادية بشكل إيجابي في الإبداع الإستكشافي .
3. تؤثر القيادة الريادية بشكل إيجابي في الإبداع الإستغلالي.
4. يتوسط الإبداع الإستكشافي بشكل جزئي الأثر بين القيادة الريادية والأداء في المشروعات الجديدة(بطاقة الأداء المتوازن).
5. يتوسط الإبداع الإستغلالي بشكل جزئي الأثر بين القيادة الريادية والأداء في المشروعات الجديدة(بطاقة الأداء المتوازن) .

6. تخفض الديناميكية البيئية المرتفعة من تأثير القيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي.
7. تخفض الديناميكية البيئية المرتفعة من تأثير القيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي.
8. لا تؤثر المواءمة الداخلية بين الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي في أداء المشروعات الجديدة.

## **Abstract**

This research aims to test the effect of entrepreneurial leadership on the performance of new ventures using the balanced score card. It also aims to test the effect of entrepreneurial leadership on exploratory innovation and exploitative innovation. Moreover, this research aspires to test the mediating role of exploratory innovation and exploitative innovation between entrepreneurial leadership and the performance of new ventures using the balanced score card. The final purpose of this study is to test the moderating role of the environmental dynamism on the effect of entrepreneurial leadership on both exploratory innovation and exploitative innovation. The research was conducted on workers at small and medium enterprises in Damascus with a sample of 303 respondents, using (SEM) to reach a final model that interprets the relationship between the study's variables and helps to find results and required recommendations. To identify the dimensions of entrepreneurial leadership, the study utilized the theory of (Gupta, MacMillan and Surie, 2004) that divides entrepreneurial leadership into five dimensions (building commitment – framing the challenge – absorbing uncertainty – defining gravity – underwriting). In order to measure organizational performance, the researcher used Balanced Score Card which consists of four dimensions (finance – internal operations – customers – learn and growth), whereas environmental dynamism, exploitative innovation and exploratory innovation use the scale of (Jansen, Vera and Crossan, 2009) that describes those variables as one dimensional which is measured with multiple items.

After testing this research hypothesis, results were as follows:

- 1– Entrepreneurial leadership positive affects on the performance of new enterprises (balanced score card).
- 2– Entrepreneurial leadership positive affects exploratory innovation.
- 3– Entrepreneurial leadership positive affects exploitative innovation.
- 4– Exploratory innovation partially mediates the effect between entrepreneurial leadership and performance of new enterprises (balanced score card).

- 5- Exploitative innovation partially mediates the effect between entrepreneurial leadership and performance of new enterprises (balanced score card).
- 6- High environmental dynamism reduces the effect of entrepreneurial leadership on exploratory innovation.
- 7- High environmental dynamism reduces the effect of entrepreneurial leadership on exploitative innovation.
- 8- Internal fit between exploratory and exploitative innovation doesn't affect the performance of new enterprises.

الإهداء...

إلى أمي...

إلى أبي...

إلى زوجتي...

إلى أختي...

إلى أولادي...

إلى أصدقائي...

إلى أرواح شهداء الوطن...

الباحث

## كلمة شكر

مههما بلغ العمل الفردي من مستويات النجاح والتفوق فإنه لا بد من وجود أشخاص لهم عظيم الأثر والفضل في صنع هذا النجاح ، أشخاص تقف أمامهم كلمات الشكر لترد جميلهم . فتنبى خجولة عاجزة عن رد جميلهم.

يطيب لي بعد حمد الله سبحانه وتعالى وشكره الذي أمدني بتوفيقه على إنجاز هذا البحث أن أتقدم بخالص الشكر والإمتنان لكل من ساعدني وقدم العون لي من قريب أو بعيد بشكل عام أو بشكل خاص . ولمزيد من الإمتنان أتوجه بكل الشكر والتقدير إلى أساتذتي في المعهد العالي لإدارة الأعمال بدون استثناء كونهم أصحاب الفضل فيما وصلنا إليه.

كما لا يمكنني إلا أن أشكر عائلتي وأصدقائي لكل ما قدموه لي من دعم مادي ومعنوي مع تمنياتي لهم بكل التوفيق والنجاح.

كل الشكر والإمتنان ..

إبراهيم أحمد دره



فهرس المحتويات	
الصفحة	الموضوع
1	ملخص البحث
3	ملخص البحث باللغة الإنكليزية
5	الإهداء
6	كلمة شكر
7	فهرس المحتويات
11	فهرس الأشكال
11	فهرس الجداول
	الفصل الأول
17	1-1 المقدمة
18	2-1 مفاهيم ومصطلحات البحث
19	3-1 الدراسات السابقة
24	4-1 مشكلة البحث
26	5-1 فرضيات البحث
26	6-1 نموذج البحث
27	7-1 أهمية البحث
28	8-1 أهداف البحث
29	9-1 أسلوب ومنهج البحث
	الفصل الثاني الإطار النظري
	1-2 القيادة الريادية
32	تمهيد
32	1-1-2 مفهوم القيادة
33	2-1-2 أهمية القيادة

34	3-1-2 مفهوم ريادة الأعمال
34	4-1-2 مفهوم القيادة الريادية
36	5-1-2 خصائص القيادة الريادية
40	6-1-2 أبعاد القيادة الريادية
45	7-1-2 مشكلات القيادة الريادية
47	8-1-2 تأثير القيادة الريادية في المتغيرات الأخرى
50	9-1-2 الخلاصة
	2-2 الإبداع
52	1-2-2 مفهوم الإبداع
52	2-2-2 أهمية الإبداع
53	3-2-2 تصنيفات الإبداع
55	4-2-2 مراحل الإبداع
57	5-2-2 أبعاد الإبداع
59	6-2-2 عوائق الإبداع
61	7-2-2 مفهوم الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي
63	8-2-2 خصائص الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي
64	9-2-2 الأنشطة الإستكشافية والأنشطة الإستغلالية في حياة المنظمة
65	10-2-2 آلية عمل الأنشطة الإستكشافية والإستغلالية في الحياة التنظيمية
67	11-2-2 المواءمة الداخلية بين الأنشطة الإستكشافية والأنشطة الإستغلالية في الحياة التنظيمية

68	12-2-2 التوجه الإستراتيجي للأنشطة الإستكشافية والإستغلالية
70	13-2-2 علاقة الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي بالمتغيرات الأخرى
71	14-2-2 الخلاصة
	3-2 الديناميكية البيئية
74	1-3-2 مفهوم بيئة العمل
75	2-3-2 أهمية دراسة بيئة العمل
76	3-3-2 مفهوم الديناميكية البيئية
77	4-3-2 مفهوم بيئة العمل الخارجية
78	5-3-2 أنواع بيئة العمل الخارجية
84	6-3-2 أبعاد الديناميكية البيئية
87	7-3-2 أهمية الديناميكية البيئية
88	8-3-2 خصائص الديناميكية البيئية
87	9-3-2 علاقة الديناميكية البيئية مع المتغيرات الأخرى
92	10-3-2 الخلاصة
	4-2 الأداء التنظيمي
94	1-4-2 مفهوم الأداء التنظيمي
94	2-4-2 أنواع الأداء التنظيمي
95	3-4-2 مفهوم تقييم الأداء
95	4-4-2 أساليب تقييم الأداء
97	5-4-2 بطاقة الأداء المتوازن
98	6-4-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
99	7-4-2 أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن
100	8-4-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن
101	9-4-2 أهداف بطاقة الأداء المتوازن

101	10-4-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
104	11-4-2 عوائق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
107	12-4-2 الخلاصة
	الفصل الثالث
	1-3 الدراسة الميدانية
110	تمهيد
110	1-1-3 مجتمع وعينة البحث
111	2-1-3 حدود البحث
112	3-1-3 أسلوب ومنهج البحث
112	4-1-3 أدوات البحث
114	5-1-3 توصيف العينة
116	6-1-3 توصيف الإستبانة
131	7-1-3 اختبارات الصدق التقاربي
136	8-1-3 اختبارات الصدق التمايزي
140	9-1-3 اختبار الفرضيات
171	10-1-3 ملخص النتائج
173	11-1-3 التوصيات والمقترحات
174	12-1-3 محددات البحث
176	13-1-3 المراجع
	14-1-3 الملاحق

فهرس الأشكال		
الصفحة	العنوان	رقم الشكل
26	نموذج البحث	الشكل رقم (1)
132	تمثيل الموثوقية والثبات	الشكل رقم (2)
171	نموذج البحث باستخدام تقنية SEM	الشكل رقم (3)

فهرس الجداول		
الصفحة	العنوان	رقم الجدول
38	التقاطعات بين القيادة والريادة	الجدول رقم (1)
39	خصائص القيادة الريادية	الجدول رقم (2)
40	أبعاد القيادة الريادية	الجدول رقم (3)
62	اختلافات مفهوم الإبداع الإستكشافي عن الإبداع الإستغلالي	الجدول رقم (4)
63	خصائص الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي	الجدول رقم (5)
114	توصيف العينة	الجدول رقم (6)
117	التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل بناء الإلتزام	الجدول رقم (7)
118	التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل المرجعية	الجدول رقم (8)
119	التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل تأطير التحدي	الجدول رقم (9)
120	التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل تقليل حالة الشك والارتياب	الجدول رقم (10)

121	التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ل الإقناع والتفاوض	الجدول رقم (11)
122	المتوسطات الحسابية الكلية لأبعاد القيادة الريادية	الجدول رقم (12)
123	التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ل الإبداع الإستغلالي	الجدول رقم (13)
124	التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ل الإبداع الإستكشافي	الجدول رقم (14)
125	التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ل الديناميكية البيئية	الجدول رقم (15)
126	التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ل البعد المالي	الجدول رقم (16)
127	التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ل بعد العملاء	الجدول رقم (17)
128	التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ل بعد العمليات الداخلية	الجدول رقم (18)
129	التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ل بعد التعلم والنمو	الجدول رقم (19)
130	المتوسطات الحسابية الكلية لأبعاد الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	الجدول رقم (20)
132	اختبار الموثوقية	الجدول رقم (21)
133	اختبار Convergent Validity	الجدول رقم (22)
137	اختبار Discriminate Validity	الجدول رقم (23)
139	اختبار Cross Loadings	الجدول رقم (24)
141	تحليل path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للقيادة الريادية في اداء المشروعات الجديدة (بطاقة الأداء المتوازن)	الجدول رقم (25)

142	تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد أثر القيادة الريادية في أبعاد الأداء التنظيمي ( بطاقة الأداء المتوازن)	الجدول رقم (26)
144	تحليل Effect Size للقيادة الريادية في الأداء التنظيمي (بطاقة الاداء المتوازن)	الجدول رقم (27)
145	تحليل path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للقيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي	الجدول رقم (28)
145	تحليل Effect Size للقيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي	الجدول رقم (29)
146	تحليل path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للقيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي	الجدول رقم (30)
147	تحليل Effect Size للقيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي	الجدول رقم (31)
149	تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر الغير مباشر للقيادة الريادية في الأداء التنظيمي ( بطاقة الأداء المتوازن) من خلال الإبداع الإستكشافي	الجدول رقم (32)
149	تحليل path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للقيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي- والأثر المباشر للإبداع الإستكشافي في الأداء التنظيمي (بطاقة الأداء المتوازن)	الجدول رقم (33)
150	اختبار وساطة الابداع الإستكشافي لأثر القيادة الريادية في الأداء التنظيمي(بطاقة الاداء المتوازن)	الجدول رقم (34)
151	تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر الغير مباشر للقيادة الريادية في البعد المالي من خلال الإبداع الإستكشافي	الجدول رقم (35)

152	تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر الغير مباشر للقيادة الريادية في بعد العملاء من خلال الإبداع الإستكشافي	الجدول رقم (36)
154	تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر الغير مباشر للقيادة الريادية في بعد العمليات الداخلية من خلال الإبداع الإستكشافي	الجدول رقم (37)
155	تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر الغير مباشر للقيادة الريادية في بعد التعلم والنمو من خلال الإبداع الإستكشافي	الجدول رقم (38)
156	تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر الغير مباشر للقيادة الريادية في الأداء التنظيمي ( بطاقة الأداء المتوازن) من خلال الإبداع الإستغلالي	الجدول رقم (39)
156	تحليل path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للقيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي - والأثر المباشر للإبداع الإستغلالي في الأداء التنظيمي (بطاقة الأداء المتوازن)	الجدول رقم (40)
157	إختبار وساطة الإبداع الإستغلالي لأثر القيادة الريادية في الأداء التنظيمي (بطاقة الاداء المتوازن)	الجدول رقم (41)
157	اختبار R2	الجدول رقم (42)
160	تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر الغير مباشر للقيادة الريادية في البعد المالي من خلال الإبداع الإستغلالي	الجدول رقم (43)
161	تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر الغير مباشر للقيادة الريادية في بعد العملاء من خلال الإبداع الإستغلالي	الجدول رقم (44)



162	تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر الغير مباشر للقيادة الريادية في بعد العمليات الداخلية من خلال الإبداع الإستغلالي	الجدول رقم (45)
163	تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر الغير مباشر للقيادة الريادية في بعد التعلم والنمو من خلال الإبداع الإستغلالي	الجدول رقم (46)
164	تحليل path Coefficient لإيجاد الأثر المعدل للديناميكية البيئية في تأثير القيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي	الجدول رقم (47)
166	تحليل path Coefficient لإيجاد الأثر المعدل للديناميكية البيئية في تأثير القيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي	الجدول رقم (48)
167	تحليل path Coefficient لإيجاد التأثير التفاعلي الإيجابي بين الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي في الأداء التنظيمي (بطاقة الأداء المتوازن)	الجدول رقم (49)
168	تحليل path Coefficient لإيجاد التأثير الاختلال النسبي بين الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي في الأداء التنظيمي (بطاقة الأداء المتوازن) بشكل سلبي	الجدول رقم (50)
169	تحليل اختبار Exogenous Variable ( $Q^2$ )	الجدول رقم (51)

## الفصل الأول

- 1-1 المقدمة.
- 1-2 مفاهيم ومصطلحات البحث.
- 1-3 الدراسات السابقة.
- 1-4 مناقشة الدراسات السابقة.
- 1-5 مشكلة البحث.
- 1-6 فرضيات البحث.
- 1-7 نموذج البحث.
- 1-8 أهمية البحث.
- 1-9 أهداف البحث.
- 1-10 أسلوب ومنهج البحث.

## 1-1 مقدمة

بالنظر إلى السياق التنظيمي حيث الثابت الوحيد هو التغيير المستمر المتوقع و غير المتوقع والضبابية في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال، والتي قد يكون لها انعكاسات على جميع مكونات منظمات أو مشروعات الأعمال بما فيها التأثير على مستوى الأداء التنظيمي، كان لابد من البحث بشكل دائم لتحقيق فهم أفضل حول النمط القيادي الذي يجب أن تعتمد منظمات الأعمال وعلى وجه الخصوص الجديدة منها لتحقيق تطوير مؤشرات الأداء التنظيمي الخاصة بها، وما هي الآلية والممارسات التي من خلالها سيعمل النمط القيادي في تحسين الأداء التنظيمي على جميع المستويات.

ومن هنا وفي ظل بيئة عمل خارجية تتمتع بقدر عالي من الديناميكية البيئية العالية التي تمتاز بالتعقيد البيئي والإضطراب في ظروفها، ومع تزايد حالات عدم اليقين التي أصبحت العلامة الفارقة في بيئات العمل المعاصرة، فإن ذلك حتم على المشروعات وعلى وجه الخصوص الجديد منها تبني نمط قيادي قادر على خلق حالة من الإبداع تكون بمثابة الوسيلة لمواجهة تلك الظروف البيئية الصعبة التي قد تؤدي في نهاية المطاف إلى التأثير سلباً في أداء تلك المشروعات في حال لم يتم التعامل معها بشكل يظهر قدر كبير من المرونة الإستراتيجية.

وعطفاً على ما سبق ومن أجل إمكانية تلك المشروعات من التغلب على تلك الديناميكية البيئية المضطربة ولغرض إستمرار تلك المشروعات الجديدة في مواصلة النمو ضمن تلك المتغيرات البيئية فقد برزت القيادة الريادية كنمط قيادي قادر على خلق بيئة عمل تتسم بالطابع الإبداعي من خلال إستعانتها بممارسات إبداعية قد تصنف من وجهة نظر إستراتيجية إلى ممارسات استكشافية وممارسات استغلالية، التي أشارت مختلف الأدبيات والأبحاث إلى تأثيرها الإيجابي في أداء المشروعات الجديدة، لذلك فقد خلصت أغلب الأبحاث إلى فكرة تبني القيادة الريادية لتحسين الأداء التنظيمي بكافة مستوياته في المشروعات الجديدة .

واستناداً إلى ما سبق ، نلاحظ أن هناك محورين أساسيين تنتهجهما القيادة الريادية في مواجهة تلك الديناميكية البيئية التي قد تكون منخفضة أو مرتفعة ، و هو الممارسات الإبداعية التي توصف بأن لها صبغتان هما الصبغة الإستكشافية والصبغة الإستغلالية، وكل نوع منهما من خلال تحكم القيادة الريادية فيه وتوجيهه حسب المتطلبات البيئية فإنه سيعطي في النهاية الغاية المرجوة منه وهي تعظيم الأداء التنظيمي في المشروعات الجديدة .

## 1-2 مفاهيم و مصطلحات البحث

- i. القيادة الريادية (Entrepreneurial leadership) : يمكن تعريف القيادة الريادية كأسلوب قيادي فريد يركز على جعل المواهب غير المتجانسة والتي تعمل في منظمة ما أكثر إبداعاً في العمليات الجماعية من أجل الإستجابة لبيئة عمل غير مؤكدة وخلق إستراتيجيات متماسكة ونتائج جديدة , (Musa (2017).
- ii. الإبداع الإستكشافي (Exploratory Innovation): هو عبارة عن أنشطة إبداعية جذرية ومصممة لمقابلة احتياجات العملاء والأسواق الجديدة حيث تستهدف الوصول إلى تصاميم جديدة وأسواق جديدة وقنوات توزيع جديدة ، وتتطلب مقدار عالي من الإنحراف والإقلاع عن المعرفة الحالية إلى معرفة جديدة ، حيث أن تلك الأنشطة تتميز بالبحث والمرونة والتجريب والمخاطرة وتعطي منافع للمنظمة على المدى الطويل Peter Jansen (2005).
- iii. الإبداع الإستغلالي (Exploitative Innovation) : هو عبارة عن أنشطة إبداعية تدريجية ومصممة لمقابلة احتياجات العملاء والأسواق الحالية حيث تستهدف الوصول إلى تصاميم حالية وأسواق حالية وقنوات توزيع حالية، وتتطلب بناء وتوسيع المعرفة والمهارات الحالية دون البحث عن معرفة جديدة , حيث تتميز تلك الأنشطة بالإنتاج والكفاءة والتنفيذ وتعطي منافع على المدى القصير (Peter Jansen (2005) .
- iv. الديناميكية البيئية (Environmental Dynamism) : يشير مصطلح الديناميكية البيئية إلى درجة من عدم الإستقرار والإضطراب في الإهتمامات التشغيلية الرئيسية مثل ظروف السوق والصناعة وكذلك القوى التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، ونشير إلى مدى التغيير غير المتوقع في بيئة المنظمة ،

- كما تعرف الديناميكية البيئية بأنها بنية مستكشفة على نطاق واسع في أدبيات نظرية التنظيم والإدارة الإستراتيجية حيث أن أهميتها تستند إلى درجة الإستقرار في الظروف البيئية (Wael et al (2013) .
- v. **المواءمة بين الإبداع الاستكشافي والاستغلالي (fit between exploratory innovation and exploitative innovation)** : تشير فكرة المواءمة إلى درجة التكامل والتوازن الموجودة ضمن المنظمة بين أنشطة الإبداع الإستكشافي والإستغلالي .(Yi Li et.al (2010)
- vi. **الأداء التنظيمي (Organizational Performance)** : يمكن تعريف الأداء التنظيمي على أنه قدرة المنظمة على إستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق إنجازات تتسق مع الأهداف المحددة للشركة (2013)-Jenatabadi .
- vii. **بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card)**: تعرف بطاقة الأداء المتوازن أنها قياس الأداء ومنهجية التخطيط الإستراتيجي التي تستند إلى مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية المختارة التي تعكس بشكل شامل مدى صحة الأداء التنظيمي (Benjamin et al (2018) .

### 1-3 الدراسات السابقة

بالنسبة للدراسات السابقة سيحاول الباحث استعراض الدراسات التي تمكن من الإطلاع عليها عبر المكتبات وقواعد البيانات والمصادر الإلكترونية المتاحة لذلك، حيث لاحظ الباحث إنخفاض في عدد الأبحاث التي درست دور وساطة الإبداع الإستكشافي والإستغلالي للأثر بين القيادة الريادية والأداء التنظيمي في المشروعات الجديدة، إضافة إلى إنخفاض في الأبحاث التي درست دور الديناميكية البيئية كمتغير معدل للأثر بين القيادة الريادية والإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي، علاوة على ذلك إنخفاض كبير وملحوظ في عدد الدراسات العربية التي تناولت متغيرات الدراسة باستثناء الأداء التنظيمي الذي كان أكثرها إنتشاراً.

**دراسة (Hardy et al 2015)** : أثر القيادة الريادية في الأداء التنظيمي ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الريادية في الأداء التنظيمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في ماليزيا، وقد أجريت الدراسة

على عينة مكونة من (391) من المستجيبين من مختلف أنواع الشركات، حيث كانت نسبة المشاريع التي أعمارها أقل من 5 سنوات 55% والمشاريع التي تتراوح أعمارها من 5 إلى 10 سنوات 26.1% والمشاريع التي أعمارها تزيد عن 10 سنوات 18.9%، حيث بينت نتائج هذه الدراسة أن القيادة الريادية تؤثر بشكل إيجابي في الأداء التنظيمي.

**دراسة (Shenglan Huang et al 2014):** أثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الآثار المحتملة للمعدلة للديناميكية البيئية في العلاقة بين تأثيرات القيادة الريادية في الإبداع الاستكشافي والإبداع الاستغلالي والذين بدورهما يؤثران في الأداء التنظيمي في المشروعات الجديدة، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (168) من المستجيبين من شركات التصنيع وشركات خدمية وشركات تقنية وشركات عقارات وإنشاءات في الصين، حيث أوضحت النتائج أن القيادة الريادية تؤثر في أداء المشروعات الجديدة بشكل إيجابي وأن القيادة الريادية تؤثر في الإبداع الاستكشافي والإبداع الاستغلالي بشكل إيجابي، كما بينت النتائج بأن كل من الإبداع الاستكشافي والإبداع الاستغلالي يؤثران بدورهما في أداء المشروعات الجديدة، كما أوضحت النتائج أن الديناميكية البيئية تعدل من الآثار المحتملة بين القيادة الريادية والإبداع بنوعيه الاستغلالي والاستكشافي، إلا أن النتائج أشارت إلى أن الديناميكية البيئية لم تعدل من الآثار المحتملة للإبداع بنوعيه الاستغلالي والاستكشافي في أداء المشروعات الجديدة.

**دراسة (Annuque de Greef 2014):** أثر القيادة الريادية في الأداء التنظيمي، حيث تمت هذه الدراسة في كل من هولندا وألمانيا، والجدير بالذكر أنه لم يتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وإنما تم الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية، حيث أجريت عشرون مقابلة استمرت الواحدة منها بمعدل وسطي يتراوح بين 45 دقيقة إلى 60 دقيقة، حيث تم قياس الأداء التنظيمي ضمن المنظمة من خلال أبعاد شخصية متعلقة بالأشخاص ضمن المنظمة وبعد بيئي خارج المنظمة، وأشارت النتائج إلى أن القيادة الريادية تعمل على تخفيض معدلات التغيب لدى العاملين وتخفيض معدل دوران العاملين، كما أنها تلعب دوراً هاماً في زيادة مستوى الرفاهية لديهم، بينما أشارت النتائج إلى أن فاعلية القيادة الريادية كانت داخل المنظمة أكثر من خارجها فيما يتعلق على سبيل المثال بالمسؤولية الاجتماعية والأعمال الخيرية وما إلى ذلك.

**دراسة (Yi Li et al 2010):** أثر الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي في الأداء التنظيمي ، حيث حاولت هذه الدراسة معرفة فيما إذا كان الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي يؤثران في الأداء التنظيمي ، ومعرفة فيما إذا كانت المواءمة الداخلية بين الأنشطة الإستغلالية والأنشطة الإستكشافية تؤثر بشكل جوهري في الأداء التنظيمي، كما حاولت هذه الدراسة معرفة فيما إذا كانت المواءمة الداخلية بين الأنشطة الإستكشافية والإستغلالية مع إستراتيجية العمل (التقريبية أو الدفاعية) المتبعة ضمن الشركة تؤثر في الأداء التنظيمي، كما حاولت هذه الدراسة معرفة فيما إذا كانت الديناميكية البيئية والبيئة التنافسية تعدل من آثار الإبداع الإستغلالي أو الإستكشافي في الأداء التنظيمي، حيث اشتملت عينة الدراسة على 113 مستجوب في قطاع الجامعات في الصين، وقد أوضحت النتائج أن كل من الإبداع الإستكشافي والإستغلالي لهما تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي، بينما المواءمة الداخلية بين الأنشطة الإستغلالية والإستكشافية ليس لها أي تأثير ذو أهمية في الأداء التنظيمي، أما المواءمة الداخلية بين الأنشطة الإستكشافية أو الإستغلالية مع إستراتيجية الشركة ( الدفاعية أو التقريبية) لها أثر كبير في الأداء التنظيمي، كما أن الديناميكية البيئية عدلت من آثار الإبداع الإستغلالي و الإستكشافي في الأداء التنظيمي ولكن بشكل طفيف، بينما البيئة التنافسية العالية زادت التأثير الإيجابي للإبداع الإستكشافي في الأداء التنظيمي بينما قللت من آثار الإبداع الإستغلالي في الأداء التنظيمي.

**دراسة (KEITH M. HMIELESKI et al 2007):** دراسة سياقية لأداء المشروعات الجديدة\_سلوكيات القيادة الريادية وعدم التجانس في فريق الإدارة العليا والديناميكية البيئية، وقد أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد شملت العينة 500 شركة من أسرع الشركات الجديدة الناشئة في أمريكا من مختلف القطاعات والصناعات حيث شملت العينة 1142 مستجوب من مستويات إدارية عليا، وقد بينت الدراسة أن سلوكيات القيادة الريادية القائمة على التمكين في ظل ديناميكية بيئية مرتفعة تحد من آثار عدم التجانس بين فريق الإدارة العليا في أداء المشروعات الجديدة وذلك مع إزدياد مستوى التمكين ضمن فريق عمل الإدارة العليا، وبالتالي زيادة مستوى التمكين في سلوكيات القيادة الريادية سيعمل على زيادة التجانس في فريق الإدارة

العليا والذي بدوره سيؤثر إيجاباً في أداء المشروعات الجديدة، بالمقابل بينت الدراسة أنه في ظل ديناميكية بيئية منخفضة زيادة مستوى التمكين ضمن سلوكيات القيادة الريادية سيزيد من آثار عدم التجانس والتي بدورها ستزيد من العلاقة الإيجابية بين عدم التجانس في فريق الإدارة العليا وأداء المشروعات الجديدة عندما يزداد مستوى التمكين ضمن القيادة، وبالتالي زيادة مستوى التمكين في سلوكيات القيادة الريادية سيعمل على خفض التجانس في فريق الإدارة العليا والذي بدوره سيؤثر سلباً في أداء المشروعات الجديدة، وقد أوضحت الدراسة أن سلوكيات القيادة الريادية القائمة على التوجيه في ظل ديناميكية بيئية مرتفعة قد تزيد من الآثار السلبية الناجمة عن عدم التجانس بين فريق الإدارة العليا في أداء المشروعات الجديدة وذلك مع إزدياد مستوى التوجيه ضمن فريق عمل الإدارة العليا، وبالتالي التوجيه في سلوكيات القيادة الريادية سيعمل على تقليل التجانس في فريق الإدارة العليا والذي بدوره سيؤثر سلباً في أداء المشروعات الجديدة مع إزدياد مستويات التوجيه في سلوكيات القيادة الريادية، كما توصلت الدراسة إلى أنه في ظل الديناميكية البيئية المنخفضة سلوكيات القيادة الريادية القائمة على التوجيه ستقلل من آثار عدم التجانس في فريق الإدارة العليا على أداء المشاريع الجديدة، بحيث تصبح العلاقة بين عدم التجانس بين أعضاء الإدارة العليا وأداء المشاريع الجديدة سلبية بشكل متزايد مع زيادة مستوى التوجيه في سلوكيات القيادة الريادية، وبالتالي في ظل ديناميكية بيئية منخفضة سلوكيات القيادة الريادية القائمة على التوجيه ستزيد من آثار تجانس فريق الإدارة العليا على أداء المشاريع الجديدة، بحيث تصبح العلاقة بين تجانس فريق الإدارة العليا وأداء المشاريع الجديدة إيجابية بشكل متزايد مع زيادة مستوى التوجيه في سلوكيات القيادة الريادية.

دراسة (Micheal D.Ensley et al 2006) : الدور المعدل للديناميكية البيئية لآثار القيادة الريادية في

أداء المشروعات الجديدة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مؤلفة من 500 شركة من شركات القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أن تلك الشركات كانت حديثة الإنشاء والتطوير، وقد افترضت هذه الدراسة أن القادة الرياديين إما يسلكون سلوكيات القائد التحويلي أو سلوكيات القائد الإجرائي التبادلي ، فحاولت تلك الدراسة معرفة أثر القيادة الريادية عندما تأخذ سلوكيات القيادة التحويلية في أداء المشروعات الجديدة، ومعرفة أثر القيادة الريادية عندما تأخذ سلوكيات القيادة الإجرائية في أداء المشروعات الجديدة، كما



حاولت معرفة مدى تأثير الديناميكية البيئية العالية في الأثر بين القيادة الريادية عندما تسلك سلوكيات القيادة التحويلية في أداء المشروعات الجديدة، وحاولت معرفة مدى تأثير الديناميكية البيئية العالية في أثر القيادة الريادية عندما تسلك سلوكيات القيادة الإجرائية في أداء المشروعات الجديدة، وقد خلصت النتائج إلى أن القيادة الريادية عندما تسلك سلوكيات القيادة التحويلية فإنها تؤثر إيجاباً في أداء المشروعات الجديدة، بينما عندما تسلك القيادة الريادية سلوكيات القيادة التبادلية الإجرائية فإنها تؤثر سلباً في أداء المشروعات الجديدة ، وقد أوضحت النتائج إلى أن الديناميكية البيئية لا تعدل من آثار القيادة الريادية عندما تسلك سلوكيات القيادة الإجرائية التبادلية في أداء المشروعات الجديدة، بينما عندما تكون الديناميكية البيئية عالية فإنها تعدل وتزيد بشكل إيجابي من آثار القيادة الريادية عندما تسلك سلوكيات القيادة التحويلية في أداء المشروعات الجديدة.

#### **1-4 مناقشة الدراسات السابقة**

بشكل عام أظهرت معظم الدراسات السابقة إتفاقاً فيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بتأثير القيادة الريادية في الأداء التنظيمي، والسبب في ذلك يعود إلى أن القيادة الريادية هي نمط قيادي حديث ذو فاعلية كبيرة في تحسين مؤشرات الأداء التنظيمي، إلا أن ذلك لا يمنع من إختبار تأثير القيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة في بيئة العمل السورية، من جهة ثانية أثبتت دراسة (Shenglan Huang et al 2014) أن الديناميكية البيئية العالية تعدل بشكل إيجابي من أثر القيادة الريادية في الإبداع الاستكشافي وبشكل سلبي في الإبداع الاستغلالي، وقد يعود تبرير تلك النتيجة إلى خصائص القيادة الريادية التي تتجلى ليس فقط في قدرة القائد الريادي على العمل في ظل ديناميكيات بيئية متسارعة وغير متوقعة فقط، بل يتجاوز ذلك إلى الإستثمار في تلك الظروف من أجل كسب ميزة تنافسية للمنظمة، وقد أوصت تلك الدراسة باختبار الفرضيتين السابقتين في سياقات وطنية أخرى، لذلك سيركز الباحث ضمن هذا البحث على فحص الدور المعدل للديناميكية البيئية لأثر القيادة الريادية في كل من الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي، كما أشارت دراسة (Shenglan Huang et al 2014) أن هناك نوعين من السلوكيات التي ينتهجها القائد الريادي في المشروعات الجديدة سعياً منه لتحسين مؤشرات الأداء الخاصة بتلك المشروعات، إحدى هذه السلوكيات ترتكز على الأنشطة والممارسات الإستكشافية (إبداع إستكشافي) والثاني يرتكز على الأنشطة والممارسات الإستغلالية (إبداع

إستغلالي)، لذلك سيعمل الباحث على فحص الدور الوسيط للإبداع الإستكشافي والدور الوسيط للإبداع الإستغلالي للأثر بين القيادة الريادية والأداء التنظيمي، ولعل الخلاف الأبرز في الدراسات السابقة هو بروز تيارين من المنظرين والباحثين المنادين بأهمية المواءمة الداخلية من عدمها بين أنشطة الإبداع الإستغلالي وأنشطة الإبداع الإستكشافي، حيث أن بعض الدراسات كانت تبرهن من خلال الأدلة التجريبية أن المواءمة الداخلية بين هذين النوعين من الإبداع قد يعود بالنفع على المشروع الجديد أو المنظمة ، بينما البعض الآخر برهن من خلال الأدلة التجريبية أن هذه المواءمة لا قيمة لها ولا أثر في الأداء التنظيمي، ويرى الباحث أن هذا الإختلاف قد يعود إلى عدة أسباب قد يكون منها أسباب تنظيمية سياقية أو أسباب بيئية.

ومن هنا سيجادل الباحث في هذا البحث طرح هذه المتغيرات والقضايا للبحث في إطار واحد، وفي بيئة ونوع حيوي هام من أنواع المشروعات وهو المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة للتأكد من جملة التأثيرات التي تربط فيما بين تلك المتغيرات، واستخراج النموذج المتعلق بتلك التأثيرات بين تلك المتغيرات باستخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بغية الحصول على عمق فلسفي ذو دقة أعلى في تفسير النتائج ومنعكسات تلك التأثيرات في مختلف المستويات التنظيمية، أملاً في وضع نتائج دقيقة وصحيحة تتناسب مع الواقع والمحيط الحالي الذي تجري ضمنه الدراسة.

## 1- 5 مشكلة البحث

ظهرت في السنوات الأخيرة ضمن بيئة الأعمال السورية العديد من المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة في شتى المجالات والتخصصات، وقد إتسمت البيئة المحيطة بتلك المشروعات بحالة من الديناميكية البيئية التي يسودها الكثير من الغموض والضبابية والتحولات والتقلبات المتلاحقة على مختلف الأصعدة، الأمر الذي قد يعظم من إحتمالية مواجهة تلك المشروعات لعدة أخطار بسبب تلك الظروف البيئية، ولعل أهم تلك الاخطار هو عدم إمكانية إستمرار تلك المشروعات الجديدة في البيئة السورية، حيث أنه في مثل تلك الحالات العالية من الديناميكية البيئية فإن المشروعات الجديدة قد تواجه مشاكل وعقبات في مختلف المجالات.

وبالتكرير على هذه المجالات البيئية فقد يحدث حالة من ديناميكية بيئية تكنولوجية والتي من شأنها أن تجعل الأساليب التقنية المستخدمة في المشروعات الجديدة في البيئة السورية قديمة وبالية في فترات زمنية غاية في السرعة وغير متوقعة، أو قد تواجه ديناميكية بيئية فيما يتعلق بالطلب أو فيما يتعلق بالبيئة السياسية المضطربة إلى حد ما أو فيما يتعلق بالشؤون الاقتصادية أو القانونية... حيث أن كل تلك المتغيرات البيئية بمختلف توجهاتها إذا لم يتم التعامل معها بالإستعانة بأسلوب قيادي حديث يلائم خصائصها فإن تلك المشروعات الجديدة قد تواجه إمكانية الإختفاء والفشل في المنظور القريب.

ومن خلال استعراض ما أشارت إليه مختلف الأدبيات والأبحاث المختصة في هذا المجال، فقد أشارت إلى أنه في مثل تلك الحالات قد تعتبر سلوكيات القيادة الريادية أسلوباً قيادياً فعالاً قد يتبنى توجهاً نحو أنشطة إستكشافية أو نحو أنشطة استغلالية من شأنها أن تعزز حالة الإبداع ضمن المشروع الجديد مما ينعكس عنه أداء ذو مؤشرات إيجابية عالية .

لذلك وبالإستناد إلى ما سبق فإن مشكلة البحث تتمثل بالسؤال الرئيسي التالي:

• ما مدى تأثير القيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة ( بطاقة الأداء المتوازن)؟

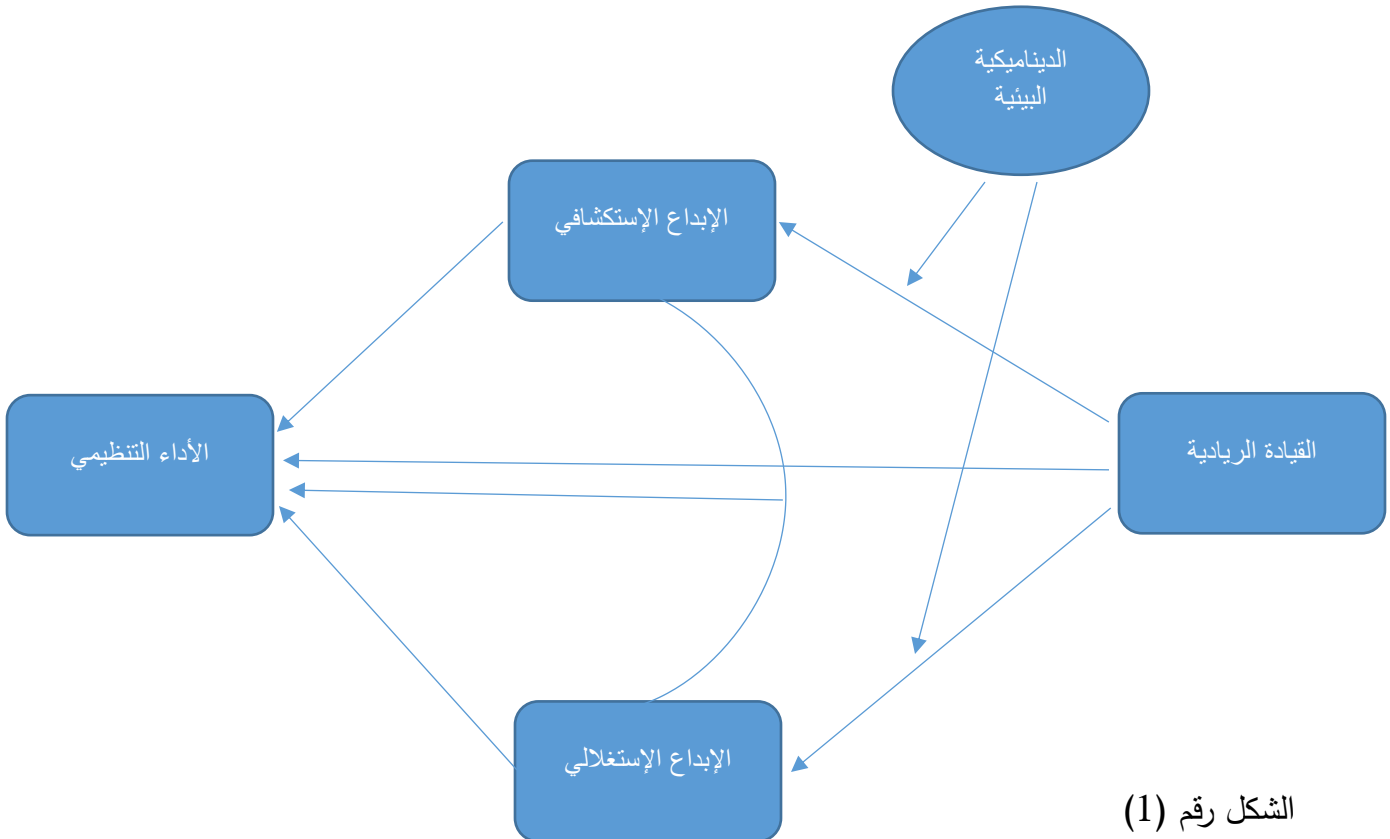
وبالتالي تتمحور أسئلة البحث حول ما يلي :

1. ما مدى تأثير القيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة(بطاقة الأداء المتوازن)؟
2. ما مدى تأثير القيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي؟
3. ما مدى تأثير القيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي؟
4. هل يتوسط الإبداع الإستكشافي الأثر بين القيادة الريادية و أداء المشروعات الجديدة(بطاقة الأداء المتوازن)؟
5. هل يتوسط الإبداع الإستغلالي الأثر بين القيادة الريادية و أداء المشروعات الجديدة(بطاقة الأداء المتوازن)؟
6. هل تعدل الديناميكية البيئية من آثار القيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي؟
7. هل تعدل الديناميكية البيئية من آثار القيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي؟
8. هل تؤثر المواءمة الداخلية بين أنشطة الإبداع الإستكشافي وأنشطة الإبداع الإستغلالي في أداء المشروعات الجديدة(بطاقة الأداء المتوازن)؟

## 6-1 فرضيات البحث

1. يوجد أثر ذو دلالة للقيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة (بطاقة الأداء المتوازن).
2. يوجد أثر ذو دلالة للقيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي.
3. يوجد أثر ذو دلالة للقيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي.
4. يتوسط الإبداع الإستكشافي الأثر بين القيادة الريادية والأداء في المشروعات الجديدة (بطاقة الأداء المتوازن).
5. يتوسط الإبداع الإستغلالي الأثر بين القيادة الريادية والأداء في المشروعات الجديدة (بطاقة الأداء المتوازن).
6. تعدل الديناميكية البيئية من آثار القيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي.
7. تعدل الديناميكية البيئية من آثار القيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي.
8. يوجد أثر ذو دلالة للمواءمة الداخلية بين أنشطة الإبداع الإستكشافي وأنشطة الإبداع الإستغلالي في أداء المشروعات الجديدة (بطاقة الأداء المتوازن).

## 7-1 نموذج البحث



الشكل رقم (1)

## 1-8 أهمية البحث

تعد القيادة الريادية من أهم المفاهيم الجديدة التي يتم البحث فيها في وقتنا الراهن، حيث أثبتت العديد من الدراسات الأجنبية أهمية القيادة الريادية وقدرتها على خلق حالة إبداع تساهم في تحسين أداء المنظمة في ظل المتغيرات البيئية العديدة، وبالإستناد إلى ما سبق يمكننا تلمس أهمية هذه الدراسة في جانبين:

### أهمية علمية

- تقديم إطار نظري يتضمن شروحات لأهم ما توصل إليه الباحثون في مجال القيادة الريادية وأثرها في أداء المشروعات الجديدة، إضافة إلى طرح العديد من النظريات المتعلقة بالديناميكية البيئية.
- رصد المزيد من المؤشرات التي من شأنها الكشف بشكل أكثر تفصيلاً عن سلوكيات القيادة الريادية ضمن السياقات البيئية للمشروعات الجديدة.
- التعرف على مفهوم الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي و دورهم في حياة المنظمة.
- تقديم معلومات تفيد في تحديد إتجاهات الكفاءة بنوعها الساكنة والديناميكية التي يجب تبنيتها في المشروعات الجديدة وذلك بناءً على عدة خصائص تنظيمية.
- تقديم مجموعة توصيات لدعم الأداء في المشروعات الجديدة بالتركيز على نوعي الإبداع الإستكشافي والإستغلالي وتأثرهم بالديناميكية البيئية المحيطة بالمنظمة.

### أهمية تطبيقية

- المساعدة في تشخيص المشكلات التي تتعلق بالأداء بدءاً بالتركيز على نوعي الإبداع الإستكشافي والإستغلالي وإنهاءً بالحكم على أهمية التوازن بينهم في الحياة التنظيمية بهدف معرفة مجموعة السياقات المولدة لأهمية ذلك التوازن ضمن عملية تحليلية وتشخيصية على المستوى التنظيمي.
- محاولة تقديم دليل إرشادي يساعد قادة المشروعات الجديدة في تخطيط المسارات الإبداعية تبعاً لأهداف المشروع الجديد والمتغيرات البيئية المحيطة به بما يخدم الوصول لتعظيم أداء المشروع الجديد بالقدر الأعظمي.

- محاولة تقديم نوع من التغذية العكسية للقيادات الإدارية حول مستوى أداء المشروعات الجديدة بهدف لفت الإنتباه إلى دورهم الهام في تحقيق مؤشرات إيجابية عالية في أداء تلك المشروعات.
  - تقييم مدى مساهمة الديناميكية البيئية في تحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال الإستفادة من نتائج الدراسة بهدف تحقيق مؤشرات إيجابية للأداء التنظيمي.
- و يأمل الباحث أن توفر نتائج هذه الدراسة معلومات قيمة تتعلق بكيفية اتخاذ القرارات في نوع حيوي وهام من المشروعات في دعم الإقتصاد الوطني كالمشروعات الجديدة.

## 1-9 أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق النقاط التالية:

1. معرفة أثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة(بطاقة الأداء المتوازن).
2. معرفة أثر القيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي.
3. معرفة أثر القيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي.
4. معرفة هل يتوسط الإبداع الإستكشافي الأثر بين القيادة الريادية والأداء في المشروعات الجديدة(بطاقة الأداء المتوازن) .
5. معرفة هل يتوسط الإبداع الإستغلالي الأثر بين القيادة الريادية والأداء في المشروعات الجديدة(بطاقة الأداء المتوازن) .
6. معرفة مدى تعديل الديناميكية البيئية من آثار القيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي.
7. معرفة مدى تعديل الديناميكية البيئية من آثار القيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي.
8. معرفة مدى تأثير المواءمة الداخلية بين أنشطة الإبداع الإستكشافي وأنشطة الإبداع الإستغلالي في أداء المشروعات الجديدة(بطاقة الأداء المتوازن) .

## 10-1 أسلوب ومنهج البحث

### 1-10-1 منهجية البحث

هذا البحث يتبع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على المسح الإجتماعي في جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها بالإستعانة بمنهجية نمذجة المعادلات البنائية أو الهيكلية (SEM) بغرض الوصول إلى نتائج علمية قيمة وتفسيرات منطقية صادقة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات وفق الشكل الآتي:

#### ★ الجانب النظري

سيتم إستيفاء هذا الجانب بالإطلاع على الكتب والدوريات والدراسات المتاحة والمتصلة بموضوع البحث وذلك بهدف تقديم إطار نظري مناسب يتوافق مع مشكلة الدراسة ويحدد نوعية البيانات التي سيتم جمعها في الجانب العملي.

#### ★ الجانب العملي

سيتم الحصول على البيانات الأولية المطلوبة لإتمام الدراسة باستخدام الإستبانة باعتبارها أداة مناسبة وجيدة من أدوات جمع البيانات وتقصي الآراء.

## الفصل الثاني

### ﴿ الإطار النظري ﴾



## ﴿ القيادة الريادية ﴾

### • تمهيد

1-1-2 المفهوم العام للقيادة

2-1-2 أهمية القيادة

3-1-2 مفهوم ريادة الأعمال

4-1-2 مفهوم القيادة الريادية

5-1-2 خصائص القيادة الريادية

6-1-2 أبعاد القيادة الريادية

7-1-2 مشكلات القيادة الريادية

8-1-2 علاقة القيادة الريادية مع متغيرات أخرى

9-1-2 الخلاصة

## تمهيد

تعد القيادة هي الركيزة الأساسية ونواة أي مشروع أو شركة أو منظمة ، حيث أن ذلك ينشأ من خلال صياغتها للخطط والرؤى المستقبلية والرسالة والأهداف ، كما أن القيادة من خلال ممارستها المختلفة تهدف دائماً الى رفع مستوى الأداء التنظيمي وذلك عن طريق رفع كفاءة الموارد البشرية والمادية والتقنية وغيرها... ، وهي من خلال العديد من الممارسات التي تنتهجها تعمل على ترسيخ القيم والأخلاق ورفع مكانة المشروع أو المؤسسة والحفاظ على صورتها الجيدة أمام المجتمع عن طريق تحقيق الشفافية والتنمية المستمرة الدائمة في المجتمع.

لذلك يمكن القول أن القيادة بمفهومها العام تعد حجر الأساس في حياة أي منظمة والمولد الرئيسي لأي حالة إبداع ضمنها ، علاوةً على دورها الحاسم في تطوير رأس المال الفكري ضمن المنظمة وتحديد التوجه العام للمنظمة ضمن سوق العمل ، لذلك وعطفاً على كل ما سبق يمكن القول أن القيادة تعتبر بمثابة البوصلة الموجهة للمنظمة بكافة حيثياتها ومفصلياتها.

## 2-1-1 مفهوم القيادة

لقد كان مفهوم القيادة الشغل الشاغل للباحثين على عدة قرون من الزمن ، حيث تم اقتراح العديد من التعريفات الخاصة بالقيادة ، ولكن معظمها خلص إلى أن القيادة هي عبارة عن مثلث متساوي الأضلاع يوجد فيه ثلاث اتجاهات هي القائد والأتباع والسياق(Alberto Silva(2016) .

كما عرفها البعض أنها عملية تستلزم التأثير وتحدث في إطار المجموعة وتتطوي على مجموعة من الأهداف والرؤى المشتركة ، حيث أنه تم تطوير العديد من النماذج النظرية ذات الصلة بالقيادة والتي تبحث في جدال طويل حول ما إذا كانت القيادة تتعلق بخصائص فطرية أو تصرفات مكتسبة Ann L.N. Chapman et al...(2014).

كما تم تعريف القيادة على أنها تلك العملية التي يؤثر بها الشخص على الآخرين لتحقيق الأهداف وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر إتساقاً وتماسكاً ، حيث أن القائد يعمل على إنجاز هذه العملية من خلال تطبيق كتلة المعارف والمهارات القيادية التي يمتلكها (Manoj Kumar Sharma et al (2013).

كما يمكن تعريف القيادة على أنها عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة. (Bratton, et al (2005). ويرى الباحث أن مفهوم القيادة يتمحور حول ما يلي :

- ★ القيادة هي سلوك قائم على الجماعة بغية تحقيق أهداف معينة.
- ★ القيادة إتصال وتفاعل بين القائد والمرؤسين.
- ★ القيادة عملية ديناميكية مستمرة تتطلب مهارات تلائم طبيعة المواقف التي تمر بها السياقات التنظيمية.
- ★ القيادة تعمل على إستخراج الأداء الأفضل لدى المرؤسين.

## 2-1-2 أهمية القيادة

عند البحث في موضوع القيادة نجد أنها تتمتع بتأثير بالغ الأهمية في مختلف مفاصل المنظمة، ولعله من شبه المستحيل أن نستعرض كل أهميات القيادة ، لذلك سنعطي لمحة عن بعض أهميات القيادة كما أوردها (Prachi Juneja et al (2008).

✓ تعتبر القيادة الخطوة الأولى في بدأ العمل من خلال مساهمتها في وضع الرؤى والسياسات والخطط الخاصة بالعمل.

✓ تعتبر القيادة بمثابة الدافع الذي يحفز الموظفين بمختلف أنواع التحفيز المادي أو المعنوي وذلك من أجل إخراج أفضل ما لديهم من مستويات الأداء العالية.

✓ تعمل القيادة على توفير التوجيه اللازم من أجل مساعدة المرؤوسين في إنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية.

✓ تساعد القيادة في بناء الروح المعنوية العالية لدى الموظفين وذلك من خلال إظهار الإمتنان والتقدير لما يقدمونه والذي بدوره يكسبهم الثقة.

✓ تساعد القيادة في بناء بيئة العمل ، حيث أن القائد الناجح يعمل على بناء بيئة عمل سليمة قائمة على الأخذ بعين الإعتبار العلاقات الإنسانية والإتصالات الشخصية بينه وبين المرؤوسين .

## 2-1-3 مفهوم ريادة الأعمال

وضع العديد من الباحثين والعلماء تعاريف مختلفة لمفهوم ريادة الأعمال ، فمنهم من أشار إلى ريادة الأعمال على أنها تلك العملية التي تتم من قبل رواد الأعمال بإعتبارهم وكلاء يدخلون أسواقاً جديدة ، والبعض يرى ريادة الأعمال على أنها عملية يشارك فيها رواد الأعمال في إنشاء منظمات جديدة (Sabine Müller (2013).

كما عرفها البعض على أنها نشاط ينطوي على إكتشاف وتقييم وإستغلال الفرص لإدخال سلع وخدمات جديدة وإدخال طرق جديدة للتعامل مع الأسواق والعمليات والمواد الخام وذلك من خلال خلق جهود لم تكون موجودة من قبل (Thokozani Patmond Mbhele (2011).

ويعتقد الباحث أن ريادة الأعمال يمكن أن تعرف على أنها محاولة إنشاء وخلق وإستخراج قيمة من السياقات والبيئة التي تعمل فيها المنظمة حيث أن تلك المحاولات من شأنها أن تسهم في خلق قيمة إقتصادية واجتماعية جديدة في المجتمع.

## 2-1-4 مفهوم القيادة الريادية

ظهر مفهوم القيادة الريادية في القرن الحادي والعشرين كأسلوب قيادي جديد يتلائم مع المنظمات التي تعمل في ظل متغيرات بيئية سريعة وشديدة التعقيد والتي تمتاز بصعوبة التنبؤ بمتغيراتها (Vipin Gupta et al (2004).

ومن أجل أن تستطيع تلك المنظمات أن تواجه تلك المتغيرات البيئية فإنه يتوجب عليها تبني سلوكيات ومواقف ريادية والتي من شأنها أن تساهم في تعزيز حالة الإبداع والتكيف مع المستجدات ، وهذه السلوكيات والمواقف الريادية لا يمكن أن تتولد بشكل إعتباطي وإنما تحتاج إلى إستراتيجية ريادية والتي بدورها تتطلب سلوكاً محدداً من قبل القائد الريادي (Hardy et.al (2015).

وهذه المواقف الريادية تتم قيادتها من قبل القائد الريادي الذي يتقدم أفراد منظمته ويتمتع بخصائص المرنة والابداع وأخذ المخاطرة والرؤية الثاقبة في طرح المنتجات . (Histrich et al , 1992)

ومن خلال ما سبق قد يفهم البعض أن القيادة الريادية تتم فقط من قبل القائد الريادي وهذا ما تم نقضه حيث أن طبيعة هذه القيادة قائمة في جوهرها على التفاعل بين جميع الأشخاص المشاركين في العملية الإنتاجية سواء القادة او الأتباع وبالتالي يمكن إعتبارها جهداً مشتركاً بين جميع أفراد المنظمة Sriyanalugsana . (2008)

وهذا التعاون بين القائد والأتباع يتجلى من خلال قيام القائد الريادي بتكوين رؤية عن المتغيرات التي تحيط بالمنظمة و جميع أفراد المنظمة يقومون بتنفيذ تلك الرؤية وهو بدوره يقوم ببناء الثقة لدى رؤوسه لتشجيع حالة الابداع والإبتكار. (Gupta et al, 2004) .

كما أن هناك العديد من الباحثين وصفوا القائد الريادي كشخص يملك ميولاً ونهجاً ريادياً وخصوصاً القدرة على إبقاء نفسه جنباً إلى جنب مع التغيرات الحادة والسريعة ضمن السوق واستغلال الفرص والاستفادة منها في تحويلها إلى ميزة تنافسية وذلك قبل المنظمات الأخرى.

وبعد إدخال هذا المفهوم سعت العديد من منظمات الأعمال إلى إدخال هذا المفهوم ضمن بيئة الأعمال الخاصة بها ليظهر لدينا ما يدعى بالقيادة الريادية (Yamini Karmarkar et al 2014).

وبالتالي يمكن تعريف القيادة الريادية كأسلوب قيادي فريد يركز على جعل المواهب الغير متجانسة والتي تعمل في منظمة ما أكثر إبداعاً في العمليات الجماعية من أجل الإستجابة لبيئة عمل غير مؤكدة وخلق إستراتيجيات متماسكة ونتائج جديدة , (Musa 2017).

ويمكن أن تعرف القيادة الريادية على أنها عملية تأثير في المنظمات من خلال المشاركة المباشرة في خلق القيمة لأصحاب المصلحة من خلال الجمع بين الإبداع المتميز والموارد المتاحة من أجل الإستجابة للفرص المتاحة التي ستؤدي إلى خلق الثروة. (Darling et al., 2007).

كما ويشير أحد العلماء على أن القيادة الريادية تعمل على خلق سيناريوهات حاملة وظيفتها جعل جميع المشاركين في العملية الإنتاجية ضمن المنظمة ملتزمين بالرؤية الإستراتيجية المتعلقة باستغلال الموارد واكتشافها ضمن المنظمة (Gupta et al., (2004).

واستناداً إلى كل ما سبق فإن الباحث يعتقد أن القيادة الريادية هي : أسلوب قيادي حديث يلائم الطبيعة المتغيرة للبيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال من خلال الرؤية الاستراتيجية الواضحة والقدرة على الإبداع وتحمل المخاطر والأخذ بزمام المبادرة وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

## 2-1-5 خصائص القيادة الريادية:

على غرار (Gupta, et al. (2004 فإن خصائص القيادة الريادية إستمدت من تقاطعات خصائص الريادي مع خصائص القائد ,حيث أن (Fernald et al (2005 عرف القائد الريادي بأنه قائد تحويلي ويعمل في سوق ديناميكية والتي توفر فرص مربحة.

وقد إستنتجوا أن القادة الناجحين والرياديين الناجحين يمتلكون خصائص سلوكية مشتركة بما في ذلك التخطيط الإستراتيجي والرغبة في أخذ المخاطرة وإتخاذ القرارات في الوقت المناسب ومهارات حل المشاكل ومهارات تفاوض جيدة ,وبالتالي هم يعززون السلوك الريادي إلى شخصية الأفراد وذلك على غرار وجهات النظر المتعلقة بالقيادة (Ling He (2014 .

لذلك مجموعة الخصائص الشخصية المشتركة للقادة والرياديين يمكن أن تستخدم لوصف خصائص القادة الرياديين .

ويحدد (Fernald et al (2005 ثمانية صفات مشتركة بين القيادة الريادة وهي : الرؤية وأخذ المخاطرة والإنجاز والقدرة على التحفيز والإبداع والمرونة والإستمرارية والصبر .

ومثل (2005) Fernald et al فقد قام (2002) Perren بتحديد الصفات الشخصية المشتركة بين مفاهيم الريادة والقيادة ,حيث أن اللبانات الأربعة المشتركة هي الدوافع الداخلية الشخصية والإبداع والرؤية وأخذ المخاطرة . حيث أن الريادة كانت أكثر ارتباطاً بخصائص مثل الإيمان بالسيطرة على البيئة وامتصاص حالة عدم اليقين والحاجة إلى الإستقلال الذاتي والسعي نحو الفرص .

وعلى النقيض من ذلك فإن القيادة ارتبطت بالعديد من الصفات مثل مهارات التواصل والمهارات الإجتماعية , الإعتماضية, والقدرة على التحفيز والصدق والنزاهة والعديد من الصفات التي يفتقر إليها الرياديون .

واستنتج (2002) Perren أن الرياديين يحتاجون مهارات قيادية والقادة يحتاجون روح ريادية ، ولتحديد خصائص القادة الرياديين تم الإعتماد على كل من دراسة (2005) Ferland et al ودراسة (2002) Perren حيث أن تلك الدراسات كانت تتمحور حول الخصائص المشتركة بين القيادة والريادة ، حيث أن الدراستين السابقتين حددتا الصفات لكل من القيادة والريادية والتقاطعات بينهما من خلال مراجعة الأدبيات لكل من صفات القيادة وصفات الريادة.

والجدول التالي يظهر تلك الصفات ويسلط الضوء على التقاطعات بين القيادة والريادة (2014) Ling He من خلال مايلي :

الجدول رقم (1) التقاطعات بين القيادة والريادة

خصائص ريادة	خصائص قيادية
القدرة على التحفيز	القدرة على الإتصال
التوجه بالانجاز	القدرة على الإنصات
الإستقلالية الذاتية	القدرة على التحفيز
الإبداع	القدرة على العمل مع الآخرين
المرونة	التوجه بالإنجاز
إمتصاص حالات عدم اليقين	الكاريزمية
العاطفة	الإلتزام بالرسالة
الصبر	الإبداع
الإستمرارية	المرونة
أخذ المخاطرة	الصدق والنزاهة
الرؤية	الصبر
	الإستمرارية
	أخذ المخاطرة
	التفكير الإستراتيجي
	الموثوقية
	الرؤية

المرجع : Ling He (2014)



وبالاستناد إلى العديد من الدراسات يمكن تلخيص خصائص القيادة الريادية (Ling He (2014) بالشكل التالي:

الجدول رقم (2) خصائص القيادة الريادية

Perren (2002)	DuBrin and Dalglish (2003)	Gupta, et al. (2004)	Fernald, et al. (2005)	Becherer, et al. (2008)
الرؤية المستقبلية القبول بالمخاطرة التوجه بالأشخاص الإبداع	الإنجاز القوي القبول بالمخاطرة الإبداع الحماس التوجه بالفرص الرؤية المستقبلية رفض البيروقراطية والتسلسل الهرمي التوجه بالعملاء التطلع للمستقبل	التوجه بالأداء الطموح الغير رسمية رؤية حالمة بصيرة بناء الثقة الدبلوماسية المفاوضة الفعالة الإقناع التشجيع الإلهام الحماس بناء فريق التوجه بالتحسين التكامل التفكير التحفيز الإيجابية الحسم	الرؤية الحاملة أخذ المخاطرة التوجه بالإنجاز القدرة على التحفيز الإبداع المرونة الإستمرارية الصبر	الرؤية الإبداع التوجه بالإنجاز الإصرار الثقة بالنفس الإستباقية القبول بالمخاطرة

المرجع : Ling He (2014)

واستناداً إلى كل ما سبق فإن الباحث يعتقد أن خصائص القيادة الريادية يمكن أن تتمثل بما يلي :

- ❖ القدرة على تحمل المخاطر.
- ❖ الميل إلى التغيير والإبداع.
- ❖ التحفيز والتأثير بالآخرين.
- ❖ البصيرة الثاقبة.
- ❖ والتفكير الغير نمطي.
- ❖ إتخاذ القرارات الحاسمة بالتوقيت الصحيح.
- ❖ القدرة على التأقلم مع السياقات الموقفية.

## 2-1-6 أبعاد القيادة الريادية:

تعددت أبعاد القيادة الريادية في الأدبيات فالبعض قسمها إلى خمسة أبعاد حسب تصنيف

, (2004) Gupta, MacMillan and Surie كما يلي :

الجدول رقم (3) أبعاد القيادة الريادية حسب (2004) Gupta, MacMillan and Surie

الأبعاد	الخصائص	الوصف
<u>تأطير التحدي</u>	توجيه الأداء الطموح على علم بالأشياء حدسي	من خلال وضع معايير عالية للأداء. يعمل بجد ويضع معايير عالية للمنال. حيث يكون لديه إحاطة بكل الأشياء. ويسترشد بحدثة بمثابة حاسة سادسة.
<u>تقليل حالة الشك والإرتياب</u>	حالم لديه بعد نظر بناء الثقة	دمج الرؤية والخيال في مستقبل الشركة. يتوقع أحداث مستقبلية محتملة. يغرس الثقة في نفوس الآخرين من خلال إظهار الثقة بهم.

<p>مهارة في العلاقة الشخصية والتعامل مع الأشخاص.</p> <p>يتعامل مع الآخرين بمصطلحات مناسبة.</p> <p>يقنع الآخرين على الموافقة على وجهة نظره.</p> <p>ينصح ويشجع الآخرين ويعطيهم الأمل والشجاعة.</p>	<p>دبلوماسي</p> <p>مفاوض</p> <p>مقنع</p> <p>مشجع</p>	<p><u>الإقناع والتفاوض</u></p>
<p>يعرضون ويمنحون مشاعر إيجابية قوية للعمل.</p> <p>يلهم المشاعر والمعتقدات والسلوكيات للآخرين للعمل بجد.</p> <p>يُنشد أعضاء الفريق للعمل معاً بتعاون.</p> <p>يسعى إلى تحسين الأداء بشكل مستمر.</p>	<p>محمس للعمل</p> <p>ملهم</p> <p>بناء الفريق</p> <p>التوجه بالتحسينات</p>	<p><u>بناء الإلتزام</u></p>
<p>المواءمة بين الأشخاص والأشياء لتصبح مترابطة.</p> <p>يعرض التفاوض والثقة عند مواجهة العقبات.</p> <p>يشجع الآخرين على التفكير.</p> <p>يتخذ القرارات بحزم وبسرعة.</p>	<p>المواءمة</p> <p>إيجابي</p> <p>يحفز فكرياً</p> <p>حاسم</p>	<p><u>المرجعية</u></p>

المرجع : Gupta, et al (2004)

إلا أن هناك من قام بتصنيف أبعاد القيادة الريادية بشكل مختلف عن ما صنفه Gupta, MacMillan and Surie (2004) حيث قام Paul Hendrik Zijlstra(2014) بإقتراح سبعة أبعاد متعلقة بالقيادة الريادية على النحو الآتي:

### أخذ المخاطرة 🚩

إن القادة الريادين يتميزون بنزعتهم نحو تحمل المخاطرة (Bagheri, 2013) ، حيث يمكن تعريف أخذ المخاطرة على أنها رغبة القائد الريادي في استيعاب حالات عدم اليقين وتحمل عبء المسؤولية فيما يتعلق

بمستقبل العمل (2014) Paul Hendrik Zijlstra ، لذلك فإن قبول تحمل المخاطرة تمثل جوهر القائد الريادي. (1992) Kilgour.

وقد أجمع معظم الباحثين أن الرياديين يتمتعون بميل عالي نحو المخاطرة أكثر من المدراء وهذا الميل نحو المخاطرة يمثل عنصر حيوي في الريادة.

### الاستباقية

تم تعريف الإستباقية على أنها توقع للمشاكل المستقبلية والإحتياجات التي من الممكن أن تتطلبها في المستقبل حيث أن الاستباقية من شأنها أن تؤثر في إبداع الرياديين وأن تلعب دوراً هاماً في تكوين الرؤية. (2013) Bagheri.

وعلى أي حال فإن جميع المراجع الأدبية في الريادة أشارت إلى أن الإستباقية هي من أحد أكثر الكفاءات الهامة والمسؤولة عن تمكين القادة الرياديين من تأسيس أعمال جديدة وبعد ذلك إستمراريتها وتطورها.

### الرؤية

إن جميع الأدبيات التي بحثت في موضوع القيادة الريادية أشارت إلى أن الرؤية هي البعد الأساسي للقيادة الريادية ، وقد تمت الإشارة إلى أن الرؤية هي المكون الأساسي الذي يحرك جميع القادة ، حيث أنها تهدف إلى توجيه الأتباع نحو سلوك هادف وهنا يجب على القادة أخذ كل الإجراءات اللازمة للوصول إلى تلك الرؤية التي ستشكل منظوراً مستقبلياً ومصدراً للشعور بالإنتماء والولاء بالنسبة لهؤلاء الأتباع Ruvio et al. (2009).

ومن هنا يمكن القول من أجل تنفيذ القيادة الريادية بنجاح فإن ذلك يبدأ من رؤية لخلق الإلتزام وتطوير القدرات الريادية وذلك من أجل تحفيز الانشطة الريادية .

## الإبداع

من غير الواضح ما إذا كان من الممكن إعتبار الإبداع هو أحد أبعاد القيادة الريادية ، ولكن الشيء الأكيد أن نتائج القيادة الريادية تقود الى الإبداع ، حيث إن المشاريع الريادية غالبا ما تكون مرتبطة بسياقات الابداع .Paul Hendrik Zijlstra(2014).

كما يعرف الإبداع على أنه ميل وقدرة القادة الرياديين على التفكير بشكل ابداعي وتطوير أفكار مفيدة وجديدة من أجل التعرف على الفرص واستخدام الموارد بالشكل الامثل وحل المشاكل (Gupta et al., 2004) . ويمكننا القول بأن الإبداع هو من المخرجات الحتمية المرتبطة بتطبيق مفهوم القيادة الريادية وإجراءات القيادة الريادية والإدارة الاستراتيجية لموارد الشركة (Ireland et al. 2003).

## التجربة

إن الأشخاص الرياديين لديهم الميولات دائما إلى التجربة باستمرار (Prabhu 1999) وإن التجربة باستمرار من الممكن أن يتمخض عنها ميزة تنافسية من خلال إستغلال الفرص (Gupta et al, 2004). لذلك دائما القادة الرياديون يحاولون تشجيع الآخرين على التجريب ليس ذلك فقط من أجل تحفيزهم ولكن بهدف توليد وجهات نظر وأفكار مختلفة .

## الكاريزما

تعتبر الكاريزما صفةً من المهم تواجدها في القائد الريادي ، والكاريزما مهمة لأنها تساعد القائد الريادي في التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف، ولكي يستطيع التأثير بالآخرين فإنه يجب أن يكون قادر على تلبية إحتياجاتهم وهذا يشترط عليه أن يكون قادراً على تحفيزهم وقيادتهم.(Cunningham, 1991).

## الابتكار

هو إنتاج أي فكرة جديدة أو مفيدة في أي مجال(Paul Hendrik Zijlstra(2014) .

بينما يرى (2017)Avanti أن أبعاد القيادة الريادية تتدرج وفق ما يلي :

- **البعد الإستراتيجي:** يتعامل البعد الإستراتيجي مع نظرة شمولية تضم كل من موارد المشروع وأفراده واستراتيجياته، كما أنه يعالج التفكير الاستراتيجي لرؤية الأحداث المحتمل حدوثها مستقبلاً بحيث يكون لدى المنظمة إحساس بالتوجه المطلوب مستقبلاً ، علاوةً على ذلك فإن البعد الإستراتيجي يضيف المرونة في إتخاذ القرارات والإستعداد لمواجهة الغموض وبالتالي فإن البعد الإستراتيجي ينطوي على القدرة على تطوير فرضيات جيدة واختبارها بكفاءة في سياق بيئة أعمال معقدة ومتغيرة.
- **البعد الاتصالي:** يتناول البعد الاتصالي كيفية مشاركة رؤية الاحتمالات المستقبلية في جميع أنحاء المنظمة ، حيث أنه يعمل على تطوير قنوات تواصل من شأنها تسهيل الإعتماد على التفاوض والإقناع كأسلوب يساعد في تبني رؤى وتوجهات المنظمة المستقبلية ، كما أن البعد الاتصالي يعمل على المساعدة في إدارة الصراعات وتعزيز إدارة المعرفة .
- **البعد التحفيزي:** يتعامل البعد التحفيزي مع العنصر البشري ضمن المنظمة ، حيث أن الدافعية الناجمة عن حالات التحفيز تلعب دوراً حاسماً في جعل العاملين يعطون كل ما لديهم وتعميق إيمانهم برؤية ورسالة منظماتهم ، كما أن البعد التحفيزي يقوم على تحفيز العاملين ضمن المنظمة لفهم إحتياجات المنظمة ، كما أنه يقوم على تنمية روح المبادرة بين العاملين في المنظمة وبالتالي تعزيز ثقتهم بأنفسهم.
- **البعد الشخصي والتنظيمي:** يعالج العوامل المتعلقة بالإبداع والإستقرار وتخصيص الموارد المناسبة والإنضباط ، حيث يلعب الإبداع دوراً مهماً في التعامل مع المهارات الإبداعية لتنظيم الموارد اللازمة وتفعيل حالة تأطير التحدي ، بينما يشير الإستقرار إلى تعويم حالة من الإستقرار العاطفي على المستوى الفردي والتنظيمي ، كما أن تخصيص الموارد المناسبة يهدف إلى إدارة القدرات الديناميكية لتعزيز إدارة المعرفة داخل المنظمة والتي بدورها من الممكن أن تدعم الجهود الرامية إلى الإعتراف بالفرص ، فيما أن الإنضباط التنظيمي يتعامل مع بناء جسر يربط حالة التوجه الريادي الموجود داخل المنظمة مع الإدارة الإستراتيجية.

## 2-1-7 مشكلات القيادة الريادية

إن الأدبيات المتعلقة بالقيادة الريادية هي إيجابية وداعمة لها وذلك يعني أن تلك المنافع ستؤثر بشكل ايجابي على الإقتصاد والأفراد وعلى المنظمة حيث أن تلك المنافع هي كنتيجة للريادة Yamini Karmarkar et al (2014).

ولكن في الواقع إن ذلك يصور نصف الصورة فقط , حيث أن هناك العديد من الأبحاث التي تركز على الجانب المظلم من الريادة .Tihanyi et al (2009).

حيث أن الكثير من الباحثين كانوا قد إستفسروا عن الجوانب السلبية للريادة وقد أشاروا إلى الوجود الحتمي لتلك الجوانب السلبية ، حيث أنه تمت الإشارة إلى أنه وعلى سبيل المثال يمكن أن تكون أحد الجوانب المظلمة والسلبية للريادة تتمثل في مصطلح (القوة الفاسدة للملاك) وتم الإستشهاد بالعديد من الأمثلة عن ذلك Yamini Karmarkar et al (2014).

كما قام De Vries(1989) بتطوير أربعة مبادئ لوصفه الجوانب السلبية للريادة ، مثل حب السيطرة والشعور بعدم الثقة و الحاجة الى تقدير الآخرين والعمليات الإندفاعية أو التفاؤل غير الواقعي ، و أيضاً أحد العلماء أشار إلى أن الريادة قد تكون خطرة وتؤدي الى مشاكل صحية .Buttner, (1988).

إن معظم الأدبيات التي تناولت الريادة قامت بتصوير فقط إنجازات ونجاحات ريادي الأعمال ومع ذلك فإن الجانب السلبي موجود ، فمثلاً يواجه رياديو الأعمال باستمرار مقدار كبير من الخطر سواء مخاطر مالية أو مخاطر عائلية وشخصية أو حتى مخاطر نفسية وإجهاد Yamini Karmarkar et al (2014).

وبالتالي فإنه بالإضافة للتحديات التي يواجهها الريادي من المخاطر والإجهاد ، إلى جانب ذلك فإن هناك العديد من المؤشرات التي تشير إلى جود بعض الآثار السلبية التي من شأنها أن تجعل من ذلك الشخص الريادي شخصية مغرورة متعجرفة ، وبكلمات أخرى فإنه يمكن القول أن أبرز الصفات والخصائص التي

ساعدت الرياديين في الوصول الى النجاح هي نفسها من الممكن أن تؤدي إلى ظهور سلبياتهم وخطورتهم  
(Yamini Karmarkar et al (2014) .

ولعل من أبرز الصفات التي من الممكن أن يكون لها آثار مدمرة على الرياديين هي: الحاجة الماسة إلى السيطرة والشعور بعدم الثقة والرغبة في النجاح والتفاؤل غير الواقعي (Yamini Karmarkar et al (2014).  
كما أن تلك الخصائص سابقة الذكر ليست دائماً تؤدي إلى نتائج سلبية ومدمرة ، ومع ذلك يتوجب على ريادي الأعمال أن يعرفوا الجوانب المظلمة للريادة .

ويرى (De Vries (1989 أن حاجة الريادي للسيطرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتفكير المشبوه لهؤلاء الرياديين بسبب أن لديهم مخاوف كبيرة من أن يتم الإحتيال عليهم وبالتالي يكونون ضحية هذا الإحتيال ، لذلك فهم باستمرار يقومون بفحص بيئتهم ليتأكدوا من تلك الشكوك هل صحيحة أو خاطئة .

وهنا يمكن القول إذا كانت الشخصية الريادية تنصف بالحاجة إلى السيطرة وعدم الثقة والحاجة إلى المديح المستمر والتفاؤل الغير واقعي فيجب على ذلك الشخص الريادي صاحب تلك الشخصية الريادية أن يعرف أن تلك الصفات سيكون لها تأثير سلبي على تطور الشركة الريادية.

وبالتالي فإن الخصائص التي تدفع ريادي الأعمال نحو النجاح إذا ما أظهرت بشكل سلبي وتم تفعيلها بشكل سلبي فإنها من الممكن أن تكون سبب في دماره ، لذلك دائماً ومن الأفضل أن يكون الشخص الريادي يقظ لمثل تلك المواقف وأن يتحلى بالشخصية الحكيمة.

وفي نفس السياق فقد أشار (Kets de Vries (1985 أن تلك الصفات سابقة الذكر من الممكن أن تخترق شخصية رجل الأعمال وتسيطر عليه ، وكل من هذه الصفات تمتلك وجهاً إيجابياً وآخر سلبياً يتوجب على القادة الرياديين معرفة ذلك الوجه السلبي.

ولعل العنصر الأول الذي من شأنه أن يظهر الجانب السلبي من ريادة الأعمال هو مواجهة الخطر، حيث أن النشاط الريادي ينطوي على الخطر وكلما زاد الخطر كلما زاد العائد وهذا ما يفسر ميل الأشخاص



الرياديين نحو المخاطرة وبالتالي فإن الأسلوب المتبع في كيفية مواجهة تلك الأخطار هو الذي من المحتمل أن يشكل الجانب السلبي من الريادة ، حيث أن هناك العديد من الأخطار التي تواجه ريادي الأعمال والتي تم تقسيمها إلى 4 مجموعات (Aman et al (2011).

- **الخطر المالي:** الذي يدفع الأفراد إلى المخاطرة بجزء هام من مدخراتهم ومواردهم ووضعها على المحك.
- **الخطر المهني:** الذي يتعامل مع تأثير مبدأ الريادة على حياة الفرد المهنية وتقدمه الوظيفي سواء أفقياً أو عمودياً والقدرة على التسويق بشكل عام.
- **الخطر الاجتماعي والعائلي:** والذي يتضمن الوقت والجهد الهائل والمكسر فقط للأنشطة الريادية.
- **الخطر النفسي:** وربما يكون الخطر الأخطر لأنه يتعامل مع قدرة القائد على التعامل مع كل الأخطار السابقة المذكورة.

إن العنصر الثاني الذي من شأنه أن يظهر الجانب السلبي من ريادة الأعمال هو الإجهاد والتعب الذي يصيب الشخص الريادي ، إن الإجهاد يمكن أن يظهر كحالة من التناقضات بين توقعات الشخص الريادي والمتطلبات التي تواجهه والتناقضات بين توقعاته الشخصية وطبيعة شخصيته ، وبالتالي إذا كان الشخص غير قادر على تلبية متطلبات الدور الذي يلعبه فإنه حتماً سيصاب بالإجهاد.

ويتوجب على الريادي الكفاح لتأمين الموارد والدعم وتحمل المسؤولية عن أخطاء الآخرين سواء رجل المبيعات أو مسؤول قسم التوظيف أو المفاوض أو المتحدث الرسمي ، وبالتالي كل تلك المتطلبات الهائلة يمكن أن تقود إلى الإرهاق والحمل الزائد على الشخص الريادي ، فضلاً عن أن الريادة تتطلب قدراً كبيراً من الوقت والجهد وهذا غالباً ما يكون على حساب الأسرة والأنشطة الاجتماعية Yamini Karmarkar et al (2014).

كما أن الأشخاص الرياديين غالباً ما يعملون لوحدهم أو مع عدد قليل من الأشخاص حتى وإن كانوا يعملون ضمن شركة كبيرة وبالتالي أشارت الدراسات أن الأشخاص الرياديين الذين يحققون أهدافهم يدفعون الثمن باهظاً على جميع المستويات. (McKenna, 1996).

وبالتالي غالبية الأبحاث أجمعت على أن الغالبية العظمى من الأشخاص الرياديين الذين أجريت عليهم إستطلاعات رأي كانوا يعانون من مشاكل في الظهر وعسر في الهضم والأرق والصداع، غير أن هؤلاء الرياديين كانوا على إستعداد لتحمل الإرهاق ومخاطره وآثاره الجانبية بغية الوصول إلى أهدافهم.

## 2-1-8 تأثير القيادة الريادية في المتغيرات الأخرى

تؤثر القيادة الريادية في العديد من المتغيرات ، حيث أن تأثير القيادة الريادية لا يقتصر فقط في المشروعات الجديدة وإنما يؤثر في العديد من المتغيرات ضمن المنظمة وخارجها.

فقد أظهرت دراسة (Hardy Loh Rahim1, 2015) أن القيادة الريادية تعتبر من أكثر العوامل تأثيراً في الأداء التنظيمي وذلك على صعيد المقاييس المالية مثل الأرباح والمبيعات والتدفق النقدي والعائد على حقوق المساهمين ، حيث أن تأثيرها كان إيجابياً في جميع المقاييس السابقة.

كما أشار (Chen 2007) ضمن الدراسة التي أجراها والتي تتمحور حول تأثير القيادة الريادية في المقدرة الإبداعية للمشروعات الجديدة إلى أن القيادة الريادية لا تؤثر في المقدرة الإبداعية ضمن المشروعات الجديدة ، وذلك يعود لعدة أسباب منها أن حجم المشروع قد يكون أحد تلك الأسباب حيث أن الدراسة أجريت على المشروعات متوسطة وصغيرة الحجم وقد أوضح ضمن دراسته أنه كلما زاد حجم المشروع كلما كان ذلك عاملاً مساعداً على زيادة تأثير القيادة الريادية في المقدرة الإبداعية للمشروعات الجديدة ، كما علل عدم تأثير القيادة الريادية في المقدرة الإبداعية بسبب إستقرار البيئة ، حيث أن القيادة الريادية تصبح ذو تأثير جوهري عندما تكون البيئة مضطربة ومتغيرة باستمرار وبشكل كبير .

كما أشار ضمن دراسته أن القيادة الريادية تتفاعل مع الإبتكار ضمن الفريق الريادي وتؤثر فيه إيجاباً وهذا من شأنه أن يحفز أعضاء الفريق الريادي لاستخدام المزيد من القوة الإبداعية لإستكشاف فرص السوق وإستغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل .

وأوضحت تلك الدراسة أن القيادة الريادية قد تؤثر في المقدرة الإبداعية للمشروعات الجديدة وذلك عندما يدخل الإبتكار ضمن فريق العمل الريادي كمتغير معدل ، وذلك يعني أن القيادة الريادية تحسن من القدرة الإبداعية للمشروعات الجديدة ولكن ذلك مرهون بوجود أعضاء فريق ريادي مبدعين.

كما أشار (Chioma et al 2016) أن الذكاء العاطفي للقائد الريادي يلعب دوراً كبيراً في الوصول إلى الإبتكار التنظيمي وأيضاً الحفاظ على التوازن في العلاقات ضمن فريق العمل ، كما أن الذكاء العاطفي للقائد الريادي مهم جداً لأنه يمكن القائد الريادي من إدارة علاقاته العاطفية مع المرؤوسين وأصحاب المصلحة ضمن المنظمة ، ولا يقتصر دور القائد الريادي على ما سبق فقط بل يتعدى ذلك ليحافظ على مستوى عالي من المعايير الأخلاقية ضمن المنظمة ، إضافةً الى ذلك فإن الذكاء العاطفي للقائد الريادي من شأنه أن يساعد القائد الريادي في إحتواء الضغوط التي قد تواجه المنظمة والتي من شأنها أن تؤثر في الإبتكار التنظيمي بشكل سلبي ، إنتهاءً بأن الذكاء العاطفي للقائد الريادي يلعب دوراً هاماً في الحفاظ على الإنسجام التنظيمي وخصوصاً عند مواجهة التحديات الخارجية التي تعترض المنظمة.

إضافةً إلى ذلك فإن القيادة الريادية من الممكن أن يكون لها تأثير في المخرجات التنظيمية ،حيث سلطت إحدى الدراسات الضوء على تأثير القيادة الريادية في الإلتزام التنظيمي وقد أكدت الدراسة أن مدى تأثير القيادة الريادية في الإلتزام التنظيمي يعتمد على شخصية الموظف حيث أن كل موظف من الممكن أن تكون نظرتة مختلفة للأساليب الريادية ، وقد إقترحت تلك الدراسة أن شخصية الموظف من الممكن أن تكون متغير معدل يكشف لنا مدى أثر القيادة الريادية في الإلتزام التنظيمي ، وقد خلصت الدراسة إلى أن القيادة الريادية من الممكن أن تؤثر في الإلتزام التنظيمي عند تقديم الدعم والشفافية والثقة والروح للموظفين(Svenja (2014) . كما أشار (hassan, (2017) إلى أن القيادة الريادية لها أثر ايجابي في زيادة الفعالية التنظيمية ضمن المنظمة وأن هذا الاثر يزداد بشكل إيجابي لدى دخول التمكين كمتغير وسيط بين القيادة الريادية والفعالية التنظيمية ، وقد بيت هذه الدراسة أن الأثر للقيادة الريادية في الفعالية التنظيمية يصبح ذو أثر غير مباشر عندما يتوسط التمكين العلاقة بينهما.

كما أن القيادة الريادية من الممكن أن تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي من جهة والأداء التنظيمي بكافة مستوياته الاستراتيجية والمالية من جهة ، وأن تتوسط العلاقة بين الكفاءات الريادية من جهة والأداء التنظيمي بكافة مستوياته الإستراتيجية والمالية من جهة ثانية (Zufan, 2017).

## 9-1-2 الخلاصة

إستناداً إلى ما سبق نجد أن القيادة الريادية جاءت كردة فعل على المتغيرات البيئية المتسارعة التي فرضت على الشركات والمشروعات تبني نمط قيادي جديد قادر على مواجهة حالات عدم التأكد واليقين ، حيث أن القيادة الريادية أصبحت تمثل جوهر العملية الإدارية ونواة أساسية ضمن المنظمات بسبب ما تتمتع به من خصائص الرؤية الحاملة و أخذ المخاطر و التوجه بالإنجاز و القدرة على التحفيز و الإبداع و المرونة و الإستمرارية والصبر مما جعلها ضرورة ملحة أساسية وأسلوب قيادي لا بد من الأخذ به ضمن بيئة الأعمال الحديثة ، ومع كل المحاسن والمزايا التي يوفرها هذا الأسلوب القيادي إلا أن الباحثين لم يكتفوا بنصف الصورة المشرق للقيادة الريادية فقط بل سلطوا الضوء على النصف المظلم للقيادة الريادية وعلى مخاطرها ومالها من تأثير شخصي سلبي في القائد الريادي من جهة وتأثير سلبي في المنظمة حيث أن هذا الأثر السلبي من الممكن ظهوره فقط في حالة تم إستثمار تلك الخصائص التي يتصف بها القائد الريادي بشكل خاطئ ومبالغ فيه ، لكن تلك المشاكل التي من الممكن أن تولدها القيادة الريادية لم تقلل من شأن هذا الأسلوب القيادي الذي يكاد يكون مؤثراً في مختلف سياقات والمفاصل ضمن المنظمة ، حيث وجدنا القيادة الريادية قد تؤثر في المخرجات التنظيمية من إلتزام تنظيمي إلى الرضا الوظيفي... إضافةً إلى توسطها العديد من العلاقات بشكل إيجابي مثل توسطها العلاقة بين التمكين والفعالية التنظيمية وتوسطها العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي بكافة مستوياته وتوسطها العلاقة بين الكفاءات الريادية والأداء التنظيمي من جهة ثانية ، ولم يقتصر تفاعل القيادة الريادية مع هذه المتغيرات فقط حيث أن الذكاء العاطفي للقائد الريادي من الممكن أن يلعب دوراً إيجابياً جداً في الحفاظ على المخرجات الابداعية وينمي روح التعاون ضمن المنظمة....

## الإبداع

- 1-2-2 مفهوم الإبداع
- 2-2-2 أهمية الإبداع
- 3-2-2 أنواع الإبداع
- 4-2-2 مراحل الإبداع
- 5-2-2 أبعاد الإبداع
- 6-2-2 عوائق الإبداع
- 7-2-2 مفهوم الإبداع الإستغلالي والإبداع الإستكشافي
- 8-2-2 خصائص الإبداع الإستغلالي والإبداع الإستكشافي
- 9-2-2 الأنشطة الإستغلالية والأنشطة الإستكشافية في حياة المنظمة
- 10-2-2 آلية عمل الأنشطة الإستغلالية والإستكشافية في الحياة التنظيمية
- 11-2-2 الموازنة الداخلية بين الأنشطة الإستكشافية والأنشطة الإستغلالية في الحياة التنظيمية
- 12-2-2 التوجه الإستراتيجي للأنشطة الإستغلالية والإستكشافية
- 13-2-2 علاقة الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي بالمتغيرات الأخرى
- 14-2-2 الخلاصة

## 2-2-1 مفهوم الإبداع

تعددت التعريفات المتعلقة بمفهوم الإبداع ، فبعض العلماء تناول هذا المفهوم من وجهة نظر إقتصادية ومنهم من تناول هذا المفهوم من وجهة نظر إجتماعية ومنهم من تناول هذا المفهوم من وجهة نظر نفسية ومنهم من تناول هذا المفهوم من وجهة نظر تنظيمية ، حيث تم تعريفه من قبل (Rajan Varadarajan 2018) على أنه تنفيذ منتج جديد أو محسن بشكل كبير سواءً كان (خدمة أو منتج ) أو عملية أو طريقة تسويقية جديدة أو طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية بطريقة إبداعية جديدة ، بينما من وجهة نظر علماء الإقتصاد فإن الإبداع هو فكرة جديدة قد تحقق نتائج مفيدة على الصعيد الإقتصادي ، حيث يعتبر الإبداع من وجهة نظر الإقتصاديين هو البعد الحيوي للتغير الإقتصادي والأداة التي من الممكن أن تساهم في إدخال منتجات جديدة وأساليب إنتاج جديدة وفتح أسواق جديدة وتطوير مصادر جديدة لتوريد المدخلات (Sarath et al 2018) ، بينما يرى البعض أن الإبداع ينطوي على خلق المعرفة أو نشر المعرفة القائمة بمعنى أنه إدخال طرق أو أشياء جديدة ، حيث أن الإبداع هو تجسيد و دمج للمعرفة الحالية مع المعرفة الجديدة. (Luecke, R et al (2003).

## 2-2-2 أهمية الإبداع

الإبداع هو النواة الأساسية لبقاء الأعمال في أسواق تنافسية عالية حيث هناك يصعب وبشكل متزايد التمييز في المنتجات والخدمات ، كما أن الإبداع يسمح للمنظمات بتوسيع قاعدة عملائها من خلال إمداد السوق بالمنتجات والخدمات الجديدة وبالتالي يعتبر الإبداع المكون الأساسي للميزة التنافسية ويساعد الشركات لتبقى في محل الصدارة بالنسبة لمنافسيها ، كما أنه يساعدها في المحافظة على الحصة السوقية للشركات ويعمل على زيادتها مقابل بقاء المنافسين ، **وسنورد فيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية الإبداع(2007).**

### .InnoSuTra

- إن الإبداع يكسب المنظمة قوة مالية كبيرة.
- يلعب الإبداع دوراً هاماً في النمو الاقتصادي.
- إن الإبداع يجلب فوائد واسعة للمجتمع ويعمل على تحسين مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.

- إن الإبداع يقود إلى معايير أفضل للسلامة ورعاية صحية أفضل ومنتجات ذو جودة عالية ومنتجات وخدمات صديقة للبيئة.
- إن الإبداع يساعد على الاستفادة القصوى من الفرص واستغلالها وتحويلها إلى ميزات تنافسية في ظل التغييرات المتسارعة في إحتياجات العملاء وتوقعاتهم وتغيير التكنولوجيا وتطورها بشكل مستمر .
- يساعد الإبداع على تخفيض تكاليف الإنتاج وبناء أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية .

## 2-2-3 تصنيفات الإبداع

✚ يوجد العديد من الأبحاث التي تصنف الإبداع إلى أنواع وتصنيفات عديدة ، ولعل التصنيف المتعارف عليه بين غالبية العلماء كما وصفه(Cherroun Reguia(2014) يصنف كما يلي :

✚ الإبداع على مستوى المنتج-الخدمة: هو تطوير للمنتجات أو الخدمات الحالية أو إدخال تغييرات ذات أهمية في تصميم المنتجات الحالية أو تقنيات جديدة ووسائل جديدة في أساليب الإنتاج الحالية.

✚ الإبداع على مستوى العملية: يتضمن إدخال طرق وأساليب ونظريات جديدة أو محسنة بشكل كبير ضمن عملية الإنتاج .

بينما يوجد بعض الباحثين ممن يضيفون أنواع أخرى للإبداع من وجهة نظر أخرى كما يلي( InnoSuTra (2007 :

✚ الإبداع التنظيمي: يتضمن تحديث أو تغيير هياكل وإجراءات وممارسات ونماذج العمل ضمن المنظمة ، أو من الممكن تعريفه بأنه تنفيذ أساليب تنظيمية جديدة في ممارسات عمل المنظمة أو ضمن مكان العمل أو حتى في العلاقات الخارجية حيث أن الإبداع التنظيمي يهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تخفيض التكاليف الإدارية وزيادة الرضا ضمن مكان العمل وبالتالي تحسين إنتاجية اليد العاملة وتوسيع قاعدة الأصول غير المتداولة مثل المعارف والعلاقات الخارجية .

✚ الإبداع التسويقي: إن هذا النوع من الإبداع يشمل تلبية إحتياجات العملاء وتطوير الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

مميزات وتصميم المنتج - الحجم - سهولة الاستخدام-الجودة-الوقت- السعر-وفورات الاستخدام-الإيرادات الإضافية.

وبمعنى آخر هو تطبيق أساليب تسويق جديدة تتضمن تغييرات ذو أهمية في تصميم المنتج أو تغليفه أو تسعيره .

✚ إن الإبداع التسويقي يهدف إلى تلبية إحتياجات العملاء بشكل أفضل وفتح أسواق جديدة وتحديد موقع منتج الشركة في السوق وذلك من أجل زيادة مبيعات الشركة في السوق وبالتالي فإن الميزة التي يقدمها الإبداع التسويقي هي إستخدام أساليب تسويقية جديدة لم تكن مستخدمة من قبل .

كما أن (2011) Tarun K. Sen et al أضاف أنواعاً أخرى للإبداع:

✚ **الإبداع التدريجي:** ويطلق عليه الإبداع التحسيني أو الجزئي حيث يساعد هذا النوع من الإبداع إلى الوصول إلى منتج جديد بشكل جزئي من خلال تعديل وتنقيح وتبسيط وتقوية وتحسين جزئي للمنتجات والإجراءات والخدمات الحالية وأنشطة التوزيع وهذا النوع من الإبداع يعطي قيمة جديدة للمنظمة بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية .

✚ **الإبداع الجذري:** يتضمن إدخال منتجات أو خدمات جديدة التي ستتطور إلى أعمال تجارية كبيرة لتحدث ثورة في مجال الصناعة والميل إلى خلق قيم جديدة ، حيث أن هذا النوع من الإبداع قادر على تغيير الصناعة الحالية واستبدالها بصناعة جديدة تعتبر أقوى وهنا يجب التنويه إلى أن هذا النوع من الإبداع هو عبارة عن تفاعل كامل لكل من الإنتاج والتسويق والإدارة الإستراتيجية بحيث تقود إلى منتجات جديدة أو خدمات جديدة لم تكون موجودة مسبقاً أو فتح أسواق توزيع جديدة.

بينما يرى كل من (2006) Volberda et al أن الإبداع ضمن منظمات الأعمال ينقسم من وجهة نظر

إستراتيجية إلى نوعين هما :

**الإبداع الإستغلالي:** هو أحد أنواع الإبداع الذي يبنى على الأنشطة الإستغلالية التي تركز على المعرفة الحالية وتعزيز العمليات والهياكل والمهارات الحالية مثل تحسين التصاميم الحالية وتوسيع المنتجات والخدمات الحالية وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية.

**الإبداع الإستكشافي:** يبنى الإبداع الإستكشافي على الإقلاع عن المعرفة الحالية إلى المعرفة الجديدة ، حيث يستند إلى تقديم تصاميم جديدة وخلق أسواق جديدة وتطوير قنوات توزيع جديدة.



وهنا يشير الباحث إلى إعتداع هذا التوجه الإستراتيجي ضمن بحثنا الحالي لعدة أسباب لعل أبرزها أن مفهوم الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي يشمل جميع تصنيفات الإبداع سابقة الذكر وبالتالي يعتبر هذا التوجه الأكثر شمولاً وتجسيداً للإبداع ضمن منظمات الأعمال.

## 2-2-4 مراحل الإبداع

تمر عملية الإبداع بالعديد من المراحل المتعاقبة والمتتالية والتي من شأنها أن تعطينا في نهاية المطاف تلك الخدمات أو المنتجات التي يمكن تصنيفها على أنها إبداعية ، حيث يرى (Ondřej Žižlavsk\_ (2013) أن عملية الإبداع ضمن أي منظمة تمر بالمراحل التالية:

**مرحلة دراسة ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة:** إن خط البداية للأفكار الإبداعية والجديدة هو دراسة ومراقبة البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ، وهنا يجب أن يكون الدافع لهذه المرحلة هو الرغبة التنافسية مع بقية المنافسين أو الرغبة في تقديم شئ جديد.

وضمن هذه المرحلة يجب أن تكون الشركة قادرة على التعرف على أي إشارات إبداعية محتملة ومعالجتها ومن ثم مقارنة سلبيات وإيجابيات تلك الإشارات ، بعد ذلك يجب العمل على القضاء على الأفكار التي تفتقر إلى الإبداع والعمل على منع رفض الأفكار الإبداعية ، وبالتالي هذه المرحلة تنتج قراراً إستراتيجياً بشأن الأفكار الإبداعية التي ينبغي على المنظمة دعمها وتطويرها.

**مرحلة البحث والتطوير:** ضمن هذه المرحلة تمر الفكرة الجديدة الغامضة عبر عدة مراحل من البحث والتطوير لتصل إلى صيغتها النهائية ، حيث أن هذه المرحلة تتطلب الكثير من المعرفة ذات الصلة بتلك الفكرة الجديدة الغامضة ، ومن الضروري ضمن تلك المرحلة تحديد من هم المستهلكين الذين ستوجه إليهم تلك الخدمة أو المنتج الجديد وتحديد مقدار المنافع التي ستعود عليهم من جراء إستخدام تلك الخدمة أو المنتج الجديد وهل تلك الخدمة أو المنتج الجديد وقته ملائم للسوق وهل تتناسب مع متطلبات السوق وطبيعته ، كما أن هذه المرحلة قد تقودنا إلى نتيجة مفادها أن تلك الفكرة الجديدة جيدة لكنها إما قبل وقتها أو أنها لا

تناسب السوق وفي مثل هذه الحالة لا يجب إعتبار أن هذه الفكرة الجديدة هي بمثابة فشل ، حيث أنه من الممكن أن تكون تلك الفكرة الجديدة محفزاً لولادة أفكار إبداعية جديدة.

**مرحلة ما قبل الإنتاج-الإنتاج:** تعتبر هذه المرحلة عبارة عن صلة وصل تربط بين المعرفة والمنتج النهائي المبتكر ، وضمن هذا المرحلة فإن الشركات غالباً تنفذ مشروعاتها الإبداعية في ظروف من عدم اليقين ( حيث أننا لا نعرف الشكل الدقيق لتلك الخدمة الإبداعية أو ذلك المنتج الإبداعي أو لا نعرف هل السوق سيتقبل ذلك الشيء الإبداعي أم لا ) ، ولكن هذه الشكوك تدريجياً تستبدل ليحل محلها نتائج ملموسة ومعرفة ، وفي هذه المرحلة يجب على الشركة أن تقضي على الشكوك حيث أن المنتج النهائي جاهز ولكن لا يوجد أي ضمان أن المستهلك سيقبل ذلك المنتج وبالتالي عند هذه النقطة يكون المنتج جاهز للإطلاق والسوق مستعد لإطلاق ذلك المنتج الإبداعي.

و تعتبر مرحلة البحث والتطوير بالإضافة لهذه المرحلة من أطول وأعلى أجزاء عملية الإبداع حيث أنه ضمن هذه المرحلة يجب أن لا ننسى بقية الأنشطة التي من شأنها أن تساعد في إختصار الوقت اللازم لعملية إطلاق المنتج في الأسواق ومن هذه الأنشطة البحث عن الموارد المالية اللازمة ووضع الإستراتيجيات والأهداف....وبالتالي الإستثمار الصحيح في تلك الأنشطة من الممكن أن يولد لنا منتجاً إبداعياً يتفاعل مع إحتياجات السوق بكفاءة أكبر.

**مرحلة التنفيذ:** بدون إطلاق المنتج الإبداعي في السوق فإن عملية التنفيذ لا تكتمل ولا يمكن إعتبار أن المنتج الإبداعي أصبح مطبقاً ، و تمثل هذه المرحلة إطلاق ذلك المنتج الإبداعي الجديد في السوق وإدارة قبوله الأولي في السوق والحفاظ على ذلك القبول لفترة طويلة ، وجميع النشاطات السابقة يتم دعمها من خلال تجميع المعلومات من خلال مصادر مختلفة عما إذا ما كان المنتج الإبداعي يحل مشاكل العملاء وينتج عنه إستخدامات جديدة ، حيث أن تلك المعلومات من الممكن أن تشكل ميزة رئيسية تستخدم في النشاط التسويقي وذلك بهدف تقليل المواقف السلبية للعملاء تجاه ذلك المنتج الجديد، كما تجدر الإشارة إلى أن الشركات بعد عملية إطلاق المنتج الجديد في السوق المستهدفة فإنها تعتمد على المزايا التنافسية القائمة

على الجودة العالية لذلك المنتج ، ومن الضروري ضمن هذه المرحلة بعد أن يدخل المنتج إلى السوق ويبدأ بتحقيق الأرباح أن تواصل الشركة التطوير .

**مرحلة حماية البيئة :** غالباً ما تتعارض جهود النمو الاقتصادي مع حماية البيئة والحفاظ على الموارد والطبيعة ، حيث أن الإهتمام الذي يتم منحه للمتطلبات البيئية يدفع المنظمات خطوة إلى الوراء ويكبتها خسائر بسبب القيود المفروضة على عملية الإنتاج والعقوبات الناجمة عن خرق القوانين واللوائح البيئية ، ولكن مع مرور الوقت ستصبح المنتجات أكثر أمناً وملائمة للبيئة وستصبح المنظمات والشركات أكثر وعياً بمسئولياتها الخاصة تجاه البيئة وحمايتها .

**مرحلة التعلم :** تعكس مرحلة التغذية الراجعة ما إذا كانت التحليلات والمراحل السابقة قد حققت نجاحاً أم فشلاً ، وبالتالي فإن هذه المرحلة هامة لتحديد مقدار الانحرافات عن النتائج المتوقعة وتحديد أسبابها ، وبالتالي فإن الهدف من هذه المرحلة هو تعلم كيفية التعامل بشكل أفضل مع عملية الإبداع حيث أن هذا سيقودنا إلى بناء المعرفة بناءً على الخبرات التي تم اكتسابها.

كما أن هذه المرحلة تواجه العديد من المشاكل منها أنه بدلاً من إكتساب التعلم والخبرة من المشروع الإبداعي السابق فإن المشاركين في تلك العملية يلومون بعضهم البعض ويلقون بالمسؤولية على بعضهم البعض محاولةً منهم للتغطية على أخطائهم الخاصة.

## 2-2-5 أبعاد الإبداع

تشير كل من (Catalin et al (2016 ان الإبداع يتكون من عدة أبعاد تتدرج على النحو التالي:

**القيادة:** إن القيادة تشير إلى خلق الرؤية وإمكانية إيصالها للعاملين والتزام الإدارة العليا ودعمها للإتجاهات الإبداعية والسعي إلى مساعدة العاملين في خلق حالات إبداعية وخلق المناخ المساعد على الإنفتاح و التغيير وكسر الحالات الروتينية.

**الثقافة التنظيمية:** يقصد بها الثقافة التنظيمية القائمة على التنوع في الآراء وتقبلها وتشجيع المخاطرة وقبول الأخطاء من أجل التقدم وتشجيع التواصل بين الأفكار ومكافأة المبادرات الناجحة وتطوير روح العمل كفريق واحد .

**الإستراتيجية الموجهة نحو الإبداع:** حيث تشير إلى وجود إستراتيجية موجهة نحو الإبداع فضلاً عن صياغة وتحقيق أهداف الإبداع والتوجه نحو تحقيق مزايا تنافسية ووجود خطة تطوير ضمن المنظمة. **رأس المال البشري:** حيث يشير هذا البعد إلى تطوير وتحديث المعرفة المخترنة لدى العاملين والإهتمام بالأشخاص ذوي المهارت الإبداعية والسعي الدائم للإدارة إلى تحقيق معدل دوران ثابت ضمن العمل وتطوير مهارات الإتصال لدى الموظفين وتعيين الحوافز المادية وغير المادية لكل من مقترحي الأفكار الإبداعية الجديدة ومنفذيها.

**الجدارات:** والتي تتعلق بتطوير المهارات الأساسية وتحديد كيفية إستخدام المهارات والتقنيات الأساسية داخل ميدان العمل ، كما أنها تشير إلى سعي الشركة المستمر نحو الحصول على المعارف الجديدة بمختلف الطرق والأساليب والتي من شأنها أن تعزز من جدارات الشركة على مختلف الأصعدة.

**الهيكل التنظيمي:** حيث أن وجود هيكل تنظيمي عضوي يحتوي على عدد قليل من المستويات الإدارية فإن ذلك من شأنه أن يشجع على تفويض السلطة والتعاون بشكل أكثر فاعلية و خلق أجواء أكثر حرية لتوليد وتطوير الأفكار الإبداعية.

**العلاقات الخارجية:** حيث أن وجود شراكات وعلاقات تعاونية مع الكيانات الخارجية ومشاركة الشركة في تنظيم الأحداث من أجل تبادل الأفكار مع تلك الكيانات من شأنه أن يسهم في تطوير التقنيات المستخدمة ضمن الشركة ويعمل على توليد حالات إبداع.

**التمويل:** يقصد به التمويل الذي من شأنه أن يساعد ويسهم في عمليات البحث والتطوير سواء كانت مصادره داخلية أو خارجية.

**التقنيات الحديثة:** حيث تشير إلى مواكبة الشركة لجميع المتغيرات التكنولوجية الخاصة بمجال عملها ومدى قدرة موظفيها على إستخدام تلك التكنولوجيا ومعرفة كيف من الممكن أن تسهم تلك التقنيات في الوصول إلى حالات الإبداع التي من شأنها أن تحدث ميزة تنافسية للشركة.

**تطوير المنتجات والخدمات:** أي القيام بعملية الإنتاج إستناداً إلى تحديد إحتياجات العميل ومدى قدرته على الدفع وإجراء دراسات تدرس ميولات وتفضيلات العملاء وذلك قبل القيام بتطوير تلك المنتجات والخدمات. **عملية التعلم:** ونقصد بها إجراء عمليات التعلم إستناداً إلى الإحتياجات وأوجه القصور الحالية في الشركة ، كما أن عملية التعلم تقوم على قيام الموظفين الموهوبين والذين يمتلكون المعرفة بمشاركة تلك المعارف مع مجموعات العمل ضمن الشركة فضلاً عن القيام بالإهتمام والحفاظ على المعرفة الخاصة بالموظفين الذين يغادرون الشركة .

**التقييم والرصد:** ويعني وجود نظام من المؤشرات التي تقيس الأداء الإبداعي على المستوى الفردي والتنظيمي ومقارنة مستوى أداء الشركة الإبداعي مع غيرها من المنافسين.

**الصورة الإبداعية:** وتشير إلى مدى وجود استراتيجية لحماية الملكية الفكرية المنبثقة عن النشاطات الإبداعية واهتمام الشركة بتسليط الضوء على أدائها الإبداعي وظهرها في وسائل الإعلام.

**\* كما يشير نصير والعزوي (2011) إلى أبعاد الإبداع على الشكل التالي :**

- أ. **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار والتصورات الإبداعية في فترة محددة من الزمن.
- ب. **المرونة:** وتعني القدرة العقلية على التكيف مع المواقف المتسجدة والمتغيرة .
- ج. **الحساسية:** وهي القدرة على فهم المشكلات في المواقف والإلمام بجميع أبعاد المشكلة والعوامل المؤثرة بها.
- د. **البصيرة:** وهي إمتلاك نظرة ثاقبة والقدرة على توقع وتنبؤ النتائج قبل حدوثها.
- هـ. **الأصالة:** وهي القيام بتقديم المنتجات والخدمات الجديدة كلياً وذلك في كافة المراحل المرافقة لتلك المنتجات والخدمات الجديدة.

## 2-2-6 عوائق الإبداع

تقسم عوائق الإبداع إلى عدة أنواع ، حيث صنفها العلماء حسب وجهة نظرهم إلى عدة أنواع ، حيث أن (Hadjimanolis 1999) قسمها إلى ثلاثة أنواع ، النوع الأول تلك العوامل المتعلقة بالدعم والنوع الثاني تلك العوامل المتعلقة بالعرض والنوع الثالث تلك العوامل المتعلقة بالبيئة العامة :

العوائق المتعلقة بالدعم: مثل ندرة المواد الخام أو عدم توافر الموارد المالية.

العوائق المتعلقة بالطلب: مثل موقف العملاء من الإقدام على منتجات أو خدمات جديدة غير مدرجة في الأسواق مسبقاً.

العوائق المتعلقة بالبيئة العامة: مثل العوائق المتعلقة بالأنظمة الحكومية والتدخلات التي تقوم بها السلطات الحكومية لمنع الإحتكار القائم بالأساس على أفكار إبداعية مملوكة لجهة معينة.

بينما يرى (Madrid-Guijarro et al. (2009 أن عوائق الإبداع يمكن تصنيفها إلى عوائق داخلية وعوائق خارجية كما يلي :

### العوائق الداخلية

- ❖ نقص الموارد المالية.
  - ❖ وجود موارد بشرية غير مناسبة.
  - ❖ ضعف المركز المالي للمنظمة.
  - ❖ التكاليف والمخاطر العالية.
- ويضيف كل من (Borgelt & Falk (2007 إلى تلك العوائق السابقة ثقافة المنظمة وطبيعة هيكلها التنظيمي.

### العوائق الخارجية

- ❖ بيئة أعمال مضطربة.
  - ❖ نقص فرص التعاون الخارجي.
  - ❖ نقص المعلومات.
  - ❖ نقص الدعم الحكومي.
- بينما يرى كل من (J. Tabas et al (2011 أن عوائق الإبداع يمكن تصنيفها كما يلي :

### العوائق المالية

- تكاليف الإبداع العالية.
- صعوبة الوصول إلى الموارد المالية الخارجية.

➤ مخاطر إقتصادية عالية.

### عوائق بشرية:

➤ صعوبة الحفاظ على الموظفين والتمسك بهم.

➤ مقاومة الموظفين للتغيير.

➤ مقاومة الإدارة للتغيير.

➤ تدريب الموظفين.

### عوائق تنظيمية

➤ المعرفة الداخلية المحدودة لكيفية إدارة الإبداع.

➤ أسلوب الإدارة.

➤ ثقافة الشركة.

➤ هيكلها التنظيمي.

### عوائق البنية التحتية

➤ مشاركة المعرفة.

➤ التعاون مع الشركاء الخارجيين.

➤ توافر المعلومات حول التقنيات.

➤ الدراية التسويقية.

## 2-2-7 مفهوم الإبداع الإستغلالي والإستكشافي

### تمهيد

معظم النماذج النظرية والأدبيات المتعلقة بالإبداع تفرق بين عمليتين أساسيتين ذات صلة بالإبداع حيث أن

الأولى هي توليد الفكرة والثانية هي تنفيذ الفكرة (West et al (2003 .

حيث أن هاتين العمليتين لهما أنشطة مختلفة ومتطلبات مختلفة ، وبما أن الإبداع مرتبط بالتفكير خارج الصندوق والذهاب أبعد من الإقتراحات والإفتراضات الشائعة فإن الإبداع يحتاج إلى أنشطة إستكشافية ، حيث يرتبط كل من الإستكشاف أو التعلم من خلال الأنشطة الإستكشافية بزيادة الإنحراف والتباين عن المعرفة الحالية والتجريب والبحث عن بدائل والميل إلى المخاطرة ، ومن جهة أخرى تنفيذ الأفكار يتطلب توجيه الأهداف والتنفيذ الروتيني بكفاءة ، حيث أن كل ما سبق يمثل أنشطة إستغلاية ترتبط بتقليل التباين والإنحراف عن المعرفة الحالية والتقييد بالقواعد واللوائح والإجراءات والإبتعاد عن المخاطرة Anna Schindler (2015) .

ولطالما جادلت الأدبيات ذات الصلة بالتعلم والتغيير التنظيمي أن المنظمات القادرة على دفع الأنشطة الإستكشافية والإستغلاية معاً ستحصل على أداء مميز وتحسن من إحتمالية بقائها على المدى البعيد ، كما أكدت تلك الأدبيات أن المنظمات الناجحة تكون بارعة وفعالة في تلبية متطلباتها الحالية وبنفس الوقت هي قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية. Gibson et al (2004).

ولعل أبرز إختلافات مفهوم الإبداع الإستكشافي عن الإبداع الإستغلاي تتجسد فيما يلي Justin et al (2005) :

#### الجدول رقم (4) إختلافات مفهوم الإبداع الإستكشافي عن الإبداع الإستغلاي

الإبداع الإستكشافي	الإبداع الإستغلاي	
هي إبداعات جذرية ومصممة لمقابلة إحتياجات العملاء والأسواق الجديدة	هي إبداعات تدريجية ومصممة لمقابلة إحتياجات العملاء والأسواق الحالية	التعريف
تصاميم جديدة وأسواق جديدة وقنوات توزيع جديدة	تصاميم حالية وأسواق حالية وقنوات توزيع حالية	المخرجات
تتطلب معرفة جديدة ومغادرة المعرفة الحالية	بناء وتوسيع المعرفة والمهارات الحالية	المعرفة المعتمد عليها



البحث والتباين والمرونة والتجريب والمخاطرة	الصقل والإنتاج والكفاءة والتنفيذ	صفات المخرجات
منافع على المدى الطويل	منافع على المدى القصير	الآثار المترتبة على الأداء

المرجع: Justin et al (2005)

## 2-2-8 خصائص الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي

فيما يلي نلخص أبرز خصائص الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي من وجهة نظر العديد من الباحثين كما يلي:

الجدول رقم (5) خصائص الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي

الإبداع الإستكشافي	الإبداع الإستغلالي
الإستكشاف والتعلم من خلال الأنشطة الإستكشافية تتعلق بالإستثمار في إكتشاف المعرفة الجديدة وفرص السوق لضمان المكاسب الإقتصادية المستقبلية (Lavie et al. (2010)	يرتبط الإستغلال بتعزيز الكفاءات والتكنولوجيا والنماذج القائمة التي تنتج عوائد ايجابية March, 1991
الأنشطة الإستكشافية تتعلق بالإبداع الجذري وإدخال أسواق ومنتجات جديدة وتقنيات جديدة (Rosing et al., (2010)	تتضمن المعرفة الإستكشافية إعادة إستخدام الكفاءات الحالية والمهام الروتينية والتكنولوجيا الثابتة والتي تؤثر مباشرة في المخرجات (Lancaster et al, (2003)
تتضمن المعرفة الإستكشافية إختراقات تكنولوجية متميزة وإمتدادات معرفية والتي تؤثر في المخرجات (Holmqvist et al (2004)	ضمن سياقات الإبداع فان الإستغلال يعني التطبيق أكثر وإبداع تدريجي أكثر وتنقيح المنتجات والخدمات الحالية (Rosing et al., (2010)
عرض تصميمات جديدة ومنتجات جديدة وتطوير قنوات توزيع جديدة (Jansen et al., (2008); Lubatkin et al., (2006)	

المرجع : March, 1991 – Lancaster et al, (2003) – Rosing et al., (2010) – Lavie et al. (2010)

Holmqvist et al (2004) –Jansen et al., (2008) –Lubatkin et al., (2006)

## 2-2-9 الأنشطة الإستغلالية والإستكشافية في حياة المنظمة

تواجه المنظمات معضلة في هل يجب أن تخصص الموارد المتاحة لاستغلال الممارسات الحالية أو إستكشاف بدائل جديدة ، حيث أن الإستغلال يجسد أنشطة مثل الكفاءة والإنتاج والإختيار والتنفيذ March (1991) ، وعليه فإن الأنشطة الإستغلالية تخلق موثوقية في خبرة المنظمة وذلك من خلال صقل المعرفة الحالية وتعزيزها (Holmqvist 2004) ، لأنه ومن خلال الأنشطة الإستغلالية فإن المنظمات تتعلم كيف تحسن من قدراتها لتطبيق المعرفة الحالية والتركيز على الأنشطة الحالية في المجالات الحالية المتوافرة (Holmqvist 2003).

بينما الإستكشاف ينطوي على أنشطة تتميز بالتنوع والتجريب والمرونة والمخاطرة والحدائة الجذرية ، وبناءً على ذلك فإن الإستكشاف يتضمن البحث عن إجراءات تنظيمية جديدة وإكتشاف طرق جديدة للتكنولوجيا والأعمال والعمليات والمنتجات (McGrath 2001) ، وبناءً عليه فإن الأنشطة الإستكشافية تخلق نوع من الضمان طويل الأجل لاستمرار المشروع وخلق حصة سوقية جديدة لم تكن موجودة من قبل.

ولم يكتفي العلماء بإيجاد تلك الفروق الواردة أعلاه فحسب بل إمتد البحث والجدال إلى تأثير الثقافة والهيكل التنظيمي في نوع الأنشطة التي قد تتبناها منظمات الأعمال ، حيث جادل العلماء أن المنظمات التي تتبنى أنشطة الإبداع الإستكشافي تكون أصغر حجماً وأقل مركزية وتتمتع بثقافة تنظيمية حرة ، في حين أن المنظمات التي تتبنى أنشطة الإبداع الإستغلالي تكون أكبر حجماً وأكثر مركزية وتتمتع بثقافة تنظيمية قوية (Benner et al 2003) .

إلا أن المنظمات التي تشارك في الممارسات أو الأنشطة الإستغلالية تستخدم الكفاءات الموجودة وتحسنها وترتكز عليها وعلى تطويرها ، وفي نفس الوقت بإمكان تلك المنظمات أن تشارك في الأنشطة والممارسات الإستكشافية وتتابع كفاءات جديدة التي تختلف تماماً عن الكفاءات الحالية الموجودة.

## 2-2-10 آلية عمل الأنشطة الإستغلالية والإستكشافية في الحياة التنظيمية

يرى (1991) March أن التمييز بين الأنشطة الإستغلالية والإستكشافية يجسد عدداً من الإختلافات الجوهرية في سلوك الشركة وآلية عملها حيث أن هذا السلوك سيكون له عواقب هامة في أداء الشركة.

حيث نرى أن الأنشطة الإستغلالية عندما تكون طاغية على التوجه الإستراتيجي للمنظمة أو الشركة فإن ذلك يؤدي إلى فترات طويلة من الإستقرار حيث يسود الثبات والإنسجام ضمن المنظمة ، ولكن ذلك لا يلغي إمكانية أن تتعرض المنظمة خلال فترة الإستقرار إلى تغييرات هامة تخترق حالة إستقرارها ، وقد أكد العديد من الباحثين أنه خلال فترة الإستقرار تسعى المنظمات وتهدف إلى تحقيق الإنسجام والمواءمة بين الأنشطة الداخلية وظروف البيئة الخارجية وذلك لتصل إلى أداء عالي (1985) Romanelli et al ، إلا أنه وعلى الرغم من أن الأنشطة الإستغلالية تخلق فترة زمنية من الإستقرار إلا أن المنظمات تحتاج إلى إدخال بعض الأنشطة الإستكشافية في التوجه الإستراتيجي الخاص بها وبنية الهياكل الأساسية الخاصة بها ، وهنا قد تؤدي الأنشطة الإستغلالية إلى إنخفاض في أداء المنظمة عند إدخال ذلك النوع من الأنشطة الإستكشافية بسبب حالة الإستقرار التي قد تسبب عدم إنسجام بين المتغيرات التنظيمية والمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة (1985) Romanelli et al .

وهذا ما أشارت إليه العديد من الأبحاث حيث أن المثابرة المستمرة وإجراء التحسينات بشكل مستمر يزيد من كفاءة المنظمة الساكنة إلا أنه من الممكن أن تقود تلك التحسينات إلى الفشل عندما يكون هناك تغييرات كبيرة في السياقات البيئية للمنظمة (1982) Miller et al ، حيث يعود سبب ذلك الفشل إلى نوعية الهياكل التي تقود إلى الكفاءة الساكنة والتي تدعم الأنشطة الإستغلالية ، لأن الهياكل التنظيمية التي تصنف على أنها آلية تكون ملائمة فقط في حالة إستقرار الأوضاع وبالتالي عندما تواجه المنظمات حالة من الديناميكية البيئية فإنها قد تتعرض للفشل بسبب عدم مرونة تلك الهياكل لهذا النوع من الحالات (1961) Burns et al ، حيث أن تلك الهياكل التنظيمية الآلية تتمتع بمركزية عالية في إتخاذ القرار والتي من شأنها أن تقود إلى فشل أي محاولة لتطبيق أنشطة وممارسات الإبداع الإستكشافي (2003) Atuahene Gima .

وهذا ما أكد عليه Weick (1979) حيث أشار أن المركزية العالية تعيق محاولة الإنحراف والإقلاع عن المعرفة الحالية إلى معرفة جديدة ، وما يؤكد تلك النتيجة أن الهياكل التنظيمية الآلية تتمتع بقدر عالي من الرسمية التي من شأنها أن تزيد من الإعتماد على القواعد واللوائح الإجراءات التي تعيق التجارب وحل المشكلات بطرق إبداعية وبالتالي كل هذه القواعد واللوائح والإجراءات تقلل من إحتتمالية إنحراف الفرد عن السلوك التنظيمي المحدد ، إلا أنها في نفس الوقت تحسن الإبداعات الإستغلالية من خلال تحسين المنتجات الحالية والخدمات والممارسات والأنشطة الحالية (Weick 1979).

علاوةً على أن الهياكل التنظيمية الآلية تتمتع بقدر كبير من العلاقات التنظيمية الرسمية التي من شأنها أن تعمل على تحديد إطار مرجعي يعيق جهود ممارسات الإبداع الإستكشافي ويوجه الإنتباه نحو جوانب محدودة متعلقة بالبيئة الخارجية (Weick 1979).

بينما يمكن القول أن المنظمات التي يكون فيها الأنشطة الإستكشافية هي الطاغية على توجهها الإستراتيجي فإنها غالباً ما تمر بحالة من الإضطراب وعدم الإستقرار ، وبالتالي أظهرت العديد من الأدبيات أن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تكون قادرة على إجراء تغيير تنظيمي بشكل دراماتيكي وسريع ضمن تلك الحالة من الإضطراب وعدم الإستقرار (Miller et al (1982) ، وهنا تجدر الإشارة إلى أن تلك المنظمات تتمتع بقدر عالي من الكفاءة الديناميكية وليس الكفاءة الساكنة لذلك فهي تعمل على التطوير المستمر لمنتجات جديدة وأسواق جديدة وعملاء جدد .(Ghemawat et al (1993) ، وهنا نجد أن ما يساعد تلك المنظمات بإمتلاك قدر عالي من الكفاءة الديناميكية هو الهياكل التنظيمية العضوية التي تساعد على التعامل مع تلك الظروف المتغيرة (Burns et al (1961) ، حيث أن تلك الهياكل التنظيمية تكسب المنظمة قدراً كبيراً من العلاقات التنظيمية الاجتماعية غير الرسمية التي من شأنها أن تساعد على تبادل المعرفة بين الافراد وتطوير المعرفة الجديدة التي تكمن وراء الإبداع الإستكشافي (Atuahene-Gima 2003) ، (McFadyen et al (2004) مع ضرورة الإشارة إلى أن العديد من الباحثين أشار إلى أن الكثافة أو الترابط الزائد في العلاقات الإجتماعية غير الرسمية قد تؤثر سلبياً في الأنشطة الإستكشافية ( Rowley et al.

(2000)، وبشكل معاكس تماماً فإن ذلك الترابط في العلاقات الإجتماعية غير الرسمية قد تؤثر إيجاباً في الأنشطة الإستغلالية. (Adler et al (2002), Walker et al. (1997).

## 2-2-11 المواءمة الداخلية بين الأنشطة الإستكشافية والأنشطة الإستغلالية في الحياة التنظيمية

أشارت العديد من الأبحاث إلى أن الشركات يجب أن تكون قادرة على المنافسة على صعيد الأنشطة الإستغلالية والأنشطة الإستكشافية لأن ذلك يكسبها ميزة تنافسية على منافسيها ضمن السوق ، وعلى الرغم من أن الشركات القديمة تمتلك ميزة تنافسية أكثر من الشركات الناشئة الجديدة من حيث عدد الإبداعات إلا أن الأدبيات أظهرت أن الشركات القديمة تولد كمية إبداعات أقل من الشركات الجديدة لأن تلك الشركات القديمة تركز على أنشطة الإبداع الإستغلالي حيث أن تلك الأنشطة تولد إجراءات محسنة ولكنها قديمة (Stinchcomb (1965), Sorensen et al (2000).

وقد أشار (Yi Li et.al (2010 أن الإستكشاف عندما يتجاوز حالة الإفراط على حساب الإستغلال فإن الشركة ستهدر مواردها وتخسر دخلها ، أما إذا تجاوز الإستغلال الأنشطة الإستكشافية بشكل مفرط فإن الشركة ستخسر حصتها السوقية على المدى الطويل بسبب نظرتها قصيرة المدى.

وقد تم إقتراح أن المنظمات الناجحة تعمل على خلق توازن بين الثبات والتغيير ، بمعنى أن تلك المنظمات قادرة على خلق حالة من المواءمة بين طرفي الكفاءة الساكنة والديناميكية ، وهذه المنظمات ستعمل على تبني ممارسات التغيير عندما الظروف البيئية تتطلب ذلك التغيير (Romanelli et al (1985 ، وهنا تنشأ حالة من الصراع بين طرفي الكفاءة وظهور حالات من التطرف داخل المنظمات ، حيث بينت السياقات الادبية أن المنظمات تميل دوماً الى أخذ التطرف بالنسبة للكفاءة (أي إما تطرف ساكن أو تطرف ديناميكي) (Ghemawat et al (1993 ، حيث أن ذلك غالباً ما يقود بحسب ما أكدت عليه أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى الضغط والتوتر وحالة الصراع بين الأنشطة الإستغلالية والإستكشافية من حيث الكفاءة الساكنة والديناميكية، (Ghemawat et al (1993.

وقد أشار (2004) Holmqvist إلى أن الشركات التي تركز على أنشطة الإبداع الإستغلالي وأنشطة الإبداع الإستكشافي بشكل متوازي من الممكن أن تعتمد على ما يدعي التعلم التبادلي أو ما يدعى بالتحالفات الإستكشافية والإستغلالية ، وأشار إلى أن عمليات التعلم عن طريق الخبرة بالنسبة للأنشطة الإستغلالية والإستكشافية والتي تحدث ضمن المنظمات تعمل على توليد تحالفات إستغلالية وإستكشافية بين المنظمات ، وبالتالي فإن تلك الأنشطة الإستغلالية والإستكشافية بين المنظمات تعمل أيضاً على تنشيط وتحفيز الأنشطة الإستغلالية والإستكشافية ضمن المنظمات وبالتالي فهي عملية تبادلية، (Koza et al (1998).

وفي نفس السياق نجد أن (2004) Rothaermel et al قد أكد على أن الشركات التي تعمل على خطيين متوازيين فإنها تمر بتلك المرحلة التي تدعى مرحلة التحالفات الإستكشافية والإستغلالية ، فهي بدايةً من خلال تحالفاتها الإستكشافية تتوقع ما هي المنتجات التي تحتاج إلى تطوير وهذا بدوره يقود إلى تفعيل التحالفات الإستغلالية التي سيتمخض من خلال تفاعلها مع التحالفات الإستكشافية توقع ما هي المنتجات التي يجب أن نطرحها ضمن السوق ، وبالتالي يمكن القول أن مستوى الإستغلال أو الإستكشاف عندما يكون في حالة مواعمة ضمن الشركة فإنه يضمن مستويات عالية وإيجابية من الأداء وذلك ما أكد عليه Wong (2004) حيث أشار أن المواعمة الداخلية بين إستراتيجيات الإبداع الإستغلالي والإستكشافي يتمخض عنها أداء عالي لتلك الشركات ، وبالتالي إذا لم يكن هناك مواعمة بين إستراتيجيات الإبداع الإستغلالي وإستراتيجيات الإبداع الإستكشافي فإن ذلك سيقود إلى تأثير سلبي على أداء الشركة.

إلا أنه توجد وجهات نظر تختلف عما ورد أعلاه ، فيرى (2008) Auh Menguc أنه لتحقيق المواعمة بين هذين النوعين من الإبداعات فإن الشركة قد تتكبد تكاليف كبيرة وبالتالي السعي وراء الوصول إلى حالة المواعمة بين الإبداع الإستغلالي والإبداع الإستكشافي قد يؤثر بشكل سلبي في أداء الشركة .

## 2-2-12 التوجه الاستراتيجي للأنشطة الإستغلالية والاستكشافية

تناول الباحثون أهمية كل من الإستغلال والإستكشاف معاً داخل المنظمة ، ومنذ عقود مضت تم التركيز على أن الضغوط التي تخضع لها الشركات من أجل مكاسب الإنتاجية تخفض من قدرتها على الإبداع ومن

مرونتها ، كما وتم إقترح ايضاً أن الميزة التنافسية للشركة لا تكمن فقط في إمتلاك القدرة على التنفيذ بكفاءة ولكن أيضاً في القدرة على الإستكشاف في نفس الوقت .

حيث أن كل من التعلم التنظيمي الإستغلالي والتعلم التنظيمي الإستكشافي متكاملين وأيضاً قد يكونان متنافسين أو متصارعين ضمن المنظمة ، والسبب في ذلك يعود إلى أنه عندما يكون التوجه للإستكشاف والتوجه للإستغلال منخفض فإن التفاعل بين هذين التوجهين يكون منخفض ضمن المنظمة ، وفي هذه الحالة تكون الشركات معزولة عن بيئتها الخارجية وتكون أقل إهتماماً بتحسين وضعها الراهن ، وبالتالي لا يكون هناك أي تعلم نشط أو تكامل أو صراع أو تنافس بين التوجه الإستغلالي والتوجه الإستكشافي ، وفي هذه الحالة تكون الشركات مهووسة بحل مشاكلها الداخلية والعمل على حساب الإستغلال والإستكشاف (Berthon et al. (1999).

كما أن الشركات التي تشدد على الميل الى الإستغلال العالي على حساب الإستكشاف المنخفض فإنها ترسخ حالات الثبات بدلاً من البحث ، حيث تكون العائدات من الإستغلال واضحة ويمكن الحصول عليها بوقت قصير وقابلة للتحقق بصورة ملموسة في حين أن عمليات الإستكشاف غير واضحة ولا تتوافر العوائد منها إلا بعد فترات طويلة (March (1991) .

وبالتالي هكذا نوع من الشركات تميل إلى أن تجني المنافع من المجالات الحالية المتميزة بها وبالتالي فإنها تفضل التركيز على عدد قليل من المجالات عوضاً عن البحث عن فرص ومجالات جديدة، وبالتالي فإن الشركات التي تركز على الإستغلال قد تواجه خطر إختفاء الأنشطة الإستكشافية لديها.

وبالمثل فإن التركيز على البحث قد يتعارض مع الميل نحو الإستقرار ، لأن الأنشطة الإستكشافية تركز على البحث وتميل نحو إلغاء الإختصاصات والكفاءات والمهارات والمعرفة الحالية (Gatignon et al (2002) ، كما أن سوق المنتجات الجديدة للأنشطة الإستكشافية غير مستقر بطبيعته ولا يحتوي على تحليلات تفصيلية يمكن إتخاذ القرارات بناءً عليها (Christensen (1997) ، وتجدر الإشارة إلى أنه في حال كان السوق الجديد

صغير الحجم أو النطاق فإنه لا يمكن أن يلبي إحتياجات نمو الشركات الكبيرة وفي هذه الحالة قد تتخلى الإدارة عن المنتج الحالي وتتابع بحثاً آخر ، وفي النهاية فإن التركيز على الإستكشاف قد يلغي الإستغلال. إن الإستكشاف والإستغلال يمكن أن يكونا متكاملين ومتعاضدين فقط عندما تحافظ الشركات على الموازنة بين الإستكشاف والإستغلال ، وفي الشركات التي تمتلك هذين النوعين فيجب عليها أن تكون قادرة على التغلب على القوى التي تدفع الإستكشاف إلى أن يكون مهيمناً على الإستغلال أو العكس من ذلك

## 2-2-13 علاقة الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي بالمتغيرات الأخرى

من خلال النظر في الأبحاث المهمة بنوعي الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي نجد أن هناك العديد والعديد من المتغيرات التي تؤثر أو تتأثر بهذين النوعين من الإبداع ، ففي دراسة (Jin Hong et al 2018) التي تناولت أثر كل من الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي في إبتكار العاملين أن كل من هذين النوعين من الإبداع يعززان من وصول الموظف إلى الإبتكار ضمن العمل ، وضمن تلك الدراسة وجدنا كيف أن العمل الجماعي التعاوني قد يعدل من آثار كل الإبداع الإستكشافي والإستغلالي في إبتكار العاملين، حيث خلصت النتائج إلى أن الروح التعاونية الجماعية ضمن العمل من الممكن أن تخمد التأثيرات المحفزة لإبتكار العاملين ضمن المنظمة ، لأن الجماعية ضمن العمل على الرغم من أنها تخلق حالة من التناغم في العمل بين العاملين تساعد على التعلم ضمن العمل إلا أنها قد تكون سبب رئيسي في خلق حالة من الصراع بين هؤلاء العاملين مما يؤثر بدوره سلباً في تعزيز حالة الإبتكار لدى العاملين.

كما أن الممارسات الإستكشافية والإستغلالية قد يكون لها أثر بالغ الأهمية بالتأثير الإيجابي والسلبي في إستراتيجية الشركة ، حيث أن دراسة (Yi Li et al 2010) أشارت أن أنشطة الإبداع الإستكشافي تعتبر مناسبة وملائمة أكثر بالنسبة للشركات التي تنتهج إستراتيجية الدفاعية بينما الشركات التي تنتهج إستراتيجية تنقيبية فإن أنشطة الإبداع الإستغلالي تعتبر الأكثر ملائمة لها .



وفي نفس السياق أشارت دراسة (Limaj et al (2017) أن للمقدرة الإستيعابية المحتملة والمدركة تأثيراً بالغ الأهمية في لعب دور العامل المحفز لكل من الإبداع الإستكشافي والإستغلالي ، حيث خلصت النتائج إلى أن المقدرة الإستيعابية المحتملة تؤثر بشكل إيجابي في الإبداع الإستكشافي إلا أنها لم تؤثر في الإبداع الإستغلالي .

## 2-2-14 الخلاصة

إستناداً إلى كل ما سبق نجد أن كل من الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي أحد أنواع الإبداع حديثة العهد في بيئة الأعمال الحديثة ، حيث وجدنا أن كل من هذين النوعين من الإبداع يلعب دوراً حيوياً في حياة المنظمة وليس ذلك فحسب بل تمتد هذه الأهمية لما هو أبعد من ذلك ، حيث تبني الشركة لأنشطة أي من هذين النوعين من الإبداع يتحتم عليه الكثير من الممارسات والنتائج ومؤشرات الأداء ، حيث أن المنظمات التي تتبنى أنشطة الإبداع الإستغلالي فهي في الغالب تبحث عن النتائج وتحسن في الأداء في المنظور القريب نظراً لتركيزها على المنتجات والخدمات الحالية وتصريف تلك المنتجات في السوق الحالية ، أما المنظمات التي تتبنى أنشطة الإبداع الإستكشافي فهي في الغالب تبحث عن النتائج وتحسن في الأداء في المنظور بعيد المدى ، حيث أنها تسعى إلى خلق منتجات وخدمات جديدة كلياً لم تكن موجودة في السابق والبحث عن سوق تصريف جديدة لتلك المنتجات والخدمات الجديدة ، ولعل أبرز القضايا محط النقاش في موضوع الأنشطة الإستكشافية والأنشطة الإستغلالية هو التطرف على مستوى أنشطة أحد هذين الإبداعين الذي يحصل في أغلب منظمات الأعمال ، لأن المنظمات التي تفرط في التركيز على أنشطة الإبداع الإستغلالي على حساب أنشطة الإبداع الإستكشافي فإنها في الغالب قد تخسر استمراريته في المدى البعيد أو تخسر جزءاً من حصتها السوقية ، بينما المنظمات التي تفرط في التركيز على أنشطة الإبداع الإستكشافي على حساب أنشطة الإبداع الإستغلالي فإنها قد تواجه مخاطر مالية تتجلى في الإفلاس في حال بانء بالفشل بعض محاولتها المتعلقة بالممارسات الإستكشافية ، لذلك أشارت العديد من الأدبيات الباحثة في هذا المجال على ضرورة وجود حالة من الموازنة الداخلية بين الأنشطة الإستكشافية والإستغلالية وما ستعود به

هذه المواءمة من نتائج إيجابية على أداء الشركة أو المنظمة ، إلا أن هذا الموضوع ما زال محط جدال ونقاش العديد من الباحثين الذين جادلوا في أن حالة المواءمة الداخلية ليست بالضرورة أن تؤدي الى نتائج إيجابية في أداء الشركة , بل على العكس تماماً فقد يؤدي سعي الشركة للوصول إلى حالة التوازن إلى تكبيدها تكاليف مالية غزيرة قد تؤدي إلى إفلاس المشروع.

## الديناميكية البيئية

- 1-3-2 مفهوم بيئة الأعمال
- 2-3-2 أهمية دراسة بيئة الأعمال
- 3-3-2 مفهوم الديناميكية البيئية
- 4-3-2 مفهوم بيئة العمل الخارجية
- 5-3-2 مكونات أنواع بيئة العمل الخارجية
- 6-3-2 أبعاد الديناميكية البيئية
- 7-3-2 أهمية الديناميكية البيئية
- 8-3-2 خصائص الديناميكية البيئية
- 9-3-2 تأثير الديناميكية البيئية في المتغيرات الأخرى
- 10-3-2 الخلاصة

## 2-3-1 مفهوم بيئة العمل

- تتكون بيئة الأعمال من مجموعة من العلاقات بين الوكلاء وأصحاب المصلحة ، وهذه العلاقات تتفاعل باستمرار ليتمخص عنها إنشاء البيئة.
- ويرى العديد من الباحثين أن بيئة الأعمال تتغير بشكل أسرع من أي وقت مضى وهذا التغيير يركز في أساسه إلى بعدين رئيسيين هما التعقيد والإضطراب ، حيث يعرف التعقيد على أنه مقياس يشير إلى عدم التجانس أو التنوع في العوامل البيئية مثل العملاء والموردين والظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية ، ومع زيادة التعقيد تصبح عملية فهم المعلومات والقدرة على إستخدامها للتخطيط والتنبؤ أكثر صعوبة وكلما زاد التعقيد بمرور الوقت فإن ذلك سيؤدي إلى مزيد من التغيير ، وعندما تصبح البيئة أكثر تعقيداً فإن فهمها يصبح أكثر صعوبة وبالتالي التكيف مع التغييرات البيئية يصبح أكثر إشكالية وصعوبة (Mason, 2007) .
- وفقاً ل (Orginni et al (2013) فإن الإضطراب يعرف بأنه ديناميكية أو فوضى ضمن البيئة تتضمن تغيير سريع وغير متوقع في أبعاد البيئة ، حيث أن البيانات المستقرة تتغير قليلاً وبالتالي هذا التغيير يكون متوقعاً ، بينما البيانات المضطربة فإن التغيير فيها يكون غير متوقعاً وبالتالي فإن الإضطراب هو حالة طبيعية في العالم وناجم عن التغييرات والتفاعل بين العوامل البيئية كالتقدم التكنولوجي والإتصالات ... وكنتيجة لهذا الإضطراب فإن إمكانية المنظمة على المنافسة تصبح محدودة وتزداد حاجتها إلى المعلومات والإبداع والتطوير بشكل أكبر ويصبح من الصعب التنبؤ بمتطلبات العملاء من الخدمات والمنتجات وبالتالي عمليات إتخاذ القرار تصبح أكثر خطورة وخطر التقادم يصبح أكبر والسيطرة طويلة الأجل تصبح مستحيلة ويتوجب على المدراء والمعنيين تعلم طرق جديدة للعمل في البيئات المضطربة.
- كما يرى (Adebayo et al, (2005) أن بيئة العمل يمكن أن تقسم إلى بيئة عمل خارجية وبيئة عمل داخلية ، ويرى أن بيئة العمل الداخلية هي البيئة التي تسيطر عليها المنظمة والتي يمكن أن تؤثر فيها ظروف مثل الثقافة التنظيمية وطبيعة القيادة و رأس المال والأفراد وغير ذلك ، كما أنهم أوضحوا أن بيئة العمل الخارجية تشمل على عوامل خارجة عن سيطرة المنظمة مثل التكنولوجيا والسياسة والتشريعات الحكومية ، حيث أشاروا أيضاً أن بيئة العمل بالنسبة للمنظمات والمؤسسات هي عبارة عن أحداث قد تؤثر بشكل مباشر أو غير

مباشر في عمليات المؤسسات أو المنظمات وتكون تلك الأحداث غير قابلة للسيطرة ، ويمكن القول أن عوامل مثل العوامل الإقتصادية والإجتماعية والموقع الجغرافي والظروف الديموغرافية والعديد من العوامل الأخرى قد تشكل بيئة العمل.

- كما ويرى (2008) Neelamegam أن بيئة الأعمال تشير إلى الظروف والحالات المحيطة بعمليات المنظمة حيث أن هذه البيئة تتكون من قوى و عوامل داخلية وخارجية تحيط بالمنظمة ، حيث يمكن إعتبار مهارات العاملين وموقفهم من العمل والعلاقات بين المدراء والمرؤوسين عبارة عن بيئة عمل داخلية من شأنها أن تؤثر في مستوى نشاط المنظمة ، بينما الجوانب الخارجية التي تحيط بالمنظمة يمكن إعتبارها بيئة عمل خارجية حيث أنها لا تقع تحت سيطرة المسؤولين في المنظمة ومن المحتمل أن تؤثر وبشكل كبير في أداء المنظمة ، حيث يمكن إعتبار القوى والعوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والبيئية كلها مجتمعةً مع بعضها تشكل البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة ، كما أشار أن بيئة الأعمال يعمل الاستراتيجيون فيها على مراقبة الأوضاع الحكومية والإقتصادية والسياسية والقانونية والتقنية والإجتماعية الثقافية والسوقية والموردين والمنافسين لتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بالشركة.
- واستناداً إلى العديد من الأدبيات نلاحظ أن تعريف بيئة العمل لا يمكن أن يتمحور حول تعريف محدد واحد فقط بل إن ذلك التعريف يتوافق مع طبيعة العمل وبيئة العمل العامة أو بيئة العمل الداخلية او الخارجية.

## 2-3-2 أهمية دراسة بيئة الأعمال

تعددت الدراسات التي أشارت إلى الأهمية الناجمة عن دراسة بيئة الأعمال ، حيث أشار Chidambaram et al (2005) إلى أبرز النقاط التي تظهر تلك الأهمية فيما يلي :

1. تطوير إستراتيجيات واسعة وسياسات طويلة الأجل للشركة.
2. وضع خطط عمل للتعامل مع التطورات التكنولوجية.
3. وضع خطط عمل للتعامل مع التطورات والتغيرات البيئية.

4. التنبؤ بأثر التغيرات الإجتماعية والإقتصادية على المستويين الوطني والدولي وأثر تلك التغيرات في إستقرار الشركة.

5. تحليل استراتيجيات المنافس وصياغة التدابير المضادة الفعالة.

## الديناميكية البيئية

### 2-3-3 مفهوم الديناميكية البيئية

- يشير مصطلح الديناميكية البيئية إلى درجة من عدم الإستقرار والإضطراب في الإهتمامات التشغيلية الرئيسية مثل ظروف السوق والصناعة وكذلك القوى التكنولوجية والإقتصادية والإجتماعية والسياسية ، وتشير إلى مدى التغيير غير المتوقع في بيئة المنظمة ، كما تعرف الديناميكية البيئية بأنها بنية مستكشفة على نطاق واسع في أدبيات نظرية التنظيم والإدارة الإستراتيجية حيث أن أهميتها تستند إلى درجة الإستقرار في الظروف البيئية (Wael et al (2013) .
- كما تعرف الديناميكية البيئية على أنها مدى تواتر التغيير في التكنولوجيا والطلب والمنافسة وأنها نتيجة للتعقيد البيئي وعدم الإستقرار (Mohamad et al (2015).
- كما تعرف الديناميكية البيئية على أنها الحالة التي تواجه فيها الشركة بيئة لا يمكن التنبؤ بها و تمتاز بالتغيرات السريعة في التقنيات والتغيرات العنيفة في الطلب من قبل العملاء والتقلبات الشديدة في توريد المواد (Tsau et al (2011) .
- كما وتعرف بأنها تشير إلى معدل التغيير العالي وعدم القدرة على التنبؤ والتقلب وعدم الاستقرار في البيئة الخارجية مما ينجم عنه وقوع في حالة من عدم اليقين التي تحد من قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات والتنبؤ بمطالب العملاء وتوجهاتهم واستكشاف بدائل جديدة (Rifat et al (2016).
- و تشير الديناميكية البيئية إلى تغير غير متوقع في الظروف البيئية التي تواجهها الشركات ، حيث أن هذا التغيير يتميز بالتقلبات السريعة في تكنولوجيا الإنتاج والخدمات و أذواق العملاء وتفضيلاتهم و اللوائح القانونية وإجراءات المنافسين ، حيث أن هذا التغيير من الممكن أن يكون مصدره إدخال منتجات وخدمات

- وتقنيات جديدة أو تغيرات في الجوانب التنظيمية أو تغيرات في أذواق العملاء أو تغييرات في أساليب المنافسة المستخدمة في مجال الصناعة الرئيسة الذي تعمل فيه المنظمة (Wantao et al (2011).
- كما يشير مصطلح الديناميكية البيئية إلى مستوى معدل التغيير الحاصل في بيئة الشركة الخارجية وعدم إمكانية التنبؤ بذلك التغيير الحاصل ، حيث أن تلك الديناميكية البيئية قد تكون ناجمة بسبب زيادة في حجم وعدد المنظمات داخل الصناعة أو بسبب التغيير التكنولوجي أو التغيير في طلب العملاء .
  - كما ويشير مصطلح الديناميكية البيئية إلى مقدار عدم اليقين والتعقيد والتغيير المنبثق عن البيئة الخارجية أو معدل عدم اليقين أو عدم القدرة على التنبؤ بتصرفات المنافسين والعملاء وهذا يعني خلق فرص جديدة للشركات (Francesco et al(2014).
- وبالتالي نستنتج أن مختلف التعريفات التي تناولت مفهوم الديناميكية البيئية كانت تشير إلى حالة من الإضطرابات التي تصيب البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، لذلك سنستعرض فيما يلي بعض المعلومات الهامة المتعلقة بمفهوم البيئة الخارجية .

## بيئة العمل الخارجية

### 2-3-4 مفهوم بيئة العمل الخارجية

- أوضح (Oginni et al (2013 أن بيئة العمل الخارجية تشمل على عوامل خارجة عن سيطرة المنظمة مثل التكنولوجيا والسياسة والتشريعات الحكومية.
- كما ويرى (Neelamegam (2008 أن بيئة الأعمال الخارجية تشير الى الجوانب الخارجية التي تحيط بالمنظمة التي يمكن إعتبارها بيئة عمل خارجية حيث أنها لا تقع تحت سيطرة المسؤولين في المنظمة ، ومن المحتمل أن تؤثر وبشكل كبير في أداء المنظمة ، حيث يمكن إعتبار القوى والعوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والبيئية كلها مجتمعةً مع بعضها تشكل البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة.

## 2-3-5 أنواع بيئة العمل الخارجية

### بيئة العمل الخارجية على المستوى الجزئي

إن بيئة العمل الخارجية على المستوى الجزئي تتألف من عوامل ذات تأثير مباشر في عمل المنظمة ، حيث إن هذه العوامل أكثر ارتباطاً وصلةً بعمل المنظمة من العوامل التي تؤلف البيئة الخارجية على المستوى الكلي ، وهذه العوامل هي :

#### الموردون

بناءً على إدارة العلاقات الإستراتيجية مع الموردين فإنه يتوجب على الشركات أن تأخذ جميع التدابير الخاصة التي من شأنها أن تشجع وتحافظ على علاقات أوثق مع الموردين الرئيسيين ، كما يتوجب على تلك الشركات أن تعمل على إنشاء إستراتيجيات تخطيط طويلة الأجل من أجل إدارة سلسلة التوريد بشكل جيد ، وليس ذلك فحسب بل يجب على الشركات أن تنشأ نظام إتصال فعال وأن تتعاون وتنشأ علاقات طويلة الاجل مع مورديها لأن ذلك سيساعد هؤلاء الموردين على معرفة إحتياجات عملائهم وبالمقابل ستمكن الشركات من الوقوف على مدى قدرات هؤلاء الموردين وتحقيق نتائج أفضل ، كما يتوجب على الشركات أن تحدد علاقات التوريد الضعيفة وإنشاء تدابير للكشف والتعامل مع هذه المشكلة بشكل باكر وفوري لأن ذلك سيساعد الشركة لتحديد الموردين الذين يجلبون موارد قيمة وأيضاً تساعد على إنشاء وعي وإدراك لدى الموردين من أجل تحسين أدائهم ، وبالتالي كلما كانت العلاقة أكثر إستراتيجية بين الشركة والمورد فإن هذا سيجعل تلك العلاقة ثابتة ومستقرة وقابلة للتطوير (Liako Priscilla Masupha (2014).

ويرى (Chidambaram et al (2005 أن الموردين قد يكونون أشخاص أو شركات تقوم بتأمين مختلف أنواع المدخلات مثل المواد الأولية... الخ ، كما أنه لا يتوجب على الشركات الإعتماد على مصدر واحد لأن ذلك يشكل خطراً كبيراً قد ينجم عنه تحمل الشركة لتكاليف عالية بسبب إعتمادها على مصدر واحد.



## الزبائن

يتوجب على الشركات أن توجه جهودها وتركيزها لمقابلة إحتياجات الزبائن ورغباتهم حيث أن هؤلاء الزبائن في الوقت الحالي أصبحوا بمثابة خبراء ومطلعين على كافة التفاصيل وأكثر تطلباً.

وأكدت الدراسات أنه كلما كان حجم الشركة أصغر كلما ساعد ذلك على توطيد العلاقة بين تلك الشركة وزبائنها ، حيث أن الشركات الكبيرة غالباً ما تتصف بهيكل رسمي ميكانيكي مما يصعب عليها توطيد علاقات متينة وقوية مع زبائنها ضمن ثقافتها التنظيمية (Liako Priscilla Masupha (2014) .

ومن أجل بناء علاقة طويلة الأجل بين الشركة وزبائنها فيجب على الشركة أن تعزز وتزيد من الإستجابة السريعة لتفضيلات زبائنها واحتياجاتهم وبالتالي لتحقيق ذلك لابد أن تكون الشركة ذات مرونة عالية في ذلك (Liako (2014) ، بمعنى أنه يتوجب على تلك الشركات أن تكون موجهة بالزبون وبالتالي بذل الجهد من أجل إيجاد طرق جديدة وإبداعية للحفاظ على علاقة جيدة مع الزبون (Priscilla Masupha (2014) .

ومما سبق نستنتج أن الشركات يجب عليها أن تبني علاقات قوية مع زبائنها على المستوى العاطفي وأن تنتهج إستراتيجيات معينة لتلبية إحتياجاتهم بدلاً من التركيز على أساليب التسويق التقليدية ، حيث أن كل ذلك سيولد لدى الزبون الثقة التي سنقود إلى ميزة تنافسية مبنية على قاعدة عملاء قوية متنوعة ولا تقتصر فقط على شريحة واحدة فقط لأن الإعتماد على شريحة واحدة من الزبائن قد تكون محفوفة بالمخاطر .

## المنافسة

من الضروري لكل شركة أو منظمة أن تدرس المنافسة المباشرة أو غير المباشرة التي تواجهها وذلك من أجل خلق طرق جديدة تساعدها في التفوق على المنافسين (Gunasekaran et al (2011) .

ومن أجل إكتساب ميزة تنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين فإنه يتوجب على الشركات أن تمتلك شبكات من رأس المال الإجتماعي التي تمكنها من تبادل المعلومات والأفكار الإبداعية ومهارات العمل بين الموظفين (Bekele et al (2008) .

كما تجدر الإشارة إلى أن الشركات الكبيرة غالباً ما تمتلك تمويل كافي يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية والتفوق على منافسيها ، بينما الشركات المتوسطة والصغيرة غالباً ما تعاني في نقص في التمويل مما يجعل إحتمالية تفوقها على منافسيها محل شك (Storey 2010) .

كما يجب على الشركات أن تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى منافسيها من أجل التركيز على الإستراتيجيات التي يفشل المنافسون في إستخدامها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية ضمن ذلك المجال Dabija (2011) .

### بيئة العمل الخارجية على المستوى الكلي

يوجد العديد من العوامل المتعلقة ببيئة الأعمال الكلية والتي قد يكون لها تأثير في غالبية الشركات (Johnson et al 2008) ، حيث تمت الإشارة إلى أن بيئة الأعمال على المستوى الكلي من الممكن أن تجعل الشركة تتأثر بتلك العوامل حيث أن درجة تأثر تلك الشركة يعتمد بالدرجة الاولى على ما تملكه من حصة سوقية ذات العلاقة بالإقتصاد الكلي وبالتالي بالعوامل المؤثرة فيه ، وهو ما يطلق عليه PESTEL الذي يتضمن عوامل سياسية وإقتصادية وثقافية إجتماعية وتكنولوجية وبيئية وقانونية حيث أن كل هذه العوامل تدخل في تحليل بيئة العمل على المستوى الكلي.

إن فهم تلك العوامل ذات التأثير طويل الأمد في السوق يعتبر أمر غاية في الأهمية ، كما أن ذلك الفهم يعتبر هام جداً لمعرفة كيف أن تلك العوامل من خلال تغييرها تؤثر في المنظمات والأسواق التي تعمل بها تلك المنظمات ، ولا يتوقف الموضوع عند حد فهم تلك المتغيرات بل يتجاوزها إلى مقدار السرعة في فهم تلك التغييرات قبل الآخرين لأن ذلك سيكسب المنظمة ميزة تنافسية (Cheverson 2004).

وهنا يجدر القول أن تلك العوامل الممثلة بنموذج PESTEL ستؤثر في الميزة التنافسية للمنظمة وبيئة عمل المنظمة عندما يطراً عليها أي تغيير (Johnson et al 2005).

بالرغم من إختلاف العديد من الأدبيات حول دراسة مكونات البيئة الخارجية على المستوى الكلي لكن معظم تلك الدراسات كانت تعتمد في دراستها على نموذج PESTEL في عرض مكونات البيئة الخارجية على المستوى الكلي التي تعمل فيها المنظمة على الشكل التالي :

### العوامل السياسية

البيئة السياسية هي أي عوامل سياسية دولية أو وطنية والتي قد تؤثر في أداء الشركات سواء إيجاباً أو سلباً (Wanjiru et al (2013).

كما تعتبر الحروب والعلاقات الدبلوماسية والإتفاقيات التجارية والعقوبات والحظر والإتجاهات والأحداث السياسية وتشريعات حماية المستهلكين وسلامتهم وحماية العمالة وعلاقات الدولة التي تعمل ضمنها المنظمة مع بقية الدول التي تشكل سوقاً لتصرف منتجاتها وخدماتها جميعها أمثلة على القوى السياسية في عالم الأعمال (O'Connor (2000 ، وبالتالي أمكن القول بأن جميع الإجراءات الحكومية السياسية تعتبر جنب إلى جنب مع الموردين والعملاء جزءاً في عملية الإنتاج وبالتالي قد تعيق أو تعرقل نشاط المنظمة (Cheverton (2004).

### العوامل الإقتصادية

من العوامل البيئية الإقتصادية التي قد تؤثر في نشاط المنظمات والمؤسسات تقلبات أسعار الفائدة والضرائب الوطنية وأسعار المواد الخام وأسعار العملات ومعدل الدخل القومي ومعدل النمو الإقتصادي ومتوسط دخل الفرد وطبيعة السياسات المالية والنقدية (Yadin (2002 ، وأيضاً يوجد العديد من القوى الإقتصادية الأخرى مثل سوق الأوراق المالية والتضخم والنتاج المحلي الإجمالي .... (O'Connor (2005); Johnson et al (2000). ، واستناداً إلى ذلك فيجب أن يؤخذ بالحسبان حجم الناتج المحلي الإجمالي وحجم الأسواق وكل تلك العوامل الإقتصادية عندما تتخذ أي منظمة او شركة القرار بالدخول إلى سوق ما .

## العوامل الاجتماعية

تحدث القوى والعوامل الاجتماعية تغييرات في المجتمع من شأنها أن تؤثر في المنظمة ، حيث أن المسافات أو الفوارق الثقافية بين البلد المصدر إليه والبلد الأم مثل الثقافة أو القيم أو اللغة أو الهيكل الاجتماعي أو التقاليد الاجتماعية أو التوزيع العمري للسكان أو معدل الوفيات أو معدل النمو السكاني ربما جميعها تؤثر في الطريقة التي ستختارها الشركة أو المنظمة للدخول إلى السوق المستهدف (Cheverton 2004) ، ولعل من أبرز الأمثلة على التغييرات في القوى الاجتماعية هي التغييرات في متوسط عمر الفرد المتوقع والتغيير في الأخلاق وعدد السكان ومحتوى المنازل والحروب والصراعات المحلية ، وبالتالي تؤثر التغييرات الديموغرافية في استراتيجيات التسويق والموارد البشرية المتبعة من قبل المنظمات (Kermally 2004).

## العوامل التكنولوجية

إن الإستخدام المتزايد لبرامج الحاسوب والإتجاهات التكنولوجية و الإبداعات وزيادة السرعة في أداء الوحدات المنتجة والأنظمة الذكية والتحسينات في مجال الذكاء الصناعي كلها أمثلة على القوى التكنولوجية ، كما أن التغييرات التكنولوجية قد تشمل ظهور خدمات ومنتجات جديدة وظهور طرق جديدة للإنتاج والتسويق وما إلى ذلك ( O'Connor 2000) ، وعند التفكير بالدخول إلى سوق جديدة هناك بعض العوامل الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار مثل وضع الكهرباء والإتصالات السلكية واللاسلكية وخطوط السكك الحديدية وإمدادات المياه والغاز الطبيعي (Johnson et al 2005).

## العوامل البيئية

إن القوى والعوامل البيئية قد تكون محلية أو وطنية أو عالمية وتتعلق بقضايا قوانين حماية البيئة واستهلاك الطاقة والتخلص من النفايات (Kanie 2004); Johnson et. al (2005).

## العوامل القانونية

من الأمثلة على القوى القانونية هي السياسات واللوائح التشريعية التي تشكل عوائق ونظام صارم للشركات المحلية أو الشركات الأجنبية الراغبة في الدخول إلى السوق المحلية (Root 1998); Leonidou (2004) ،

ولكن تلك السياسات واللوائح التشريعية تعتبر مفيدة أكثر بالنسبة للشركات المحلية لأنها قد تشكل عوائق حقيقية للشركات الأجنبية وبالتالي فهي تحمي الشركات المحلية وتجعل الإنتاج المحلي هو الأكثر رواجاً .Porter, (1998) Leonidou, (2004).

كما يعتبر من العوائق القانونية اللوائح والقوانين العالمية المتعلقة بمكافحة الرشوى والتهرب الضريبي والتي قد تشكل عائق حقيقي أمام نشاط المنظمات والشركات ، كما يمكن إعتبار الوثائق الجمركية والقضايا المتعلقة بعملية الشحن من أهم القوى التي تؤثر في نشاط المنظمات والشركات المصدرة (Leonidou 2004). بينما يرى Lucian Blaga et al (2016) أن هناك بعض العوامل الإضافية التي من الممكن إضافتها إلى بيئة عمل المنظمة العامة على المستوى الكلي على الشكل التالي :

### البيئة الديموغرافية

إن عناصر البيئة الديموغرافية من الممكن أن تعرف من خلال مؤشرات محددة تتضمن جميع العوامل الديموغرافية المحيطة في المنظمة مثل المستوى الإجتماعي و الهيكل السكاني والهيكل الإجتماعي المهني للسكان ومتوسط حجم الأسرة ونسبة السكان العاملين أو النشطين...إلخ ، حيث أن تلك العناصر لها آثار متعددة على تطوير نشاط المنظمة في المدى القصير والطويل.

### البيئة الطبيعية

إن البيئة الطبيعية تشمل الموارد الطبيعية كالماء والهواء والتربة والغطاء النباتي والحيواني ، إن كل ما سبق له تأثير كبير في عمل المنظمة وذلك من خلال القيود التي تفرضها قوانين وإجراءات حماية البيئة ، وبالتالي تلك القيود ستفرض على الشركات الإلتزام بحماية البيئة واستخدام إجراءات وأنظمة تتسجم مع تلك الغاية مما يحتم على تلك المنظمات تكبد تكاليف إضافية ناتجة عن إعادة هيكلية وتشكيل إجراءات مستقبلية جديدة تضمن حماية البيئة .

### البيئة الدولية

تمثل البيئة الدولية من خلال عوامل موجودة خارج البلد الأم للمنظمة والتي تؤثر في نشاط وعمل المنظمة ، ولا يزال تأثير البيئة الدولية يتزايد ويصبح ذو أهمية أكبر من حيث قدرة المنظمة على إدارة أعمالها بفاعلية ،

حيث أن ظواهر عولمة الأعمال وتدويل المنظمات أصبحت ذو دور جوهري في التأثير في نشاط المنظمة بغض النظر عن حجم تلك المنظمة ومنطقتها الجغرافية.

## 2-3-6 أبعاد الديناميكية البيئية

لدى إستعراض الأدبيات النظرية المتعلقة بالديناميكية البيئية نجد أنه يوجد العديد من الإتجاهات المختلفة التي يرى كل منها أبعاد تختلف بعض الشيء عن الآخرين ، وبعد الإطلاع على العديد من المراجع الأدبية الباحثة في هذا المجال يمكن إيجاز أبعاد الديناميكية البيئية كما يلي :

### التغيير التكنولوجي

يشير التغيير التكنولوجي إلى تطور التكنولوجيا الحالية ، وذلك يعني وجود تكنولوجيا جديدة تجعل التكنولوجيا الحالية بالية ولا قيمة لها ، وعادةً ما يطلق على هذا البعد (مدى التغيرات في العلاقة بين المورد والمصنع والنتيجة عن التقدم التكنولوجي في الصناعة ).

إن التغيرات التكنولوجية الكبيرة تؤدي إلى مستويات عالية من الديناميكية البيئية التي بدورها قد تحبط جهود الشركات الناجحة وتجعلها فاشلة في وقت قصير ، ولكي يتجنب أصحاب القرار في المنظمات الآثار السلبية لتلك التغيرات التكنولوجية فإنه من الأجدر بهم أن يتمتعوا بمرونة كافية تخولهم اختيار مصدر جديد للتكنولوجيا تماشياً مع التغيير التكنولوجي الحاصل (Mohamad et al (2015).

### شدة المنافسة

تشير شدة المنافسة إلى الزيادة الحاصلة في حجم وعدد المنظمات العاملة داخل الصناعة (Weiwen et al (2012) ، كما و تشير شدة المنافسة إلى مقدار الجهد المبذول والممارسات والإبتكارات وكافة الفعاليات على الصعيد التنظيمي والتسويقي والإنتاجي والتطويري التي تمارسها المنظمات للحصول على أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية.

إن المستويات العالية من شدة المنافسة سيتمخض عنها حالات قصوى من الديناميكية البيئية ومن أجل أن تستطيع الشركة مواجهة تلك الحدة العالية من المنافسة فيتوجب عليها أن تتمتع بما يدعى المرونة الإستراتيجية التي ستجعلها قادرة على الإستجابة والتكيف مع الديناميكية البيئية ومختلف الظروف البيئية الأخرى التي تحيط بها .

### التغير في طلب العملاء

يشير التغير في طلب العملاء إلى معدل التغيرات الحاصلة في تفضيلات العملاء وتقلبات الطلب على المنتجات التي يمكن أن تجعل المنتجات الحالية بالية وتتطلب تطوير منتجات جديدة، وبالتالي في البيئات الديناميكية يتوجب على الشركات أن تستجيب بسرعة وبشكل فعال للتغيرات الحاصلة في إحتياجات العملاء ( Francesco et al ( 2014).

إن التغيرات الجوهرية السريعة التي تحصل في طلب العملاء سواء كانت خطية أم متقطعة ينتج عنها مستويات عالية من الديناميكية البيئية التي تحتاج إلى أن يعمل المعنيون بإتخاذ القرارات ضمن المنظمة على زيادة سلوكهم الريادي وبالتالي زيادة فعاليتهم وتكيفهم مع المستجدات الحاصلة والتوجه السريع نحو التغيير من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية .

أيضاً إن التغيرات وعدم القدرة على التنبؤ قد يؤدي إلى إعادة تشكيل مجموعة جديدة من أنماط الطلب لدى العملاء مما يطرح في الوقت نفسه تهديدات وفرصاً للشركة ، ولكي تحول الشركة هذا التغيير إلى فرصة فإنه يتوجب عليها القيام بتطوير استجابات تكيفية سريعة وتوسيع حدود إكتساب المعلومات ، ولعل أبرز الضغوط التي تمارسها البيئات الديناميكية على شركة ما هو أن المنتجات والخدمات الحالية ستندهور بسرعة كبيرة وبالتالي سيتعين على تلك الشركة تطوير منتجات جديدة بسرعة لكي تضمن كحد الأدنى البقاء ضمن المنافسة في السوق ( Tsau et al (2011).

بينما يرى كل من (Jianhua et al (2016) أن أبعاد الديناميكية البيئية تتمثل بستة أبعاد على الشكل التالي:

### ديناميكية البيئة التكنولوجية

التي تشير إلى التغييرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا بمختلف مستوياتها ، حيث أن تلك التغييرات تجعل الأساليب التقنية والتكنولوجية الحالية المستخدمة من قبل المنظمة قديمة لا قيمة لها وتحتاج إلى تطوير وبالتالي لكي تستطيع المنظمات أن تواكب تلك التكنولوجيا الجديدة يتوجب عليها أن تتمتع بما يدعى المرونة الإستراتيجية التي تمكنها من التكيف مع التغيير الحاصل.

### ديناميكية بيئة الطلب

التي تشير إلى التغييرات الحاصلة في أذواق وإتجاهات وتطلعات الزبائن مما قد يقود إلى نتيجة مفادها أن المنتجات الحالية قد تصبح نتيجة تلك التغييرات الحاصلة قديمة وغير مرغوبة ، كما أن تلك التغييرات الحاصلة ستقودنا إلى مجموعة جديدة وإتجاهات وتطلعات جديدة للزبائن يتوجب على المنظمات أن تعمل على تلبيتها واستيعابها إستناداً إلى درجة مرونتها الإستراتيجية.

### ديناميكية البيئة التنافسية

التي تشير إلى شدة المنافسة ضمن قطاع الصناعة الذي تعمل ضمنه المنظمة ، بمعنى آخر زيادة عدد وحجم المنظمات العاملة ضمن قطاع صناعي معين ، مما يحتم على المنظمات الراغبة في الحصول على حصة سوقية كبيرة أن تتمتع بميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات.

### ديناميكية البيئة السياسية

التي تشير إلى شدة التغييرات الحاصلة في المناخ السياسي المحلي و الإقليمي والعالمي المحيط بالمنظمة ، حيث أن العوامل السياسية بمختلف أنواعها قد تلعب دوراً هاماً في عرقلة أو دفع المنظمة نحو الأمام وسيطرة حالة من عدم اليقين والشكوك التي قد تعيق المنظمة وتجعلها في حيرة من أمرها مما يزيد من صعوبة إتخاذ القرارات .



## ديناميكية البيئة الصناعية

التي تشير إلى شدة ومعدل التغيرات الحاصلة في الوسط الصناعي على مستوى تقديم الصيانة أو تأمين المواد الأولية ، وبالتالي إن تلك التغيرات قد تهدد بشكل حقيقي عمل المنظمة وتعمل على رفع تكاليفها بشكل جوهري وكبير في حال لم تكن الشركة مرنة بالشكل الكافي الذي يخولها من تأمين مصدر آخر وبالسعة اللازمة التي تضمن سير العملية الإنتاجية بالشكل الطبيعي.

## ديناميكية البيئة الاقتصادية

التي تشير إلى شدة ومعدل التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية سواء على مستوى تغيير أسعار الفائدة والضرائب الوطنية وأسعار المواد الخام وأسعار العملات ومعدلات الدخل القومي ومعدلات النمو الإقتصادي ومتوسط دخل الفرد وما إلى ذلك من عوامل إقتصادية قد يؤدي التغيير فيها إلى التأثير في نشاط المنظمات بشكل حقيقي لا يستهان به .

### 2-3-7 أهمية الديناميكية البيئية

قد يكون من غير المألوف أن يكون للديناميكية البيئية فوائد على الصعيد العملي ، لأنه لمجرد ذكرها فإنه يتبادر إلى أذهاننا حالات الإضطراب وعدم اليقين وما إلى ذلك من ظروف بيئية قد تعصف بالمشروع أو المنظمة ، إلا أن العديد من المنظرين في هذا المجال استعرضوا العديد من الفوائد الهامة للديناميكية البيئية ، فجد أن (Wael et al (2013) إقترح عدة فوائد للديناميكية البيئية كما يلي :

- تعتبر الديناميكية البيئية عاملاً أساسياً لتطوير وتعزيز الاستراتيجية ومصدر هاماً للربحية .
- تعتبر الديناميكية البيئية أحد أهم العوامل التي تزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والمتقلبة ، حيث أن هذه القدرة ستكون أحد أهم أسباب اكتساب ميزة تنافسية وأحد أهم أسباب البقاء بالنسبة للمنظمة .
- تساهم الديناميكية البيئية في شرح الظواهر على مستوى الشركة مثل تفضيلات العملاء وهيكल المنافسة والتكنولوجيا .

- الديناميكية البيئية (شدة التغييرات وتواتر التغييرات) تؤثر في الأداء التنظيمي.
- بينما يضيف (Shenglan Huang et.al (2014) إلى الأهمية السابقة ما يلي :
- تحفز الحالات العالية من الديناميكية البيئية المنظمات في التوجه نحو أنشطة الإبداع الإستكشافي.
- تحفز الحالات المنخفضة من الديناميكية البيئية المنظمات في التوجه نحو أنشطة الإبداع الإستغلالي.

## 2-3-8 خصائص الديناميكية البيئية

ويرى كل من (Subhi Idris et al (2013) أن الديناميكية البيئية لها خصائص ممكن أن توصف بالشكل التالي:

### كثافة التغييرات

تشير كثافة التغييرات إلى كمية وشدة التغييرات الخاصة في المتغيرات البيئية مثل التغييرات في التكنولوجيا وإتجاهات العملاء واستراتيجيات المنافسين واللوائح الحكومية وعملية إطلاق منتجات جديدة والبيئة الإقتصادية والسياسية والثقافية الإجتماعية.

### تواتر التغييرات

يشير تواتر التغييرات إلى المعدل الزمني الفاصل بين التغييرات البيئية المتعاقبة وذلك سواء كانت طبيعة تلك التغييرات خطية أو دورية.

بينما يضيف (Seyed Hossein (2012) خصائص أخرى تضاف إلى خصائص الديناميكية البيئية على النحو التالي:

### عدم اليقين

يحدث عدم اليقين البيئي عندما يرى صانعو القرار في المنظمة عدم القدرة على التنبؤ في بيئتهم حيث أن ذلك يحصل عندما يكون هناك اختلاف بين المعلومات المتوفرة والمعلومات المطلوبة وبعبارة أخرى يرى

صانعو القرار حالة عدم اليقين البيئية عندما لا يشعرون بالثقة بأنهم يفهمون الأحداث أو الإتجاهات الرئيسية التي تحدث في البيئة الخارجية ، وذلك بسبب الحالة العالية من الديناميكية البيئية أو عندما يشعرون بعدم القدرة على تحديد الإحتمالات المستقبلية بدقة (Xue Zhang et al (2012) .

كما يعني عدم اليقين عجز الفرد عن التنبؤ ببيئة المنظمة بدقة بسبب نقص المعلومات أو عدم القدرة على التمييز بين البيانات ذات الصلة و بين البيانات غير ذات الصلة (Shu-Ling (2011) ، وبالتالي وبسبب ما تتميز به الديناميكية من كثافة في تغييرات ظروفها وتواتر تلك التغييرات بشكل خطي أو غير خطي فإن ذلك يجعل المنظمات بحالة من الشك والريبة والضبابية والإرتباك فيما يتعلق بإتخاذ القرارات الحاسمة وتحصل تلك الحالة عندما تكون الديناميكية البيئية في أقصى حالتها .

### التعقيد

عندما تصل الديناميكية البيئية إلى حالاتها القصوى ويكون هناك شدة عالية في وتيرة التغييرات البيئية وعندما تحصل تلك التغييرات على صعيد البيئة الاقتصادية والبيئة السياسية والبيئة التكنولوجية ... على سبيل المثال فهنا نكون أمام حالة من التعقيد البيئي الذي يزيد من صعوبة إتخاذ القرار ومن صعوبة مواجهة المنظمة لتلك الظروف.

## 2-3-9 علاقة الديناميكية البيئية مع المتغيرات الأخرى

أظهرت نتائج دراسة (Rifat et al (2016 أن المستويات المرتفعة من الديناميكية البيئية تجعل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإبداعي أقوى ، حيث أشارت تلك النتائج أن الديناميكية البيئية المرتفعة تجبر الشركات نحو السعي والمثابرة لإستيعاب وإستخدام معلومات جديدة وإنشاء المزيد من المنتجات الجديدة والإنتقال إلى أسواق جديدة ، وبالتالي سعت هذه الدراسة إلى توسيع معرفتنا بالديناميكية البيئية كعامل سياقي بأنها قادرة على تعديل أثر كل من إدارة المعرفة والمقدرة على التعلم كقدرات ديناميكية في الأداء الإبداعي للشركات. كما تناولت دراسة (OLIVER SCHILKE (2014 تأثير الديناميكية البيئية في العلاقة بين المقدرات الديناميكية(القدرة على إدارة التحالفات و تطوير منتجات جديدة)والميزة التنافسية ، حيث أشارت نتائج تلك الدراسة أنه وفي مستويات معتدلة من الديناميكية البيئية فإن المقدرات الديناميكية تقود الى ميزة تنافسية عالية

بينما عندما تكون الديناميكية البيئية عالية فإن الأثر يصبح أكثر تعقيداً وأقرب إلى الإنعدام ، حيث تم الوصول إلى تلك النتائج بناءً على أدلة تجريبية ، ولعل أحد أهم التبريرات في ذلك هو أن المقدرات الديناميكية تمارس تأثيراً إيجابياً قوياً عندما تكون الديناميكية البيئية معتدلة المستوى ، والتبرير الآخر هو أن البيئات المستقرة قد لا توفر فرصاً كافية لتغطية تكاليف تطوير القدرات الديناميكية ، كما أن الديناميكية العالية تجعل تأثير المقدرات الديناميكية في الميزة التنافسية معدوماً بسبب أن الشركات قبل ازدياد الديناميكية البيئية تكون تعمل في ظل أجواء وممارسات روتينية وبالتالي الانتقال المفاجئ للتعامل مع المتغيرات والمواقف غير المألوفة للبيئات شديدة الديناميكية سيجعل الشركة تتهار ، كما أن الديناميكية البيئية العالية قد تغير ماهية صناعة بأكملها وتتسبب في تدهور موارد الشركة وتجعلها غير ذات أهمية ، إلا أن OLIVER (2014) SCHILKE حذر من تعميم هذه النتائج بسبب اختلاف الفترة الزمنية واشتمال الدراسات المستقبلية على عدد أكبر من البلدان والصناعات ، كما أن تعديل الديناميكية البيئية لأثر المقدرات الديناميكية في الميزة التنافسية قد يكون مرهون بخصائص بيئية أخرى لم يتم التطرق إليها ضمن تلك الدراسة مثل نوع الصناعة و هل هي ناشئة أم ناضجة ، كما أن الخصائص التنظيمية للشركات المدروسة كالثقافة التنظيمية أو الهيكل التنظيمي قد تؤثر في فعالية المقدرات الديناميكية ، كما يوجد هناك مقدرات ديناميكية أخرى مثل تكنولوجيا المعلومات والدمج والتسويق والتي لم تؤخذ ضمن تلك الدراسة بعين الاعتبار والتي من شأنها أن تؤثر في النتائج .

كما أشارت دراسة (Jansen et al (2009) التي بحثت في الآثار المعدلة للديناميكية البيئية في أثر القيادة الاستراتيجية في الإبداع الاستكشافي والإستغلالي أن القيادة التحويلية لا يوجد لها أي أثر في الإبداع الإستغلالي وعندما تم النظر إلى مدى تأثير الديناميكية البيئية في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإستغلالي وجد أن الديناميكية البيئية تجعل تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإستغلالي تأثيراً سلبياً ، كما أظهرت النتائج أن القيادة الإجرائية تؤثر سلباً في الإبداع الإستكشافي إلا أنه عندما تم النظر إلى مدى تأثير الديناميكية البيئية في العلاقة بين القيادة الإجرائية والإبداع الإستكشافي وجد أن الديناميكية البيئية زادت من سلبية تأثير القيادة الإجرائية في الإبداع الإستكشافي ، وعلى عكس التوقعات فإن الديناميكية البيئية لم تعدل

من تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإستكشافي ، وقد يعود تفسير ذلك إلى أن تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإستكشافي هو أثر داخلي مستقل عن الظروف البيئية الخارجية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أي أثر للديناميكية البيئية كمتغير معدل لتأثير القيادة الإجرائية في الإبداع الإستغلالي .

كما أكدت دراسة (Samuel et al (2016) التي بحثت في الآثار المعدلة للديناميكية البيئية لتأثير كل من التوجه الريادي والشغف بالعمل في الأداء التنظيمي أن الشغف ضمن العمل يعدل من تأثير التوجه الريادي في الأداء التنظيمي ويجعله أكثر إيجابية ، إلا أن النتائج أظهرت أيضاً أنه وضمن بيئة ديناميكية عالية فإن الشغف ضمن العمل يزيد من إيجابية تأثير التوجه الريادي في الأداء التنظيمي .

وتطرقت دراسة (Les et al(2011) إلى دراسة تأثير الديناميكية البيئية في إجهاد فريق العمل والإبداع على مستوى المنتج ، حيث تناولت تلك الدراسة الديناميكية البيئية على مستوى بعدين هما الديناميكية التكنولوجية وديناميكية السوق ، وقد خلصت النتائج إلى أن كل من الديناميكية التكنولوجية وديناميكية السوق تؤثر في إجهاد فريق العمل ، حيث أن الديناميكية البيئية تخلق حالة من عدم التوازن من حيث الإنسجام الإجتماعي وكذلك فيما يتعلق بالتنسيق المعرفي ضمن فريق العمل ، وبالتالي يتخمس عن ذلك عدم قدرة أعضاء الفريق على التنبؤ بعواقب ما يقومون به .

كما أن تلك الإضطرابات البيئية تتسبب في تعرض المنظمة وفرق العمل ضمنها لتهديدات تؤثر في خلق ثغرات ضمن الأداء التنظيمي وتخلق إجهاداً حاداً في العمل وتخلق نوع من إلقاء الإتهامات واللوم بين أعضاء الفريق ومشاعر من القلق والأزمات .

كما أظهرت النتائج أن ديناميكية السوق تؤثر إيجاباً في الإبداع على مستوى المنتج إلا أن الديناميكية التكنولوجية لا يوجد لها أي تأثير في الإبداع على مستوى المنتج ، والسبب في ذلك يعود إلى أن الديناميكية التكنولوجية تتطلب من فريق العمل تحديد وتطبيق فوري للتكنولوجيا الجديدة واعتماد تلك التكنولوجيا في المنتجات المطورة حديثاً .

## 2-3-10 الخلاصة

وهكذا نجد أن الديناميكية البيئية تلعب دوراً حيوياً في التأثير في حياة المنظمة ، وبالتالي لا يمكن للمنظمة أن تعمل بمعزل عن ظروفها البيئية الخارجية ، حيث أن جميع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة سواء على الصعيد الاجتماعي أو على الصعيد الإقتصادي والسياسي والصناعي والقانوني ... كل ذلك يؤثر في سلوكيات المنظمة وأدائها من خلال تأثير تلك الظروف في معادلة الأداء الخاص بالمنظمة وتأثيرها فيه بشكل جوهري لا يقل عن الظروف التنظيمية الحاصلة داخل المنظمة ، وبالمحصلة نجد أن الديناميكية البيئية في بيئة الأعمال الحديثة من الممكن أن تكون ذات دور إيجابي في تحفيز المنظمة ودفعها إلى الأمام و جعل تلك المنظمات تفكر خارج الصندوق في أساليب تنافسية لتتغلب على تلك الظروف البيئية التي لو بقيت المنظمات مكتوفة الأيدي حيالها لاحتفت لا محالة ، ومن الممكن أن تكون الديناميكية البيئية الحاصلة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ذات تأثير سلبي قد يؤدي إلى اختفاء المنظمة من سوق المنافسة إذا لم يتم التعامل معها على أساس المرونة الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من تحويل الديناميكية البيئية من تهديد إلى فرصة ، لذلك اقترحت العديد من الأدبيات ضرورة وجود أسلوب قيادي حديث يتمتع بالقدر العالي من الميل نحو تحمل المخاطرة والعمل في ظل ظروف بيئية تتسم بالتعقيد وعدم اليقين يكون قادر على تحويل تلك المتغيرات البيئية من نقطة ضعف إلى نقطة قوة تصب في صالح المنظمة.

## ❧ الأداء التنظيمي ❧

- 1-4-2 مفهوم الأداء التنظيمي
- 2-4-2 أنواع الأداء التنظيمي
- 3-4-2 مفهوم تقييم الأداء
- 4-4-2 أساليب تقييم الأداء
- 5-4-2 بطاقة الأداء المتوازن
- 6-4-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
- 7-4-2 أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن
- 8-4-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن
- 9-4-2 أهداف بطاقة الاداء المتوازن
- 10-4-2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
- 11-4-2 عوائق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
- 12-4-2 الخلاصة

## 2-4-1 مفهوم الأداء التنظيمي

عند البحث في مفهوم الأداء التنظيمي نجد أنه يوجد العديد والعديد من التعريفات المتعلقة به ، إلا أن جميعها في الأعم الأغلب يتمحور حول قياس الكفاءة والفاعلية لأداء المشروع والتركيز على المقاييس المالية والغير مالية وفيما يلي سنستعرض بعضاً منها :

- يمكن تعريف الأداء على أنه مجموعة من المؤشرات المالية والغير مالية التي تقدم معلومات عن درجة تحقيق الأهداف والنتائج (Roxana et al (2011).
- كما تم تعريفه بأنه قدرة المنظمة للوصول بفاعلية إلى الأهداف المخطط لها (Selden et al (2004).
- كما يمكن أن يعرف الأداء أنه محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما أو نشاط ما (Brown et al (2006).
- كما ويعرف أنه النتيجة النهائية لنشاط ما (Robbins et al (2007).
- كما ويعرف على أنه قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق إنجازات تتسق مع الأهداف المحددة للشركة (Jenatabadi-(2013).

## 2-4-2 أنواع الأداء التنظيمي

حسب (Darroch-(2003 فإن الأداء يصنف إلى ما يلي :

**الأداء المقارن comparative performance**: وهو مدلول إلى أي درجة يعي العاملون ضمن المنظمة الحصة السوقية لمنظمتهم ومستوى ربحيتها ومدى تسارع درجة نموها مقارنة بالشركات الأخرى الناشطة في ذات المجال.

**الأداء الداخلي internally performance**: وهو مدلول إلى أي درجة يدرك العاملون ضمن المنظمة

لمستوى أداء منظمتهم التي يعملون فيها وإلى أي درجة تقوم بتحقيق أهدافها.



## 2-4-3 مفهوم تقييم الأداء

يعد مفهوم تقييم الأداء عاملاً رئيسياً في تحسين جودة مدخلات العمل حيث أنه يجعل الموظفين أكثر إنخراطاً في العمل ، كما أنه يقدم أساساً واضحاً للترقيات والزيادات والمكافآت التي تشكل العصب الأساسي لعمل المنظمات وتطورها (Shaout et al (2014).

وعلى الرغم من أن تقييم الأداء ليس سوى عنصر واحد من عناصر إدارة الأداء إلا أنه يشكل عنصر حيوي يعكس بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية للمنظمة ، وعلى الرغم من أن تقييم الاداء يعتبر أمر غاية في الأهمية في فرق العمل ضمن المنظمة إلا أن التركيز في معظم الشركات يبقى منصباً على الفرد Kathryn (2005).

وبشكل عام فإن تقييم الأداء يهدف إلى التعرف على حالة المهارات الحالية للقوى العاملة التي تمتلكها المنظمة ، حيث أن أي نظام تقييم أداء يتكون من مجموعة معايير يتم من خلالها الوصول إلى المعلومات ثم تحويلها الى رقم حقيقي يعكس مستوى الأداء (Shaout et al (2014).

كما عرفه Kathryn (2005) أنه نظام رسمي يهدف إلى مراجعة وتقييم الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي ، والكلمة الحاسمة في التعريف السابق هي كلمة (رسمي) حيث أن المدراء يتوجب عليهم وبشكل مستمر تقييم ومراجعة الأداء المتعلق بالعاملين ، أو أنه نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة المنظمة والفرد والمجتمع.

## 2-4-4 أساليب تقييم الأداء

يمكن للمدراء والمعنيين باتخاذ القرار في المنظمة الإختيار بين عدد من طرق تقييم الأداء ، حيث إن نوع النظام المتبع في تقييم الأداء يعتمد على الغرض المرجو منه ، فقد يكون الهدف الرئيسي منه هو معرفة على سبيل المثال مدى فاعلية عملية إختيار العاملين في المنظمة أو معرفة مدى ملائمة الرواتب والأجور للعاملين ضمن المنظمة .... الخ ، وفيما يلي سنستعرض بعض الأساليب المتعلقة بتقييم الأداء:

## أسلوب 360 درجة في تقييم الأداء

إن هذا الأسلوب يعتبر من الأساليب الشهيرة لتقييم الأداء ، حيث أن مدخلات التقييم تركز على مستويات متعددة داخل الشركة وخارجها ، والأمر الهام في هذا الأسلوب أنه لا يركز على تقييمات المدراء فقط (Tracy, 2008) بل يمتد ليشمل تقييم الموظف لنفسه ويشمل المشرفين والأقران وأعضاء الفريق الواحد والزبائن الداخليين والخارجيين (Sean, 2008) .

بينما يقترح Robert (2004) طرق أخرى في تقييم الأداء تم استعراضها كما يلي :

## أسلوب الحوادث الحرجة

إن هذا الأسلوب يتطلب من الشخص المقيم أن يحتفظ بسجل من الكتابات يوثق ضمنه السلوكيات التي قام بتبنيها الموظف وهل كانت مواتية أم غير مواتية لذلك الطرف الحرج الذي مرت به المنظمة وإلى أي درجة أثرت في فاعلية سير عمل القسم أو المنظمة ، حيث أن المقيم يستخدم مثل هذا الأسلوب جنباً إلى جنب مع بيانات أخرى لتقييم الموظف العامل ضمن المنظمة.

## أسلوب المقالة

إن هذا الأسلوب يعتمد على قيام المقيم بكتابة مقال يسرد فيه سرداً موجزاً أداء الموظف ، لكن هذا الأسلوب يميل إلى التركيز على السلوكيات غير العادية المتطرفة بالنسبة للموظف بدلاً من التركيز على مهامه وواجباته الروتينية .

## أسلوب معايير العمل

إن النواة الأساسية التي يركز عليها هذا الأسلوب هو مقارنة أداء الموظف الحالي مع الأداء المعياري الطبيعي المتوقع ، وفي هذا الأسلوب يجب على الموظفين أن يدركوا كيف تم وضع المعايير وعلى أي

أساس ارتكزت ، كما يجب أن تمتلك الإدارة العليا المبررات لاعتمادها على أي معيار من تلك المعايير المستخدمة.

### أسلوب المقارنة

إن هذا الأسلوب يقوم على تقسيم أفراد العمل إلى مجموعات ، وبعد ذلك يتم تصنيف الموظفين من الأعلى إلى الأدنى وذلك بالإستناد إلى معيار الأداء العام ، وبعد ذلك تتم عملية المقارنة بين المجموعات من خلال مقارنة على سبيل المثال الموظف صاحب المرتبة الأولى من المجموعة الأولى مع الموظف صاحب المرتبة الأولى من المجموعة الثانية ... وهكذا ، حيث أن المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية يعتقدون أن حصول الموظف على ترقيات ضمن العمل و حصوله على مكافآت وزيادات وعلاوات إنما يعتمد على ما يحققه الموظف بشكل أفضل من غيره من مجموعات العمل الأخرى.

### أسلوب التقييم بناءً على النتائج

إن هذا الأسلوب يرتكز في أساسه على إتفاق كل من المدير والموظف على الأهداف المطلوب الوصول إليها في فترة التقييم المتعلقة بذلك الهدف ، وفي نهاية فترة التقييم يتم تقييم الموظف بناءً على عدد الأهداف التي أنجزها خلال تلك الفترة .

## **2-4-5 بطاقة الأداء المتوازن**

تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتون (1992) ، وفي عام 1990 قاد كابلان ونورتون دراسة بحثية لعدد كبير من الشركات بغرض استكشاف الطرق الجديدة لقياس الأداء ، وكانت أهمية الدراسة إيماناً متنامياً بأن مقاييس الأداء المالية غير فعالة لمؤسسة الأعمال الحديثة ، حيث كان ممثلوا شركات الدراسة إلى جانب كابلان ونورتون مقتنعين بأن الإعتماد على المقاييس المالية للأداء كان له تأثير على قدرتهم على خلق القيمة.

وناقشت المجموعة عدداً من البدائل الممكنة ولكنها استقرت على فكرة بطاقة النتائج ، والتي تضم مقاييس الأداء التي تلتقط الأنشطة من جميع أنحاء المؤسسة - قضايا العملاء ، وعمليات الأعمال الداخلية ، وأنشطة الموظفين ، وبالطبع مخاوف المساهمين ، حيث قدم كابلان ونورتون الأداة الجديدة "بطاقة الأداء المتوازن" لاحقاً تلخيصاً للمفهوم في أول ثلاثة مقالات لمجلة هارفارد بزنس ريفيو ، "بطاقة الأداء المتوازن" ، التي تعمل على قياس الأداء من مختلف النتائج (Margarita 2008) .

كما أشار Margarita (2008) أن كل من كابلان ونورتون استخدموا بطاقة الأداء المتوازن كأداة للمنظمات لإدارة مطالب أصحاب المصلحة المعنيين وترجمة الإستراتيجيات إلى عمل ("من الإستراتيجية إلى العمل") ، وبالتالي يمكن أن يكون أصحاب المصلحة المحتملين ذوي الأهمية الإستراتيجية هم المساهمين أو العملاء أو حتى الموظفين ، وهنا يتم دمج مطالبهم في الإدارة الأساسية للشركات ضمن منظور "المالية" ، "العميل" أو "التعلم" أو "العملية".

## 2-4-6 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

- عرفها كل من Kaplan,Norton,(1992) على أنها مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال ، والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقاً وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل و العمليات الداخلية والإبداع وتحسين أنشطة المنظمة.
- كما تم تعريفها على أنها نظام إدارة استراتيجي يترجم مهام المنظمات واستراتيجياتها في مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر إطاراً شاملاً لنظام القياس والإدارة الإستراتيجية(Kaplan,Norton,(1996) .
- أيضاً تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري متكامل يمكن المنظمات من ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى أهداف ، حيث أن هذا النظام يوفر تعليقات حول العمليات الداخلية والنتائج الخارجية لتحسين أداء النتائج التنظيمية بشكل مستمر (Margarita 2008).
- كما تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها واحدة من مفاهيم إدارة الأعمال الحديثة ، والتي توفر منهجية لتعريف استراتيجية المؤسسة حيث أنها تعتبر الأساس للسيطرة الإستراتيجية في الشركات ، حيث تسمح هذه الطريقة بترجمة استراتيجية الشركة ورسالتها ورؤيتها إلى أنشطة تشغيلية من خلال تحديد الأهداف والمقاييس

بالإستعانة بأربعة أبعاد هي المنظور المالي ومنظور العمل ومنظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتنمية (Zeszyty et al (2013).

- أيضاً تعرف على أنها بمثابة نظام إدارة يوفر أرضية للشركات لتوضيح رؤيتها وخططها الاستراتيجية وتحويلها إلى أفعال توفر ملاحظات كافية حول كل من العمليات الداخلية ونتائج الأعمال الخارجية من أجل تعديل الأداء الإستراتيجي إلى الأفضل (Katarína et al (2016).
- أيضاً تعرف بطاقة الأداء المتوازن أنها أداة لقياس الأداء ومنهجية للتخطيط الإستراتيجي التي تستند إلى مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية المختارة التي تعكس بشكل شامل مدى صحة الأداء التنظيمي (Benjamin et al (2018).

## 2-4-7 أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

يرى (Dragan (2010 أن أحد أهم أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن ما يلي :

### 1. تزايد أهمية الأصول غير الملموسة

إن المؤشرات المالية التقليدية غير مصممة لاستيعاب جوانب أداء العملاء والموردين والموظفين وثقافة الشركة والجودة وفرص التعلم والإبتكار ، وبالتالي ومن الأهمية بمكان قياس أداء هذه الأصول غير الملموسة لأنها تمثل المحركات التشغيلية للأداء المالي في المستقبل.

### 2. الحاجة الى القوة التنبؤية في المستقبل

حيث أنه وعلى الرغم من أن المؤشرات المالية قد تعكس ملخص ممتاز لإنجازات الماضي إلا أنها غير قادرة على إظهار المسار الصحيح للأنشطة والفعاليات المستقبلية.

### 3. الحاجة إلى قياس الأداء الجماعي لمختلف مجموعات العمل بشكل واضح

حيث أن المؤشرات المالية تعمل على تقديم صورة شمولية عن أداء الشركة دون أن تدخل في تفاصيل تقييم مجموعات العمل ، حيث أن تلك المؤشرات غير قادرة على تتبع العلاقات المختلفة التي تتطور باستمرار داخل المنظمة في المجالات الوظيفية المختلفة.

#### 4. الحاجة إلى الرؤية طويلة المدى

حيث أن التركيز على القياسات المالية فقط قد يضر بالنجاح على المدى البعيد ، بينما من جهة أخرى هناك العديد من الأنشطة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند البحث في الأداء والتي قد تحقق نتائج على المدى الطويل مثل البحث والتطوير وتدريب الموظفين أو علاقات العملاء والتي قد تؤدي تخفيضات التكلفة على المدى الطويل.

#### 5. الحاجة إلى تمثيل جميع مستويات المنظمة

للقيام بأنشطتهم اليومية بفعالية فإن الموظفين يحتاجون إلى معلومات حول الأداء، وغالباً ما تتضمن التدابير المالية معلومات يتم تلخيصها في البيانات المالية رفيعة المستوى والتي قد لا تكون بهذه الطريقة مفيدة للغاية لأنها في الغالب لا تصل إلى جميع مستويات المنظمة وموظفيها.

#### 2-4-8 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

لخص كل من Katarina et al (2016) أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي :

- تساعد في التغلب على مشاكل الإتصال بين مختلف الإدارات.
- تعمل على زيادة فهم احتياجات العملاء والمرونة للإستجابة لها .
- تحسين أداء المنظمات من خلال قياس المفصليات الهامة والحساسة ضمن العمل.
- مساعدة الإدارة في إتخاذ قرار أفضل بناءً على تحليل مؤشرات الأداء الشاملة لجميع جوانب النشاط ضمن المنظمة.

- مساعدة الإدارة في تخطيط أكثر فاعلية للوقت والموارد.

- مساعدة الإدارة والموظفين في التركيز على المهام الجوهرية.

بينما يرى Kaplan et al.(1992) أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي :

- ✳ الإهتمام بجميع مؤشرات الأداء المالية وغير مالية مما يؤدي إلى إمكانية الوصول إلى حالة الإبداع في الأداء.

★ تؤدي بطاقة الأداء المتوازن إلى خلق حالة من التكامل بين مختلف المفاصل ضمن المنظمة من الجودة إلى العمليات الداخلية وصولاً إلى رضا العملاء .

★ إن تطبيق مثل هذا الأسلوب من الممكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوازن بين مختلف أوجه النشاط ضمن المنظمة مما ينعكس بصورة إيجابية في تطبيق استراتيجية المنظمات.

## 2-4-9 أهداف بطاقة الأداء المتوازن

يرى (Dragan 2010) أن أحد أهم أهداف بطاقة الأداء المتوازن هي :

❖ تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تغيير الأسلوب المتبع في إدارة الأداء وذلك من خلال التواصل الشامل على جميع المستويات من أجل تحقيق الإستراتيجية المنشودة.

❖ إيجاد مؤشرات تؤدي إلى الكشف عن العلاقات السببية بين الأنشطة الحالية بمختلف مستوياتها والنجاح على المدى الطويل.

❖ جعل خطوات التنفيذ متواءمة مع الإستراتيجية.

❖ خلق حالة من التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل وبين المقاييس المالية وغير المالية

❖ ترجمة الاستراتيجية إلى مصطلحات ذات معنى بالنسبة إلى أعضاء المؤسسة في أنشطتهم اليومية.

## 2-4-10 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يرى كل من (Kaplan et al 1996) أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي :

**البعد المالي:** إن البعد المالي يحدد أهداف الأداء المالي في المدى القصير والطويل ، ولعل الشيء المهم هنا

هو أن نشير إلى أن البعد المالي يرتبط بجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، حيث يجب ربط جميع الأهداف والمؤشرات الرئيسية للأداء بالأهداف المالية .

إن البعد المالي يتمحور حول مواضيع استراتيجية هي : نمو الإيرادات\_ وخفض التكاليف وتحسين الانتاجية\_ إستثمار الأصول.

يشير نمو الإيرادات إلى التوسع في عروض المنتجات والخدمات والوصول إلى عملاء جدد وأسواق جديدة

وتحسين مزيج المنتجات والخدمات من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة أعلى وتسعير

المنتجات والخدمات بالشكل المناسب ، ومن أكثر مقاييس نمو الإيرادات شيوعاً هو معدلات نمو المبيعات والحصة السوقية للمناطق المستهدفة والأسواق والعملاء.

بينما تشير خفض التكلفة / تحسين الإنتاجية إلى الجهود المبذولة لخفض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات وخفض التكاليف غير المباشرة وتقاسم الموارد المشتركة مع وحدات الأعمال الأخرى. بينما يشير استثمار الأصول إلى محاولة المدراء العمل على الإستفادة من الأصول وتوظيفها بما يحقق أقصى منفعة للمنظمة.

**بعد العملاء:** إن بعد العملاء يعد من أهم المكونات المساهمة في نمو الإيرادات المتعلقة بالبعد المالي ، حيث أن هذا البعد يحدد قطاعات العملاء المستهدفين والسوق التي ستستهدفها المنظمة، وعليه فإن عدم تقديم الأنواع الصحيحة من المنتجات والخدمات للعملاء المستهدفين فهذا يعني عدم توليد الإيرادات، وبالتالي مباشرةً بعد تحديد العملاء والأسواق المستهدفة فإنه يجب تطوير الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية التي ستكون مشتركة بين جميع المؤسسات المنافسة ضمن ذلك السوق وبعض هذه الأهداف والمؤشرات الرئيسية هي :

- تحديد الحصة السوقية المستهدفة والتي تعكس نسبة الشركة في ذلك السوق ، وبمجرد تحديد فئة العملاء أو شريحة السوق المستهدفة فإنه يصبح قياس الحصة السوقية أمراً واضحاً للغاية.
- قياس جذب العملاء الجدد ممن تستطيع المنظمة جذبهم أو إكتسابهم ، حيث يمكن قياس مدى جذب عملاء جدد من خلال عدد العملاء الجدد أو إجمالي المبيعات للعملاء الجدد.
- الإحتفاظ بالعملاء الذي يشير إلى المعدل الذي تحتفظ به الشركة بعلاقتها المستمرة مع عملائها الحاليين ، حيث أن هناك العديد من الشركات التي تعمل على قياس معدل الإحتفاظ بالعملاء من خلال قياس ولاء العملاء بالنسبة للشركة.

**بعد العمليات الداخلية:** يستلزم هذا البعد تحديد جميع العمليات اللازمة للوصول إلى رضا العملاء والوصول إلى الأهداف المالية المحددة.

حيث أن هذا البعد يرتكز على ثلاثة محاور أساسية هي :



➤ **محور الابتكار:** حيث أنه يشير الى محاولة الوصول إلى الإحتياجات المتجددة بالنسبة للعملاء ثم القيام بعملية إنتاج المنتجات والخدمات التي تقابل تلك الإحتياجات المتجددة.

➤ **محور العمليات والتشغيل:** حيث يشير إلى عملية إنتاج المنتجات والخدمات الجديدة بأعلى جودة وإيصالها إلى العملاء في الوقت المناسب.

➤ **محور خدمات ما بعد البيع:** يعتبر هذا المحور هو الأخير ضمن العمليات الداخلية ، وضمن هذا المحور تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع للعملاء كما تهتم الشركة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

**بعد التعلم والنمو:** في عالم اليوم من الضروري أن يكون العاملون في وضع التعلم والنمو المستمر ، و في هذا البعد من بطاقة الأداء المتوازن يتم تحديد البنية التحتية التي من المفترض أن تقوم الشركة بإنشائها لخلق النمو والتحسين على المدى الطويل ، حيث إن الأبعاد الثلاثة الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن سنكشف عن فجوات كبيرة بين القدرات الحالية للأشخاص والأنظمة والإجراءات وما سيكون مطلوباً لتحقيق أداء مدهل ، ومن هنا تتبع أهمية بعد التعلم والنمو المستمر للأشخاص العاملين ضمن الشركة ، ومن أجل سد هذه الفجوات يجب على الشركات الإستثمار في تحسين موظفيها وتعديل تكنولوجيا المعلومات وما إلى ذلك . تتعامل بطاقة الأداء المتوازن مع أهمية الإستثمار في المستقبل بدلا من الإكتفاء بالإستثمار في المجالات التقليدية مثل المعدات الجديدة وبحوث تطوير المنتجات الجديدة ، ويفترض هذا النموذج أن من غير المرجح أن تكون المعدات واستثمارات البحث والتطوير كافية بحد ذاتها ، لذلك يجب على الشركات الإستثمار في موظفيها الذين يعدون العمود الفقري للشركة، وبالتالي يعد منظور التعلم والنمو بمثابة البنية التحتية التي تعتبر مصدراً للقدرات التي تمكن من تحقيق أهداف الأبعاد الثلاثة الأخرى ، حيث يحتوي هذا البعد على ثلاثة أهداف رئيسية : زيادة قدرات الموظفين-زيادة الحوافر والتمكين والمواهمة- زيادة قدرات نظم المعلومات.

## 2-4-11 عوائق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

ناقشت العديد من الأبحاث على أن تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء ضمن المنظمات قد يواجه بعض العوائق التي تحول دون تطبيقه أو تقلل من فاعلية هذه الأداة ، حيث تمت مناقشة بعض الأسباب على النحو التالي:

### الفهم المحدود لبطاقة الأداء المتوازن

حيث إن أحد أهم العوامل التي تجعل بطاقة الأداء المتوازن تفشل عند تطبيقها هو أن العديد من المنظمات لا تفهم تماماً ماذا تعني بطاقة الأداء المتوازن وما ينطوي عليها من إجراءات عند التنفيذ ، وعلى مدى عدة سنوات نجد أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يتغير من فترة إلى أخرى.

ففي عام 1990 كان التركيز في بطاقة الأداء المتوازن على تطوير المقاييس المالية والغير مالية ، وفي منتصف التسعينيات انتقل هذا المفهوم ليركز على الموازنة بين التدابير والإجراءات مع الاستراتيجية وفي عام 2001 اتخذت بطاقة الأداء المتوازن شكلها الحالي كأداة لتنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي فإن العديد من الشركات عندما تقوم بتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن فهي لا تعرف هل هي تطبقها كنظام لتقييم الأداء أم أنها تطبقها كنظام لتنفيذ الاستراتيجية(Othman et al. (2006).

### عدم وجود رعاية تنفيذية

لا توجد أي مبادرة ناجحة في أي منظمة إلا ويكون سبب نجاحها الأول هو تبني الإدارة العليا لهذه المبادرة، ونفس الشيء ينطبق على بطاقة الأداء المتوازن وفي هذه الحالة إذا لم تدعم الإدارة العليا نظام بطاقة الأداء المتوازن فإن هذا النظام سيفشل لا محال ، وبالتالي لا يكفي فقط أن تدعم الإدارة العليا نظام بطاقة الأداء المتوازن وإنما يتوجب عليها أن تشرح للأعضاء العاملين ضمن المنظمة عن أهميتها وفوائدها ، كما أنه لا يكفي فقط الإكتفاء بالتحدث عن فوائدها وأهميتها بل يجب على الإدارة العليا أن تثق بها وتؤمن بها كأداة قادرة على تحسين وضع المنظمة ، وبالتالي وفي حال شعر العاملون ضمن المنظمة بهذا الإيمان تجاه بطاقة الأداء المتوازن ففي هذه الحالة من الممكن القول بأن هناك فرصة للنجاح (Niven (2005).

## قلة التعليم والتدريب المتعلق بطاقة الأداء المتوازن

إذا أرادت الشركة تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بشكل صحيح وجني جميع الفوائد التي قد يجلبها هذا المفهوم فيتعين على جميع العاملين أولاً أن يتعلموا كل شيء يتعلق بها ، حيث لاحظ (Niven 2006) أنه بعد إتخاذ القرار بتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن فإن الإدارة العليا تعتقد أنه من الممكن تطبيق هذا النظام دون الحاجة إلى الكثير من التعلم فيما يتعلق بها ، وبالتالي مثل هذا الاعتقاد سيؤدي إلى الإضرار بنظام بطاقة الأداء المتوازن ويؤدي إلى فشلها الحتمي ، وبالتالي إذا كانت الإدارة العليا والمروجون لهذا النظام لا يفهمون تماماً جوانب ومفصليات بطاقة الأداء المتوازن فكيف لهم أن ينقلوا هذا المفهوم للآخرين !! وكيف للآخرين أن يتقوا بهذا النظام!! ، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الاحيان قد يخضع فقط أفراد الإدارة العليا إلى تدريب وتعليم فيما يتعلق بفهوم بطاقة الأداء المتوازن إلا أن هذا غير كافي ، لأن جوهر بطاقة الأداء المتوازن هو جميع الأفراد العاملين ضمن المنظمة دون أي استثناء من أجل تنفيذ الاستراتيجية ، وبالتالي إذا لم يفهم هؤلاء الأفراد عمق بطاقة الأداء المتوازن فإن النتائج ستكون سيئة يرافقها ضعف مواءمة بين مختلف أنحاء المنظمة (Niven 2006) .

## عدم وجود استراتيجية واضحة

إن الاستراتيجية هي جوهر نظام أي إدارة ، ووفقاً ل (Niven 2006) فإن الأساس الذي تركز عليه بطاقة الأداء المتوازن يتجلى في استراتيجية المنظمة التي يجب أن تتماشى مع المنظمة من الأعلى إلى الأسفل وتوجه جميع الإجراءات والقرارات نحو الأهداف التنظيمية ، مع العلم أنه من الممكن الإستعانة بنظام بطاقة الأداء المتوازن دون وجود استراتيجية واضحة للمنظمة ، لكن هذا النظام لن يعدو نظام تقليدي يرتبط بالأداء ، وبالتالي ستفقد المنظمة جميع الميزات الهامة الجوهرية التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن ، وهنا يشير (Othman 2009) إلى أنه إذا أرادت المنظمات أن يعمل نظام بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الصحيح فيتوجب عليهم إدراك أن ذلك ممكن فقط في حالة تم صياغة استراتيجية مدروسة جيداً ، كما يرى Othman أن مؤشرات الأداء الرئيسة التي لا تستند في تنفيذها إلى استراتيجية قوية فإنها تتحول من وسيلة لقياس الأداء بدلاً من إدارة الأداء.

## نقص الدعم في تكنولوجيا المعلومات

من أجل الحصول على أفضل النتائج المرجوة من بطاقة الأداء المتوازن فإنه يجب أن يتم تحديث بطاقة الأداء المتوازن باستمرار مع المعلومات الحالية الخاصة بجميع العمليات في المنظمة ، وبالتالي فإنه من الواجب أن تعمل تكنولوجيا المعلومات كداعم ومساند لنظام بطاقة الأداء المتوازن في جميع مراحل عملها ابتداءً من إعداد المراحل الأولية لنظام بطاقة الأداء المتوازن مروراً بتحديد الإجراءات اللازمة وتحديد الأهداف ومراقبة الأداء إنتهاءً بإدارة المبادرات الإستراتيجية وخطط العمل (Olive et al., 2003).

## عدم وجود فريق عمل

لا يوجد فرد واحد داخل المنظمة يدرك كل شيء عن الاستراتيجية والعملاء والمنافسين والشركاء والكفاءات، وبالتالي لإنشاء بطاقة الأداء المتوازن والتي هي قادرة على تنفيذ استراتيجية الشركة وربط الأفراد وخلق سلوك جديد وتعزيز التواصل ، فإن هناك حاجة ضرورية إلى إنشاء فريق عمل فعال (Niven 2006). ولا يكفي فقط وجود فريق عمل فعال لكي نستطيع تحقيق الفائدة المرجوة من بطاقة الأداء المتوازن ، بل يجب أن يكون لهذا الفريق قائد من الإدارة العليا ، حيث أنه كلما كان القائد من مستويات إدارية مرتفعة كلما أدى ذلك إلى زيادة احتمالية نجاح نظام بطاقة الأداء المتوازن (Niven 2006).

حيث أن Othman (2009) يوضح ذلك من خلال تبريره لذلك بأنه عندما تفوض الإدارة العليا قيادة الفريق المسؤول عن بطاقة الأداء المتوازن إلى لجنة من مدراء المستويات الوسطى فإن احتمالية فشل نظام بطاقة الأداء المتوازن سوف تزداد وذلك لأن هذا المستوى من المدراء لا يتمتع بالقدره على تنسيق مثل هكذا مبادرات كما أن هذا المستوى من المدراء بعيد كل البعد عن قمة الشركة التي تعمل على تصميم الإستراتيجية ، كما أشار (Niven 2006) أن زيادة الإعتماد على موظفين من المستويات الدنيا قد يؤدي إلى زيادة احتمالية فشل نظام بطاقة الأداء المتوازن لأنهم لا يشاركون بشكل عميق وبما فيه الكفاية في صياغة استراتيجية المنظمة المرتبطة إرتباطاً وثيقاً بتطوير بطاقة الأداء المتوازن ، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه وعند

تشكيل فريق العمل المسؤول عن نظام بطاقة الأداء المتوازن فإنه لا يفضل أن يكون عدده قليلاً بل يجب أن يكون متناسباً مع حجم الشركة لكي يشمل جميع الأقسام والوحدات مما يؤدي إلى تبني جميع أنحاء المنظمة لهذا النظام الذي وفي تلك الحالة ستحصل منه المنظمة على نتائج جيدة.

### عدم التخطيط والتواصل

يشدد Niven (2006) على أن تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يتطلب تخطيطاً دقيقاً من أجل التوجيه الصحيح للفريق المسؤول عن إدارة هذا المفهوم ، حيث أنه من دون وجود خطة رسمية تبين مسار التنفيذ فإنه من المحتمل مواجهة حالة من الإرتباك عند تطبيق ذلك المفهوم.

حيث أن ذلك سيحدث حتى وإن كان هناك اهتمام وتعاون بين العاملين ضمن المنظمة، وبالتالي يجب عند وضع خطة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن أن تكشف تلك الخطة لجميع العاملين ضمن المنظمة في كافة المستويات عن ما هو مخطط له ولماذا وكيف وكم سيستغرق.

ولعله من الأهمية بمكان التنويه إلى أنه لا يوجد خطة ثابتة موضوعة مسبقاً توضح كيفية إنشاء بطاقة الأداء المتوازن ، حيث أن كل منظمة تعتبر بمثابة حالة منفصلة تقوم بإنشاء بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لاحتياجاتها التنظيمية وخصائصها.

وهنا تبرز أحد أهم مزايا بطاقة الأداء المتوازن وهي المرونة ، حيث أنها قابلة للتكيف مع ظروف كل منظمة.

وبالتالي فإن التخطيط الصحيح لإنشاء بطاقة الأداء المتوازن يعتبر شرط لازم ولكنه غير كافي وغير ضامن للنجاح ، فلا يمكن ضمان نجاح هذا الأسلوب دون التأكد من سلامة عملية الإتصال ضمن المنظمة ، حيث أنه يجب التأكد أن جميع العاملين ضمن المنظمة على دراية كافية بها وبكل ما يتعلق بها .

### **2-4-12 الخلاصة**

إن متغير الأداء التنظيمي يعد من أهم المتغيرات التنظيمية وذلك لأنه يعكس صورة عن ماضي المنظمة وحاضرها ويعطي مؤشرات عن ما ستكون عنه هذه الصورة في المستقبل، ولعل البعض يعتقد أن هذه الصورة

قد تكون إنعكاس فقط للمؤشرات المالية ، وفي الحقيقة قد يكون ذلك صحيح في فترة من الفترات في الماضي ، كما أنه بالإضافة لهذه النظرة بالنسبة للأداء فقد كانت منظمات الأعمال بحاجة إلى نظرة إستراتيجية طويلة الأمد تمكنهم من التنبؤ في المستقبل ، لذلك جاءت بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية قادرة على تجسيد أداء المنظمة والانتقال بالمنظمة من حالة تقييم الأداء فقط إلى مرحلة إدارة الأداء ، حيث أن تلك الأداة حاولت تسليط الضوء ووضعت تحت المجهر جميع الجوانب التي من شأنها أن تجسد وضع المنظمة ، فتناولت الوضع المالي للمنظمة و العملاء مروراً بالعمليات الداخلية إنتهاءً بالتعلم والنمو ، ولم تتوقف فوائد تلك الأداة عند ذلك فحسب بل قدمت حالة من التوازن بين المؤشرات المالية والغير مالية وبين الأهداف المالية والغير مالية وجعلت استراتيجية المنظمة أكثر فهماً بالنسبة لأعضاء المنظمة .

بالإضافة إلى العديد من الفوائد التي يطول استعراضها ، والتي يمكن أن يكون أبرزها أنها جعلت المنظمة قادرة على إدارة أصولها الغير ملموسة ، وعلى الرغم من توجيه العديد من الإنتقادات لبطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى وجود بعض العوائق التي تقف عائق دون تطبيقها ، إلا أن هذه الأداة تعتبر من أكثر الأدوات التي تخلق حالة من التوازن في المنظمة والتي تعكس صورة شاملة عن جميع جوانب النشاط في المنظمة بما يقدم صورة متكاملة عن أدائها لكون تلك الصورة مستمدة من مختلف الجوانب الهامة للمنظمة.

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

تمهيد

3-1-1 مجتمع وعينة البحث

3-1-2 حدود البحث

3-1-3 أسلوب ومنهج البحث

3-1-4 أدوات البحث

3-1-5 توصيف العينة

3-1-6 توصيف الإستبانة

3-1-7 اختبارات الصدق التقاربي

3-1-8 اختبارات الصدق التمايزي

3-1-9 اختبار الفرضيات

3-1-10 ملخص النتائج

3-1-11 التوصيات والمقترحات

3-1-12 محددات البحث

3-1-13 المراجع

3-1-14 الملاحق

## تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار الميداني متمثلاً بمنهج الدراسة ومجتمعها والأدوات التي تم استخدامها، كما سيتم لاحقاً إختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام التقنيات اللازمة لتحليل البيانات، بعد جمعها من خلال الإستبانة بإعتماد مقياس ليكرت الخماسي.

تبدأ مراحل الإختبار بوضع توصيف تمثيلي للعينة بإستعراضها المتوسطات الحسابية، مع وجود جداول تفصيلية إضافية لحساب متوسط معدل تكرار الإجابات على كل العبارات ولمختلف التصنيفات الوظيفية إضافة إلى الإنحرافات المعيارية باستخدام برنامج Spss 25، وصولاً إلى اختبار الفرضيات من خلال تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية البنائية SEM باستخدام برنامج SMART PLS3 وغيرها من الأدوات الإحصائية الأخرى والأشكال التوضيحية بما يتناسب مع متطلبات الدراسة، بالإضافة لعرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها بالمقارنة مع الدراسات السابقة.

### 3-1-1 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة المسجلة في غرفة تجارة دمشق التي لا يتجاوز عمرها 10 سنوات حيث تم تقدير عدد العاملين في تلك المشروعات الجديدة حوالي ( 1500 موظف) في مدينة دمشق ، حيث تم تقدير الملاك العددي للمشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة حوالي 1500 استناداً الى المعلومات الصادرة عن غرفة التجارة في مدينة دمشق بمختلف تخصصاتهم المهنية، وقد تم توزيع ما يقارب 327 نسخة من الإستبيان على العينة واستعاد الباحث منها حوالي 315 نسخة ، إتضح عند التدقيق وجود عدة نسخ غير صالحة للتحليل بسبب نقص في البيانات المطلوبة، وبذلك أصبح العدد النهائي 303 إستبانة موزعة على مجموعة من المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة .

أما بالنسبة لنوع العينة فهي عينة طبقية حيث قام الباحث باختيار عدد المفردات لكل طبقة أو فئة بما يتناسب مع حجمها الحقيقي وتمثيلها في المجتمع الأصلي للدراسة.



وقد تم تقدير حجم العينة بالاستناد إلى جداول (Krejcie and morgan) حيث أعطت حجم العينة ضمن الحدود الطبيعية والكافية لتمثيل مجتمع ، وقد أعطت نتيجة بعدد 291 للعينة المدروسة Krejcie and morgan (1970) .

كما تم تقدير حجم العينة أيضاً بالاستناد إلى جداول (Saunders,Lewis) حيث أعطت حجم العينة ضمن الحدود الطبيعية والكافية لتمثيل المجتمع ، وكانت بحجم 278 للعينة المدروسة (النجار, 2015).

أيضاً تم استخدام طريقة كوهين ... حيث تتطلب هذه الطريقة معرفة ثلاث قيم لتحصل على حجم العينة وفقاً لجدول كوهين ، حيث أن هذه الطريقة توجد على شكل أداة إحصائية تمكننا من معرفة حجم العينة المناسب (Faul, et al (2007) ، ولتحديد حجم العينة المناسب نحدد بدايةً مستوى الدلالة الإحصائية والتي يجب أن لا

يكون أقل من ( 0.05 ) ثم نحدد حجم الأثر والذي يجب أن يكون على الأقل (0.20) فأقل (هنا نقول 0.20 فأقل وبالتالي في حالة تحديد حجم العينة فإن حجم الأثر الأقل يكون أفضل ) ثم تحليل القوة يجب أن يكون على الأقل 80% ، حيث أن النتائج أظهرت أن الحد الأدنى المقبول للعينة يجب أن يكون 291 وهذا مستوفى ضمن حجم العينة المدروسة .

### 3-1-2 حدود البحث

يتحدد هذا البحث بالمجالات التالية :

- الحدود الموضوعية : تشمل العاملين في المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة بكافة المستويات الوظيفية.
- الحدود المكانية: المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة العاملة في مدينة دمشق.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال عام 2018-2019 م.

### 3-1-3 أسلوب ومنهج البحث

- يعرف منهج البحث على أنه تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول الى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الإهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية (دويدري 2000).
- وبالنظر إلى طبيعة البيانات التي يتعامل معها الباحث والمتعلقة بأراء العاملين في مختلف المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة وأهم المعلومات المراد إستخراجها منها فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي التحليلي.
- حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها بوصفها وتوضيح خصائصها وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى (قاسم 1999).

### 3-1-4 أدوات البحث

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والمنهج المتبع في البحث وبالنظر إلى الدراسات السابقة وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الإستبانة كونها أكثر الأدوات البحثية المناسبة للبحوث الإنسانية المسحية والإستطلاعية (قاسم 1999).

وتتكون الإستبانة من الأجزاء التالية :

✓ أولاً المعلومات الشخصية والمكونة من كل من : النوع الإجتماعي\_العمر\_المؤهل العلمي\_عدد سنوات الخبرة\_نوع المركز الوظيفي.

✓ ثانياً متغيرات الدراسة على الشكل التالي :

### القيادة الريادية (Exogenous Variable)

إستبيان القيادة الريادية Entrepreneurial leadership والذي تم تصميمه لمعرفة مدى تطبيق هذا الأسلوب القيادي في الشركات ومنظمات الأعمال (Gupta, MacMillan & Surie, 2004) ، والذي تم اعتماده واستخدامه في كافة الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع القيادة الريادية ، حيث يتكون إستبيان القيادة الريادية من عدة أقسام موزع عليها عبارات الأبعاد المدرجة في الإستبيان وهذه المحاور مجتمعةً تمثل القيادة الريادية كأسلوب قيادي من الممكن إتباعه ضمن بيئات الأعمال وهي (بناء الإلتزام\_تأطير التحدي\_تقليل حالة الشك والإرتياب\_الإقناع والتفاوض\_المرجعية) حيث تم قياس بناء الإلتزام ب 5 عبارات وتم قياس تأطير التحدي ب 5 عبارات وتم قياس حالة الشك والإرتياب ب 5 عبارات وتم قياس الإقناع والتفاوض ب 5 عبارات بينما تم قياس المرجعية ب 6 عبارات.

### الديناميكية البيئية (Modirator Variable)

إستبيان الديناميكية البيئية Environmental Dynamism المعتمد في أغلب الأبحاث التي تبحث في متغير الديناميكية البيئية (Jansen, Vera & Crossan, 2009) والذي تم تصميمه لمعرفة مقدار التغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة حيث يتكون من بعد وحيد تم توزيعه على 4 عبارات.

### الإبداع الإستكشافي (Mediator Variable)

إستبيان الإبداع الإستكشافي Exploratory Innovation المعتمد في أغلب الأبحاث التي تبحث في متغير الإبداع الإستكشافي (Jansen Vera & Crossan (2009) والذي تم تصميمه لمعرفة نوع الإبداع السائد ضمن المنظمة حيث يتكون من بعد وحيد تم توزيعه على 6 عبارات .

### الإبداع الإستغلالي (Mediator Variable)

إستبيان الإبداع الإستغلالي Exploitative Innovation المعتمد في أغلب الأبحاث التي تبحث في متغير الإبداع الإستغلالي (Jansen Vera & Crossan (2009) والذي تم تصميمه لمعرفة نوع الإبداع السائد ضمن المنظمة ، حيث يتكون من بعد وحيد تم توزيعه على 6 عبارات.

### الأداء التنظيمي-بطاقة الأداء المتوازن (Endogenous variable)

إستبيان الأداء التنظيمي organizational Performance عن طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عن طريق دراسة الأبعاد الأربعة التي تتألف منها وهي (البعد المالي\_بعد العملاء\_بعد العمليات الداخلية\_بعد التعلم والنمو) (الذبية 2011) ، حيث يتكون البعد المالي من 5 عبارات بينما بعد العملاء يتكون من 6 عبارات وبعد العمليات الداخلية 4 عبارات وبعد التعلم والنمو 4 عبارات.

### 3-1-5 توصيف العينة

يوضح الجدول التالي توزع أفراد العينة بحسب المتغيرات الديموغرافية للدراسة.

الجدول رقم (6) توصيف العينة

إناث		ذكور	النوع الإجتماعي
173 (57.1%)		130 (42%)	العدد/النسبة
أكثر من 45 سنة	30 سنة_40 سنة	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
9 (3%)	58 (19.1%)	236 (77.9%)	العدد/النسبة
أكثر من 10 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
15 (5%)	71 (23.4%)	217 (71.6%)	العدد/النسبة
دراسات عليا	إجازة جامعية	أقل من إجازة جامعية	المؤهل العلمي
19 (6.3%)	136 (44.9%)	148 (48.8%)	العدد/النسبة
إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة دنيا	المستوى الوظيفي
23 (7.6%)	102 (33.7%)	178 (58.7%)	العدد/النسبة

### النوع الإجتماعي

بحسب الأرقام المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن التوزع متقارب نوعاً ما بين أفراد العينة من حيث النوع الإجتماعي مع وجود فارق بسيط تجاه الإناث أكثر من الذكور ، حيث بلغت نسبة الإناث 57.1% ومن الممكن تفسير هذا التوزع بطبيعة الحال لكون غالبية المشروعات الجديدة في بداية فترة تأسيسها ترغب وتميل

دائماً إلى توظيف الإناث بسبب انخفاض أجورهم نوعاً ما مقارنةً بالذكور، حيث أن المشروعات الجديدة في المرحلة الأولى من إنطلاقها دائماً تميل إلى تخفيض التكاليف قدر المستطاع بشتى الوسائل والطرق وتستمر بهذا الأسلوب إلى أن يتبين معها أن مؤشرات الأداء إيجابية و تسير في الإتجاه الصحيح .

### الفئة العمرية

تتميز العينة بكونها فنية وناضجة نوعاً ما ، حيث تتراوح الأعمار بين 25 و 40 سنة وهذا من شأنه إكساب الإجابات الدقة والموضوعية كون أفراد العينة ناضجون ومدركون لأعمالهم والبيئة المحيطة بهم ، كما ونلاحظ أن 77.9% من أفراد العينة هم من الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة وهذا ما يفسر عدم رغبة الأفراد ممن يكون عمرهم 30 أو يزيد في خوض تجربة في مشروع جديد لا يمكن التنبؤ بإمكانية نجاحه من فشله وبالتالي يتجهون إلى المشروعات المستقرة التي تجاوز عمرها ال 10 سنوات مما يؤمن لهم إحساس بالإستقرار الوظيفي أكثر.

### عدد سنوات الخبرة

بحسب الجدول السابق فإن معدلات سنوات الخبرة في الغالب جيدة ، حيث أن عدد أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة عمل تزيد عن 5 سنوات بلغت حوالي 23.4% وهذا ما قد يضيفي إلى الإجابات الصادرة من قبلهم نوع من الصحة والواقعية استناداً إلى عدد سنوات الخبرة التي تمنحهم القدرة على الإجابة بشكل موضوعي ومنطقي ، لكن بالمقابل نجد أن حوالي 71.6% من أفراد العينة يمتلكون عدد سنوات خبرة تقل عن 5 سنوات وهذا يعود إلى رغبة المشروعات الجديدة في بداية فترة تأسيسها بتوظيف الأفراد أصحاب الدخل الغير مرتفعة وهذا ما يتحقق في من يمتلك عدد سنوات خبرة تقل عن 5 سنوات.

### المؤهل العلمي

في الغالب تمثيل المؤهلات العلمية للعينة جيد أيضاً ، حيث نسبة الحاصلين على إجازة جامعية 44.9% بينما نسبة الدراسات العليا 6.3% أما بقية أفراد العينة والذين يمثلون 48.8% فهم يتوزعون بين أفراد يؤدون

أعمال فنية تتمتع بطبيعة تنفيذية أكثر من كونها إشرافية و نسبة لا بأس بها ممن هم في المرحلة الجامعية ممن لم يتخرجوا ونسبة لا بأس بها من خريجي المعاهد المتوسطة والثانوية ، لذلك فإن السوية التعليمية بشكل عام تدل على قدرة جيدة لفهم الإستهتيان وبالتالي تقديم الإجابات المطلوبة لهذه الدراسة بالإعتماد على كفاءات علمية قادرة على التمييز والتفكير والإجابة بالشكل الصحيح والمطلوب.

### المستوى الوظيفي

من خلال مراجعة المستويات الوظيفية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 58.7% هم من الإدارة الدنيا بينما ما نسبته 33.7% من الإدارة الوسطى بينما نسبة الإدارة العليا تمثل 7.6% وهذا توزع طبيعي إلى حد ما لكونه في أي مشروع عدد الأفراد العاملين في الإدارة الدنيا يكون أكثر بكثير من عدد العاملين في المستويات الوظيفية الوسطى والعليا.

### **3-1-6 توصيف الاستبانة**

في هذا القسم سيتم طرح كافة الأسئلة الموزعة في الإستهتيان مع عدد مرات التكرار لكل إجابة ومتوسط موافقة كل عبارة بالإضافة إلى درجة الإنحراف المعياري المرافق لها .

### القسم الأول

يمثل الجدول التالي عرض متوسطات أسئلة الإستهتيان الواردة في القسم الأول منه والمتعلقة بالقيادة الريادية ببناء الإلتزام ، حيث يوجد بجانب كل عبارة متوسط الإجابة والإنحراف المعياري مع ذكر تكرارات كل إجابة.

الجدول رقم (7) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل بناء الإلتزام

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً	العبرة
0.685	4.28	116	166	13	7	1	رئيسي في العمل يوضح ويضفي إنفعالات إيجابية قوية للعمل
0.769	4.18	106	159	25	12	1	رئيسي في العمل يلهم العواطف والمعتقدات والقيم والسلوكيات للمرؤوسين
0.722	4.31	132	142	22	6	1	رئيسي في العمل يحث أعضاء المجموعة على العمل معاً
0.975	3.88	81	145	46	23	8	رئيسي في العمل يكسب تأييد المرؤوسين فيما يتعلق بالتغيير الحاصل ضمن المنظمة
0.714	4.20	107	155	35	6	0	رئيسي في العمل يحفز المرؤوسين للإلتزام بالأهداف المتعلقة بتطوير المنظمة
0.773	4.17						المتوسط الحسابي

بينت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية لبعء بناء الإلتزام الى وجود إتجاهات إيجابية تشير إلى الموافقة العالية ، حيث بلغ المتوسط العام للإجابات المتعلقة بذلك البعد 4.17 والذي بدوره يشير إلى درجة موافقة عالية جداً حسب الجدول رقم (7) ، ويعود تفسير ذلك إلى أن المشروعات الجديدة التي تتألف منها عينة البحث كانت الإدارات العليا ضمنها تركز على خلق جو ملهم للعمل والإعتماد على بناء فريق عمل مما يؤدي بدوره إلى إرساء حالة من التعاون والتي من شأنها رفع حالة الإلتزام لدى العاملين ، كما نلاحظ أنه بلغ متوسط إجابة العبرة الثالثة 4.31 ما قد يقودنا الى توجه القادة الرياديين ضمن عينة البحث إلى ترسيخ

حالة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق بعيداً عن أي نمط من أنماط الفردية وذلك لما له من آثار إيجابية قد تكون من العوامل المساعدة في الوصول الى الإبداع.

يمثل الجدول التالي عرض متوسطات أسئلة الإستبيان الواردة في القسم الأول منه والمتعلقة بالقيادة الريادية بعيد المرجعية ، حيث يوجد بجانب كل عبارة متوسط الإجابة والانحراف المعياري مع ذكر تكرارات كل إجابة.

الجدول رقم (8) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل المرجعية

الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً	العبارة
0.897	4.08	102	148	38	6	9	رئيسي في العمل يكامل بين الأشخاص والأشياء بشكل متماسك
0.792	4.22	120	142	30	9	2	رئيسي في العمل يظهر التفاؤل والثقة في إمكانية تحقيق المرؤوسين للأهداف
0.909	4.15	122	126	37	13	5	رئيسي في العمل يشجع المرؤوسين على التفكير واستخدام عقولهم وتحدي الحالات النمطية
0.980	3.87	85	132	53	28	5	رئيسي في العمل يتخذ القرارات بثبات وسرعة
0.777	4.08	82	181	26	10	4	رئيسي في العمل يحدد نطاق عمل المنظمة لاقتراح ما يمكن وما لا يمكن القيام به
0.775	4.08	83	177	29	11	3	رئيسي في العمل يدرك حدود قدرة المنظمة لتجنب إستهلاك الموارد الغير ضرورية
0.855	4.08						المتوسط الحسابي

بينت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية لبعيد المرجعية إلى وجود إتجاهات إيجابية تشير إلى الموافقة العالية ، حيث بلغ المتوسط العام للإجابات المتعلقة بذلك البعد 4.08 والذي بدوره يشير إلى درجة موافقة عالية جداً حسب الجدول رقم (8) ، ويمكن تفسير ذلك بأن القادة الرياديين ضمن تلك المشروعات الجديدة كانوا حريصين على تحديد الأهداف بالنسبة للعاملين بشكل واضح واتخاذ القرارات المتعلقة بتلك الأهداف بشكل حاسم نظراً لخصوصية المشروعات الجديدة التي تعتبر أكثر حاجة من غيرها من أنواع



المشروعات للوضوح والحسم فيما يتعلق بتلك المسائل ، لأن ذلك من شأنه أن يؤدي في نهاية المطاف للوصول إلى مستوى إبداعي للأداء من شأنه أن يكون الكفيل باستمرار حياة تلك المشروعات الجديدة التي أبرز خطر من الممكن أن تواجهه هو الفشل وبالتالي الإخفاء.

يمثل الجدول التالي عرض متوسطات أسئلة الإستبيان الواردة في القسم الأول منه والمتعلقة بالقيادة الريادية **تأطير التحدي** ، حيث يوجد بجانب كل عبارة متوسط الإجابة والانحراف المعياري مع ذكر تكرارات كل

إجابة.

الجدول رقم (9) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل تأطير التحدي

الإحرف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً	العبارة
0.774	4.10	89	170	32	9	3	رئيسي في العمل يحدد معايير عالية للأداء
0.708	4.33	137	136	24	6	0	رئيسي في العمل يسعى لتحسين الأداء باستمرار
0.820	4.01	86	149	55	11	2	رئيسي في العمل يحدد الاهداف وفقاً لقدرات المرؤوسين
0.812	4.05	88	158	42	13	2	رئيسي في العمل يحدد أهداف المنظمة آخذاً بعين الاعتبار معلومات السوق
0.886	3.98	91	135	59	15	3	رئيسي في العمل يرفع من مستوى التوقعات في الأداء لدى المرؤوسين
0.8	4.09						المتوسط الحسابي

بينت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية لبعث تأطير التحدي إلى وجود إتجاهات إيجابية تشير إلى الموافقة العالية حيث بلغ المتوسط العام للإجابات المتعلقة بذلك البعد 4.09 والذي بدوره يشير إلى درجة موافقة عالية جداً حسب الجدول رقم (9) ، وهنا يمكن القول أن القادة الرياديين في تلك المشروعات الجديدة دائماً ما يضعون أسساً متينة يركز عليها أداء المهام ضمن المنظمة ودائماً ما يسعون إلى متابعة هؤلاء العاملين سواء على مستوى تنفيذ المهام أو حتى على مستوى خلق مواءمة بين تلك الأهداف والمؤهلات والكفاءات التي يتمتع بها هؤلاء العاملين ، وكنتيجة طبيعية لتلك المتابعة الدقيقة فإن هؤلاء القادة سيتوقعون مستويات أداء عالية من العاملين ، ولدى التدقيق في العبارة الثانية المتعلقة بتأطير التحدي نجد أن متوسطها

الحسابي عالي جداً حيث بلغ 4.33 ويعود تفسير ذلك إلى صفة الحدسية التي يتمتع بها القادة الرياديون حيث أنهم دائماً ما يكونون على تماس لحظي مع المتغيرات التي يمكن أن تطرأ في بيئة عمل المنظمة والذي يقودهم بدوره إلى رفع مستويات الأداء لدى العاملين باستمرار بما يتناسب مع تلك التغيرات وبما يحقق التوجه الإستجابي والإستباقي معاً.

يمثل الجدول التالي عرض متوسطات أسئلة الإستبيان الواردة في القسم الأول منه والمتعلقة بالقيادة الريادية **يبعد تقليل حالة الشك والإرتياب** ، حيث يوجد بجانب كل عبارة متوسط الإجابة والإنحراف المعياري مع ذكر تكرارات كل إجابة.

الجدول رقم (10) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ل تقليل حالة الشك والإرتياب

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً	العبارة
0.969	3.85	87	118	68	27	3	رئيسي في العمل يعمل على توضيح الرؤية والخيال بالنسبة للمستقبل
0.890	3.88	76	142	61	22	2	رئيسي في العمل يتوقع الأحداث المستقبلية المحتملة
0.908	3.81	63	151	63	20	6	رئيسي في العمل يتحمل مخاطر العمل لتقليل حالة عدم اليقين في عمل المرؤوسين
0.783	3.83	49	173	63	16	2	رئيسي في العمل يخفف من حالة عدم اليقين لدى المرؤوسين أثناء عمليات التغيير التي تحصل في المنظمة
0.854	4.14	113	136	41	9	4	رئيسي في العمل يعزز من ثقة المرؤوسين بأنفسهم من خلال إظهار الثقة بهم
0.88	3.90						المتوسط الحسابي

بينت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية لبعث تقليل حالة الشك والإرتياب إلى وجود إتجاهات إيجابية تشير الى الموافقة العالية ، حيث بلغ المتوسط العام للإجابات المتعلقة بذلك البعد 3.90 والذي بدوره يشير إلى درجة موافقة عالية حسب الجدول رقم (10) ، وهنا يمكن القول أن متوسط الإجابات المتعلقة بذلك البعد لم تكن عالية جداً بسبب حالات الغموض وعدم اليقين والتعقيد البيئي الذي كانت تعاني منه تلك

المشروعات الجديدة بسبب الأزمة التي كانت تعاني منها البلاد في تلك الفترة ، مما أدى بدوره إلى جعل القادة الرياديين في تلك المرحلة يواجهون بعض الصعوبات في توضيح التوجهات المستقبلية وتخفيف الحالة الضبابية التي كانت تنتاب العاملين في تلك الفترة ، إلا أنه في نفس الوقت نجد أن العبارة الخامسة المتعلقة ببعد تقليل حالة الشك والإرتياب كان متوسطها 4.14 مما يعطي مؤشر على أن القادة الرياديين في تلك الفترة كانوا يعملون على رفع الحالة المعنوية وإظهار الثقة بالمرؤوسين وذلك إعتقاداً منهم أن ذلك من شأنه أن يكون مساعداً في مواجهة تلك الظروف البيئية الصعبة.

يمثل الجدول التالي عرض متوسطات أسئلة الإستبيان الواردة في القسم الأول منه والمتعلقة بالقيادة الريادية ببعد الإقناع والتفاوض ، حيث يوجد بجانب كل عبارة متوسط الإجابة والانحراف المعياري مع ذكر تكرارات كل إجابة.

الجدول رقم (11) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل الإقناع والتفاوض

العبارة	لا أوافق أبداً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رئيسي في العمل يمتلك مهارات التواصل اللازمة فيما يتعلق بالعلاقات بين الاشخاص	4	10	34	112	143	4.25	0.879
رئيسي في العمل يفتق الآخريين بقبول وجهة نظره	1	11	42	141	108	4.14	0.809
رئيسي في العمل يعطي الشجاعة والثقة والأمل للموظفين من خلال الطمأنينة والنصيحة	2	12	39	135	115	4.15	0.840
رئيسي في العمل يتفاوض بفاعلية لجعل التعامل مع الآخريين أفضل	2	8	35	154	104	4.16	0.776
رئيسي في العمل يتفاوض بفاعلية لإزالة العقبات والعوائق في عمل الموظفين	2	9	36	153	103	4.14	0.787
المتوسط الحسابي						4.16	0.818

بينت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية لبعد الإقناع والتفاوض إلى وجود إتجاهات إيجابية تشير إلى الموافقة العالية جداً حيث بلغ المتوسط العام للإجابات المتعلقة بذلك البعد 4.16 والذي بدوره يشير إلى

درجة موافقة عالية جداً حسب الجدول رقم (11) ، حيث أن تلك الموافقة العالية جداً تعتبر نتيجة طبيعية لأن القائد الريادي عادةً ما يعتمد في أسلوبه القيادي على التفاوض مع العاملين وإقناعهم بشتى وسائل الإتصال الفعال لأنه يعلم أن التفاوض معهم هو أفضل وسيلة لإزالة العقبات، ولأنه يعلم أن الإعتماد على إقناعهم بوجه نظره المستندة إلى التغييرات البيئية الخارجية يعتبر أفضل وسيلة لمواجهة تلك التغييرات التي قد يكون حسن التعامل معها والتكيف مع أحداثها أحد أهم المحطات التي قد تؤدي إلى إستمرار ذلك المشروع الجديد.

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية الكلية لأبعاد القيادة الريادية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الممارسة
1	بناء الإلتزام	4.17	1	عالية جداً
2	المرجعية	4.08	4	عالية جداً
3	تأطير التحدي	4.09	3	عالية جداً
4	تقليل حالة الشك والإرتياب	3.90	5	عالية
5	الإقناع والتفاوض	4.16	2	عالية جداً
	المتوسط العام لأبعاد القيادة الريادية	4.08		

بالنسبة لإتجاهات إدارة المشروعات الجديدة في تطبيق نمط القيادة الريادية فالجدول رقم (12) يبين ذلك بالإستعانة بالمتوسطات الكلية لكل بعد من أبعاد القيادة الريادية ، ويلاحظ بأن الأبعاد تطبق بشكل عالي جداً حيث أنه تم ترتيبها حسب درجة تطبيقها وممارستها داخل تلك المشروعات الجديدة.

### القسم الثاني

يمثل الجدول التالي عرض متوسطات أسئلة استبيان الواردة في القسم الثاني منه والمتعلقة بالإبداع الإستغلاي، حيث يوجد بجانب كل عبارة متوسط الإجابة والإنحراف المعياري مع ذكر تكرارات كل إجابة.

الجدول رقم (13) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل الإبداع الإستغلالي

العبارة	لا أوافق أبداً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
منظمتنا تعمل دائماً على توفير المنتجات والخدمات الحالية	3	13	45	146	96	4.05	0.852
منظمتنا تعمل على القيام بعمليات تعديل صغيرة على المنتجات والخدمات الحالية	4	12	54	151	82	3.97	0.853
منظمتنا تقدم منتجات وخدمات محسنة، لكنها متوفرة ضمن السوق المحلية	1	20	60	139	83	3.93	0.874
منظمتنا تعمل على توفير المنتجات والخدمات بشكل جيد	0	11	33	152	107	4.17	0.761
منظمتنا تحسن الوضع الإقتصادي للسوق الحالية	1	14	91	115	82	3.87	0.878
منظمتنا تعمل على توسيع الخدمات والمنتجات الخاصة بالعملاء الحاليين	3	11	55	145	89	4.01	0.844
المتوسط الحسابي						4	0.843

بينت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية للإبداع الإستغلالي وجود إتجاهات إيجابية تشير إلى الموافقة العالية حيث بلغ المتوسط العام للإجابات المتعلقة بذلك البعد 4 والذي بدوره يشير إلى درجة موافقة عالية حسب الجدول رقم (13) ، واستناداً إلى ذلك يمكن بناء تصور يتمحور حول ميل القادة الرياديين في تلك المشروعات الجديدة إلى التوجه نحو الأنشطة الإستغلالية القائمة على المعرفة الحالية ، إلا أن ذلك الميل نحو الأنشطة الإستغلالية لم يصل إلى درجة الموافقة العالية جداً حسب إجابات أفراد العينة ، والذي ربما يعود تفسيره إلى المعضلة التي قد تواجه المشروعات الجديدة والتي تتجلى في هل يجب أن تخصص الموارد المتاحة لاستغلال الممارسات الحالية أو إستكشاف بدائل جديدة.

### القسم الثالث

يمثل الجدول التالي عرض متوسطات أسئلة الإستبيان الواردة في القسم الثالث منه والمتعلقة بالإبداع الإستكشافي ، حيث يوجد بجانب كل عبارة متوسط الإجابة والانحراف المعياري مع ذكر تكرارات كل إجابة.

الجدول رقم (14) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل الإبداع الإستكشافي

العبارة	لا أوافق أبداً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تسعى منظمنا لتلبية الحاجات التي لا تلبها المنتجات والخدمات الحالية	4	17	60	116	106	4.00	0.946
منظمنا تبتكر المنتجات والخدمات الجديدة	1	15	53	129	105	4.06	0.865
منظمنا تقوم بإدخال منتجات وخدمات جديدة إلى السوق المحلية	5	21	64	110	103	3.94	0.988
منظمنا تقوم بإطلاق خدمات ومنتجات جديدة كلياً بالنسبة لها	4	23	73	124	79	3.83	0.947
منظمنا تقوم دائماً باستغلال الفرص في الأسواق الجديدة	3	7	40	153	100	4.12	0.794
منظمنا دائماً تعتمد على قنوات توزيع جديدة	2	21	48	162	70	3.91	0.849
المتوسط الحسابي						3.976	0.898

بينت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية للإبداع الإستكشافي وجود إتجاهات إيجابية تشير إلى الموافقة العالية حيث بلغ المتوسط العام للإجابات المتعلقة بذلك البعد 3.97 والذي بدوره يشير إلى درجة موافقة عالية حسب الجدول رقم (14) ، وهذه النتيجة مقارنة من حيث قيمة متوسطها الحسابي إلى المتوسط الحسابي الخاص بالميل نحو ممارسات وأنشطة الإبداع الإستكشافي ، وهنا يمكن القول أن القادة الرياديون يركزون على الأنشطة التي تتميز بالتنوع والتجريب والمرونة والمخاطرة والحدثة الجذرية ، إلا أن تلك الممارسات الإستكشافية كانت متحفظة نوعاً ما ، ولعل ذلك يعود إلى أن المشروعات الجديدة تعاني في بداية تأسيسها من مشاكل مالية قد تشكل عائق أمام ذلك النوع من الأنشطة الإستكشافية القائم على التجريب والمخاطرة التي تحتاج إلى مخصصات مالية ليست بالقليلة ، مما يجعل تلك المشروعات الجديدة أمام ضائقة مالية تجعل ميلهم نحو تلك الأنشطة الإستكشافية يسودها شيء من التحفظ والحذر .

## القسم الرابع

يمثل الجدول التالي عرض متوسطات أسئلة الإستبيان الواردة في القسم الرابع منه والمتعلقة بالديناميكية البيئية ، حيث يوجد بجانب كل عبارة متوسط الإجابة والانحراف المعياري مع ذكر تكرارات كل إجابة.

الجدول رقم (15) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل الديناميكية البيئية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً	العبارة
0.901	3.85	70	146	62	21	4	في سوقنا المحلية يوجد تغيرات بيئية شديدة
0.944	3.95	90	139	47	22	5	يطلب عملاؤنا بانتظام منتجات وخدمات جديدة
0.963	3.95	91	142	40	24	6	في سوقنا المحلية ، تحدث تغيرات مستمرة
0.925	3.85	77	137	56	33	0	في سوقنا ، تتغير أحجام المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها بسرعة وبشكل متكرر
0.933	3.9						المتوسط الحسابي

بينت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية للديناميكية البيئية وجود إتجاهات إيجابية تشير إلى الموافقة العالية حيث بلغ المتوسط العام للإجابات المتعلقة بذلك البعد 3.9 والذي بدوره يشير إلى درجة موافقة عالية حسب الجدول رقم (15) ، حيث نجد أن إجابات أفراد العينة أشارت إلى وجود تغيرات بيئية عالية ، إلا أن ذلك يعتبر نتيجة للأزمة التي كانت تمر بها البلاد سابقاً ، حيث عانت أغلب الفعاليات الاقتصادية التجارية والصناعية والخدمية من عدم إستقرار نتيجة عدم اليقين البيئي الذي كان يسيطر على بيئة العمل الخارجية في تلك الفترة.

## القسم الخامس

يمثل الجدول التالي عرض متوسطات أسئلة الإستبيان الواردة في القسم الخامس منه والمتعلقة بالأداء التنظيمي الخاص **بالبعد المالي** ، حيث يوجد بجانب كل عبارة متوسط الإجابة والانحراف المعياري مع ذكر تكرارات كل إجابة.

الجدول رقم (16) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل البعد المالي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً	العبارة
0.873	3.95	86	136	63	16	2	يعتبر نمو الدخل بالنسبة لمنظمتكم من المعايير الإستراتيجية التي يتم السعي نحو تحقيقها
0.860	3.96	86	137	64	14	2	من الأهداف التي تسعى منظمتكم إلى تحقيقها هو تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار
0.872	3.94	80	145	62	11	5	يعتبر معيار تحقيق قيمة مضافة معياراً إستراتيجياً تسعى منظمتكم إلى تحقيقه على المستوى الإقتصادي
0.806	4.00	77	167	44	12	3	يعد مقياس تنوع خدمات العملاء من أحد المؤشرات الأساسية لتحقيق الربحية
0.817	3.94	77	144	69	12	1	يعتبر معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الإستثمارية الأساسية التي تهتم منظمتكم
0.845	3.958						المتوسط الحسابي

بينت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية للبعد المالي للأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وجود اتجاهات إيجابية تشير إلى الموافقة العالية حيث بلغ المتوسط العام للإجابات المتعلقة بذلك البعد 3.9 والذي بدوره يشير إلى درجة موافقة عالية حسب الجدول رقم (16) ، وذلك يعني أن موافقة أفراد العينة كانت عالية وأن اتجاهاتهم إيجابية نحو البعد المالي بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن ، ومن الممكن تفسير ذلك بأن القادة الرياديون يركزون على الجوانب المالية سواءً تعظيم ثروة المساهمين أو تعظيم الحصة السوقية وغيرها من المؤشرات المالية نظراً لما تتمتع به من أهمية تجعلها بمثابة الضامن لتحقيق إستمرارية المشروع الجديد.



يمثل الجدول التالي عرض متوسطات أسئلة الإستبيان الواردة في القسم الخامس منه والمتعلقة بالأداء التنظيمي الخاص **ببعد العملاء**، حيث يوجد بجانب كل عبارة متوسط الإجابة والانحراف المعياري مع ذكر تكرارات كل إجابة.

الجدول رقم (17) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل بعد العملاء

العبارة	لا أوافق أبداً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يعتبر معيار الإحتفاظ بالعملاء معياراً إستراتيجياً هاماً للمنظمة	3	6	57	138	99	4.07	0.825
من مقاييس الأداء التي تستخدم في تحقيق معيار الإحتفاظ بالعملاء هو عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع المنظمة	1	18	74	142	68	3.85	0.846
يتم تحقيق الربحية من العميل بناءً على أسس عادلة للعميل ومرضية للمنظمة	6	13	55	152	77	3.93	0.885
يتكون معيار الحصة السوقية العادلة من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة	3	9	72	160	59	3.87	0.791
يعتبر نظام التكاليف المطبق في منظماتكم مؤشر من مؤشرات الأداء لقياس ربحية العميل	1	10	64	163	65	3.93	0.764
يتم الحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمات والمنتجات في أقل وقت	0	23	39	128	113	4.09	0.894
المتوسط الحسابي						3.95	0.83

بينت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية لبعد العملاء للأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وجود اتجاهات إيجابية تشير إلى الموافقة العالية حيث بلغ المتوسط العام للإجابات المتعلقة بذلك البعد 3.9 والذي بدوره يشير إلى درجة موافقة عالية حسب الجدول رقم (17) ، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يتم تقييم أدائهم والوقوف عليه بدقة من خلال ليس فقط المؤشرات المالية بل من خلال مؤشرات متعلقة بالعملاء، وهذا ما يدفع العاملين ضمن المنظمة إلى الإهتمام بالإحتفاظ بالعملاء وتقديم الخدمات الأمثل لهم من حيث التكلفة والجودة مما يؤدي بدوره إلى الحصول على ولاء العميل ، وهذا يؤشر إلى أن النمط القيادي

السائد ضمن تلك المشروعات لم يحصر إهتمامه فقط بالجوانب المالية للأداء بل على العكس تماماً وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي لبعد العملاء ، لأن القائد الريادي على دراية تامة أن التوجه نحو العميل والإهتمام به سيضمن له إستمرار ذلك المشروع الجديد وسيمكنه من فتح أسواق ناشئة قد تعود بالتدفقات المالية الكبيرة مستقبلاً.

يمثل الجدول التالي عرض متوسطات أسئلة الإستبيان الواردة في الخامس منه والمتعلقة بالأداء التنظيمي الخاص ب**بعد العمليات الداخلية** ، حيث يوجد بجانب كل عبارة متوسط الإجابة والانحراف المعياري مع ذكر تكرارات كل إجابة.

الجدول رقم (18) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل بعد العمليات الداخلية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً	العبارة
0.876	4.02	94	142	50	13	4	تركز المنظمة على معيار الإتقان في المنتجات والخدمات التي تقدمها بشكل ينافس المعايير العالمية
0.828	4.01	79	170	36	14	4	توظف المنظمة الموارد المتاحة بما يتناسب مع الطاقة الإستيعابية المتوفرة
0.796	4.05	88	157	46	10	2	تركز المنظمة على تلبية إحتياجات العملاء وفق مقاييس أداء تجعل من المنتجات والخدمات المقدمة ذات جودة مرغوبة بالنسبة لهم
0.868	3.97	86	142	61	9	5	تسعى المنظمة دوماً إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين تكنولوجيا المعلومات وفق ما تقتضيه متطلبات تحسين الانتاجية
0.84	4.01						المتوسط الحسابي

بينت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية لبعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وجود إتجاهات إيجابية تشير إلى الموافقة العالية جداً حيث بلغ المتوسط العام للإجابات

المتعلقة بذلك البعد 4.01 والذي بدوره يشير إلى درجة موافقة عالية جداً حسب الجدول رقم (18) ، وبالتالي فإن أفراد العينة إتجاهاتهم إيجابية نحو بعد العمليات الداخلية بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن ، ويمكن تفسير ذلك بأن تلك المشروعات الجديدة كانت تعنى كثيراً بموضوع الإهتمام بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وبما يتلاءم مع إحتياجات العملاء ، وكما نعلم فإن كل المشروعات الجديدة في بداية حياتها الإنتاجية دائماً ما تسعى إلى تقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية ، حيث أن المتوسط العام الذي نتج معنا لبعدها العمليات الداخلية والذي بلغ 4.01 ما هو إلا نتيجة لممارسات النمط القيادي السائد الذي كما ذكرنا سابقاً لا يركز فقط على تقييم الأداء من خلال المؤشرات المالية وإنما من خلال عدة زوايا أخرى قد تكون أكثر شمولية لعدة أسباب أهمها النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن ببالغ الأهمية والإعتناء بالعمليات الداخلية عند دراسة الأداء التنظيمي لتلك المشروعات الجديدة بالإضافة إلى السعي لتطوير مهارات العاملين.

يمثل الجدول التالي عرض متوسطات أسئلة الاستبيان الواردة في الخامس منه والمتعلقة بالأداء التنظيمي الخاص ببعدها التعلم والنمو ، حيث يوجد بجانب كل عبارة متوسط الإجابة والانحراف المعياري مع ذكر تكرارات كل إجابة.

الجدول رقم (19) التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل بعد التعلم والنمو

العبارة	لا أوافق أبداً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتم تحقيق رضا الموظف إستناداً إلى تلبية حاجاته بما يتوافق مع مؤهلاته	6	23	58	143	73	3.84	0.944
يتم تطوير المهارات لدى الأفراد إستناداً إلى مستوى قدراتهم الفردية	7	14	60	126	96	3.96	0.953
يتم تحديد ربحية الموظف بما يحققه من قيمة مضافة للمنظمة	8	15	59	134	87	3.91	0.956
يتم تحقيق معيار الإحتفاظ بالموظف من خلال تلبية إحتياجاته المادية والمعنوية	13	12	54	117	107	3.97	1.038
المتوسط الحسابي						3.92	0.97

بينت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية لبعء التعلم والنمو للأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وجود اتجاهات إيجابية تشير إلى الموافقة العالية جداً حيث بلغ المتوسط العام للإجابات المتعلقة بذلك البعد 3.92 والذي بدوره يشير إلى درجة موافقة عالية جداً حسب الجدول رقم (19) ، أي أن موافقة أفراد العينة كانت عالية واتجاهاتهم كانت إيجابية نحو بعء التعلم والنمو بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن وأهمية بعء التعلم والنمو في دراسة الأداء التنظيمي لتلك المشروعات الجديدة ، ويمكن تفسير تلك الموافقة العالية بأنه في تلك المشروعات الجديدة كان يتم التركيز على مهارات الموظفين وتطوير تلك المهارات ومحاولة تلبية احتياجات العاملين المادية والمعنوية لأن قدرة تلك المشروعات ينظرون إلى العاملين على أنهم رأس مال فكري يجب الإعتماد على مؤشرات بشكل لا يقل أهمية عن المؤشرات المالية لأنه هو من سيكون المحرك الأساسي وراء الحصول على مؤشرات مالية إيجابية.

الجدول رقم 20 المتوسطات الحسابية الكلية لأبعاد الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الممارسة
1	البعد المالي	3.958	2	عالية
2	بعء العملاء	3.95	3	عالية
3	بعء العمليات الداخلية	4.01	1	عالية جداً
4	بعء التعلم والنمو	3.92	4	عالية
	المتوسط العام لبطاقة الأداء المتوازن	3.959		

بالنسبة لاتجاهات القادة الرياديين في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، فالجدول رقم (20) يبين ذلك بالإستعانة بالمتوسطات الكلية لكل بعء في بطاقة الأداء المتوازن ، ويلاحظ أن الأبعاد تمارس بشكل عالي وقد تم ترتيب هذه الأبعاد حسب درجة ممارستها داخل تلك المشروعات الجديدة.

**نصل الآن إلى إختيار فرضيات البحث** ، ولكن قبل البدء باختبار الفرضيات يجب أن نختبر شرطين وفي حال تحققهما ننتقل الى مرحلة اختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM بالإعتماد على

برنامج SMART PLS3

### 3-1-7 الشرط الأول (الصدق التقاربي) Convergent validity

والذي يحتوي على ثلاث إختبارات هي :

- Composite reliability (>0.70)
- Factor Loading (>0.70)
- Average Variance Extracted (>0.50)

### إختبار الموثوقية (Composite Reliability)

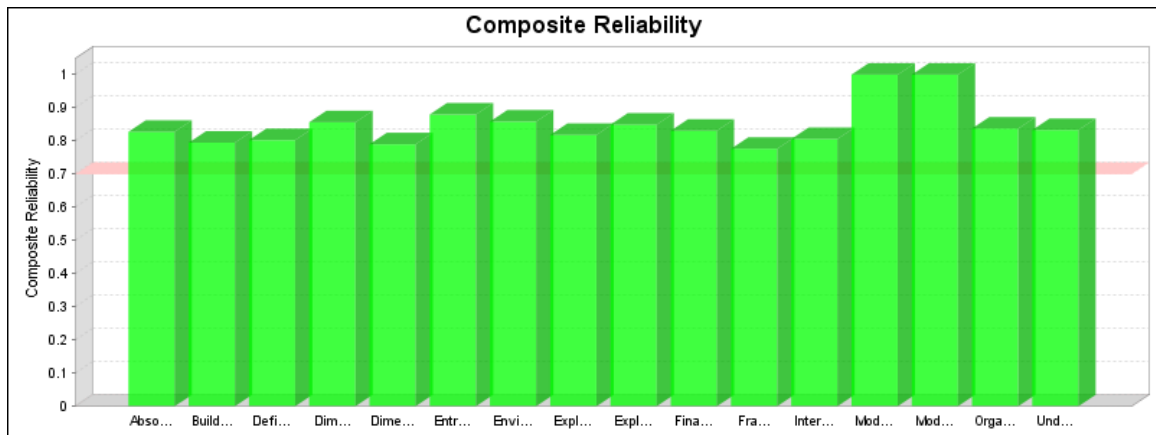
الغاية من إختبار الموثوقية أو الإتساق الداخلي هو قياس معدل الثبات بالنسبة للمقاييس المجموعة مثل مقياس ليكرت التي تتكون من عدة عبارات ، بحيث يتم جمع قيمها للحصول على القيمة الكلية للمقياس ، وفي مثل هذا النوع من المقاييس تقوم كل مفردة بقياس جانب من الخاصية التي صممت لها أداة القياس ، وفي تلك الحالة يجب أن تتفق كل المفردات فيما يتعلق بالخاصية التي تقاس بالنسبة لقيمة الإرتباط واتجاهه ، ويركز هذا المنهج لقياس الإعتمادية على الثبات الداخلي لجميع المفردات التي يتكون منها المقياس (رزق 2002) ، والطريقة التي سيتم الإعتماد عليها هنا هي Composite Reliability والتي تعتبر أكثر ملائمة عند استخدام نمذجة المعادلات البنائية الهيكلية SEM ، حيث أن Composite Reliability يعتبر أحد الإختبارات التي تعد من الشروط التي يجب فحصها وإجراؤها قبل اختبار الفرضيات بالإعتماد على نمذجة المعادلات البنائية الهيكلية SEM باستخدام برنامج SMART PLS3 حيث يجب أن يكون كل CR يزيد عن (0.70) لكل بعد من الأبعاد التي يتكون منها المتغير ، وهذا المقياس يعتبر أداة مطورة عن ألفا كرومباخ حيث أن مقياس CR يجب أن تكون قيمته أكبر تماماً من 0.70 وانخفاضه عن تلك القيمة يعتبر دليلاً على إنخفاض الإتساق الداخلي (Hair et al (2017) .

الجدول رقم (21) اختبار الموثوقية

Composite Reliability	عدد العبارات	البعد	المتغير
0.80	5	بناء الإلتزام	القيادة الريادية
0.80	6	المرجعية	
0.78	5	تأطير التحدي	
0.83	5	تقليل حالة الشك والإرتياب	
0.84	5	الإقناع والتفاوض	
0.82	6		الإبداع الإستغلالي
0.85	6		الإبداع الإستكشافي
0.86	4		الديناميكية البيئية
0.83	5	البعد المالي	الأداء التنظيمي
0.79	6	بعد العملاء	
0.81	4	بعد العمليات الداخلية	
0.86	4	بعد التعلم والنمو	

وفيما يلي الشكل المعبر عن الجدول السابق:

الشكل رقم (2)



ومما سبق نجد أن جميع المتغيرات متعددة الأبعاد كان CR لكل بعد من أبعادها يزيد عن 0.70 ، وبالنسبة للمتغيرات أحادية البعد أيضاً كان CR لها يزيد عن 0.70 وبالتالي أول شرط من شروط الصدق التقاربي محقق.

### اختبار Factor Loading

يعبر هذا الاختبار عن درجة ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تتبع له ، فإذا كان معامل التشعب لعبارة معينة أقل من 0.70 فإن تلك العبارة لا تعبر عن البعد الذي تتبع له بشكل جيد وبالتالي يجب أن تحذف ، وبالتالي ضمن هذا الشرط سنقوم بحساب معاملات التشعب لكل عبارة من عبارات الاستبيان والذي يجب أن يزيد عن 0.70 ، وبالتالي أي عبارة يقل معامل التشعب لديها عن 0.70 سيتم حذفها بعد إجراء الإختبار Hair et al (2017) من أجل الحصول على نتائج دقيقة ضمن نمذجة المعادلات الهيكلية SEM .

### اختبار Average Variance Extracted

لفحص مؤشر AVE يجب أن يكون كل بعد من أبعاد المتغيرات متعددة الأبعاد وللمتغيرات أحادية البعد يزيد عن 0.50.

الجدول رقم (22) اختبار Convergent Validity

Constructs	Dimensions	Items	Loading	AVE	CR
القيادة الريادية	بناء الإلتزام	العبارة الأولى	0.73	0.56	0.80
		العبارة الثانية	0.79		
		العبارة الثالثة	0.73		
		العبارة الرابعة	0.45		
		العبارة الخامسة	0.53		

	المرجعية	العبرة الأولى	0.75	0.58	0.80	
		العبرة الثانية	0.76			
		العبرة الثالثة	0.76			
		العبرة الرابعة	0.39			
		العبرة الخامسة	0.51			
		العبرة السادسة	0.61			
	تأطير التحدي	العبرة الأولى	0.44	0.54	0.78	
		العبرة الثانية	0.74			
		العبرة الثالثة	0.75			
		العبرة الرابعة	0.48			
		العبرة الخامسة	0.71			
	تقليل حالة الشك والإرتياب	العبرة الأولى	0.81	0.62	0.83	
		العبرة الثانية	0.80			
		العبرة الثالثة	0.74			
		العبرة الرابعة	0.56			
		العبرة الخامسة	0.59			
	الإقناع والتفاوض	العبرة الأولى	0.47	0.63	0.84	
		العبرة الثانية	0.51			
العبرة الثالثة		0.80				
العبرة الرابعة		0.77				
العبرة الخامسة		0.80				
الإبداع الإستغلالي	العبرة الأولى	0.43	0.53	0.82		
	العبرة الثانية	0.72				
	العبرة الثالثة	0.58				
	العبرة الرابعة	0.73				
	العبرة الخامسة	0.76				
	العبرة السادسة	0.70				



الإبداع الإستكشافي		العبرة الأولى	0.72	0.59	0.85	
		العبرة الثانية	0.82			
		العبرة الثالثة	0.85			
		العبرة الرابعة	0.66			
		العبرة الخامسة	0.52			
		العبرة السادسة	0.38			
الديناميكية البيئية		العبرة الأولى	0.73	0.60	0.86	
		العبرة الثانية	0.74			
		العبرة الثالثة	0.87			
		العبرة الرابعة	0.77			
الأداء التنظيمي	بعد المالي	العبرة الأولى	0.77	0.62	0.83	
		العبرة الثانية	0.79			
		العبرة الثالثة	0.80			
		العبرة الرابعة	0.41			
		العبرة الخامسة	0.55			
	بعد العملاء	العبرة الأولى	0.51	0.56	0.79	
		العبرة الثانية	0.701			
		العبرة الثالثة	0.80			
		العبرة الرابعة	0.74			
		العبرة الخامسة	0.40			
		العبرة السادسة	0.47			
	بعد العمليات الداخلية	العبرة الأولى	0.75	0.58	0.81	
		العبرة الثانية	0.82			
العبرة الثالثة		0.706				
العبرة الرابعة		0.55				
العبرة الخامسة		0.55				

	بعد التعلم والنمو	العبارة الأولى	0.69	0.60	0.86
		العبارة الثانية	0.81		
		العبارة الثالثة	0.80		
		العبارة الرابعة	0.79		

### 3-1-8 الشرط الثاني (الصدق التمايزي) (Discriminate Validity)

والذي يحتوي على إختبارين هما :

- Variable correlation (Root square of AVE)
- Cross loading

#### اختبار Variable Correlation(Root Square Of AVE)

حيث يجب أن يكون كل بعد يتقاطع مع نفسه بأكبر قيمة مقارنة مع غيره من الأبعاد العائدة إلى نفس المتغير المدروس ، ونفس الأمر بالنسبة للمتغيرات أحادية البعد ، حيث يجب أن تتقاطع قيمة المتغير مع نفسه بأكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات الأخرى ، بمعنى أنه يقيس مدى اختلاف وتمايز الأبعاد عن بعضها البعض ، وفي حال كان هناك إختلال في هذا الشرط ففي تلك الحالة لا يجوز إجراء الإختبارات المتعلقة بالفرضيات المدروسة (Hair et al (2017) باستخدام نمذجة المعادلات البنائية الهيكلية SEM.

➤ نقوم الآن بإجراء الاختبارات المتعلقة ب Discriminate validity

	تقليل حالة الشك والإرتياب	بناء الإلتزام	المرجعية	بعد العملاء	الديناميكية البيئية	الإبداع الإستغلالي	الإبداع الإستكشافي	تأطير التحدي	الإقناع والتفاوض	بعد التعلم والنمو	البعد المالي	بعد العمليات الداخلية
تقليل حالة الشك والإرتياب	<b>0.785</b>											
بناء الإلتزام	<b>0.406</b>	<b>0.751</b>										
المرجعية	<b>0.434</b>	<b>0.572</b>	<b>0.758</b>									
بعد العملاء	<b>0.353</b>	<b>0.243</b>	<b>0.21</b>	<b>0.746</b>								
الديناميكية البيئية	<b>0.34</b>	<b>0.165</b>	<b>0.192</b>	<b>0.298</b>	<b>0.776</b>							
الإبداع الإستغلالي	<b>0.332</b>	<b>0.285</b>	<b>0.361</b>	<b>0.309</b>	<b>0.197</b>	<b>0.728</b>						
الإبداع الإستكشافي	<b>0.344</b>	<b>0.272</b>	<b>0.302</b>	<b>0.203</b>	<b>0.387</b>	<b>0.373</b>	<b>0.766</b>					
تأطير التحدي	<b>0.509</b>	<b>0.361</b>	<b>0.48</b>	<b>0.283</b>	<b>0.145</b>	<b>0.337</b>	<b>0.115</b>	<b>0.733</b>				
الإقناع والتفاوض	<b>0.473</b>	<b>0.452</b>	<b>0.444</b>	<b>0.331</b>	<b>0.189</b>	<b>0.372</b>	<b>0.164</b>	<b>0.44</b>	<b>0.79</b>			
بعد التعلم والنمو	<b>0.348</b>	<b>0.24</b>	<b>0.229</b>	<b>0.374</b>	<b>0.26</b>	<b>0.213</b>	<b>0.239</b>	<b>0.209</b>	<b>0.371</b>	<b>0.774</b>		
البعد المالي	<b>0.366</b>	<b>0.269</b>	<b>0.364</b>	<b>0.283</b>	<b>0.299</b>	<b>0.41</b>	<b>0.271</b>	<b>0.364</b>	<b>0.33</b>	<b>0.356</b>	<b>0.788</b>	
بعد العمليات الداخلية	<b>0.2</b>	<b>0.253</b>	<b>0.263</b>	<b>0.253</b>	<b>0.19</b>	<b>0.319</b>	<b>0.224</b>	<b>0.24</b>	<b>0.266</b>	<b>0.222</b>	<b>0.347</b>	<b>0.762</b>

الجدول رقم (23) اختبار Discriminate Validity

### اختبار Cross Loading

من خلال هذا الإختبار نستطيع التأكد أن العبارات التي تعبر عن بعد أو متغير معين هي فقط تقيس ذلك البعد أو المتغير ، وبالتالي تلك العبارات يجب أن تتقاطع مع البعد أو المتغير التابعة له بأكبر قيم ممكنة مقارنة ببقية المتغيرات أو الأبعاد ، بمعنى آخر يعطينا مؤشر إلى مدى قياس الأسئلة لمتغير معين أو بعد

معين, حيث يجب أن تكون تلك الأسئلة أعلى ما يمكن عند تقاطعها مع المتغير التابعة له Hair et al (2017) ، حيث سنقوم الآن بإجراء إختبار Cross Loadings.

	تقليل حالة الشك والإرتياب	بناء الالتزام	المرجعية	بعد العملاء	الديناميكية البيئية	الإبداع الإستغلاي	الإبداع الإستكشافي	تأطير التحدي	الإقناع والتفاوض	بعد التعلم والنمو	البيد المالي	بعد العمليات الداخلية
BC2	0.271	0.103	0.129	0.7	0.305	0.242	0.197	0.138	0.246	0.245	0.205	0.13
BC3	0.25	0.205	0.213	0.798	0.136	0.236	0.152	0.25	0.236	0.313	0.216	0.199
BC4	0.272	0.226	0.124	0.738	0.24	0.218	0.112	0.237	0.261	0.275	0.214	0.231
BF1	0.3	0.164	0.246	0.23	0.287	0.369	0.239	0.273	0.26	0.219	0.774	0.255
BF2	0.204	0.2	0.265	0.181	0.21	0.275	0.195	0.218	0.231	0.293	0.792	0.269
BF3	0.356	0.266	0.341	0.256	0.216	0.328	0.209	0.362	0.287	0.325	0.797	0.295
BIN1	0.129	0.17	0.245	0.19	0.124	0.233	0.17	0.207	0.165	0.104	0.247	0.752
BIN2	0.228	0.25	0.182	0.261	0.157	0.256	0.189	0.209	0.233	0.245	0.286	0.824
BIN3	0.078	0.144	0.183	0.109	0.152	0.241	0.15	0.128	0.206	0.139	0.26	0.706
BLG1	0.248	0.157	0.136	0.153	0.167	0.13	0.159	0.104	0.301	0.687	0.212	0.243
BLG2	0.247	0.162	0.147	0.318	0.22	0.175	0.154	0.156	0.321	0.813	0.248	0.2
BLG3	0.261	0.215	0.188	0.335	0.236	0.124	0.19	0.17	0.277	0.797	0.29	0.119
BLG4	0.319	0.206	0.233	0.33	0.179	0.224	0.235	0.207	0.257	0.792	0.344	0.139
ED1	0.204	0.152	0.068	0.162	0.727	0.108	0.27	0.067	0.103	0.203	0.146	0.119
ED2	0.25	0.077	0.104	0.166	0.738	0.184	0.251	0.146	0.138	0.16	0.214	0.179
ED3	0.295	0.12	0.218	0.251	0.866	0.186	0.353	0.115	0.174	0.216	0.281	0.155
ED4	0.296	0.163	0.178	0.322	0.767	0.129	0.314	0.12	0.16	0.224	0.267	0.138
IP1	0.25	0.229	0.327	0.125	0.184	0.451	0.717	0.167	0.154	0.113	0.236	0.2
IP2	0.265	0.153	0.243	0.125	0.307	0.26	0.815	0.064	0.113	0.204	0.191	0.215
IP3	0.305	0.21	0.281	0.17	0.391	0.288	0.854	0.122	0.158	0.21	0.266	0.178
IP4	0.226	0.261	0.059	0.211	0.275	0.158	0.664	-0.01	0.07	0.201	0.125	0.09
IT2	0.306	0.177	0.24	0.257	0.195	0.715	0.191	0.269	0.271	0.174	0.275	0.188
IT4	0.234	0.261	0.303	0.24	0.064	0.728	0.235	0.302	0.28	0.144	0.296	0.284
IT5	0.216	0.231	0.314	0.212	0.137	0.764	0.333	0.228	0.254	0.152	0.341	0.267
IT6	0.21	0.152	0.182	0.187	0.187	0.704	0.34	0.172	0.28	0.15	0.281	0.183
LAU1	0.81	0.351	0.356	0.272	0.304	0.329	0.222	0.509	0.419	0.297	0.361	0.137
LAU2	0.799	0.209	0.273	0.311	0.285	0.172	0.26	0.317	0.334	0.309	0.27	0.158
LAU3	0.743	0.379	0.383	0.252	0.211	0.264	0.331	0.351	0.352	0.213	0.219	0.176
LBC1	0.224	0.73	0.384	0.187	0.062	0.201	0.283	0.178	0.328	0.196	0.211	0.222

LBC2	0.402	0.794	0.467	0.208	0.186	0.196	0.115	0.276	0.386	0.205	0.189	0.12
LBC3	0.27	0.728	0.432	0.151	0.111	0.247	0.236	0.35	0.299	0.139	0.21	0.242
LDG1	0.388	0.501	0.751	0.226	0.227	0.302	0.323	0.319	0.357	0.209	0.259	0.214
LDG2	0.206	0.393	0.764	0.124	0.105	0.285	0.141	0.409	0.31	0.112	0.263	0.174
LDG3	0.381	0.402	0.759	0.123	0.098	0.234	0.212	0.37	0.34	0.195	0.305	0.208
LFCh2	0.314	0.238	0.384	0.165	0.044	0.279	0.055	0.74	0.292	0.132	0.267	0.215
LFCh3	0.349	0.341	0.347	0.233	0.187	0.265	0.136	0.749	0.323	0.195	0.276	0.192
LFCh5	0.454	0.21	0.327	0.221	0.084	0.198	0.06	0.709	0.351	0.13	0.256	0.123
LUN3	0.407	0.416	0.372	0.291	0.099	0.315	0.119	0.413	0.803	0.328	0.278	0.222
LUN4	0.263	0.32	0.354	0.201	0.138	0.247	0.056	0.3	0.771	0.249	0.213	0.199
LUN5	0.44	0.328	0.327	0.287	0.213	0.315	0.207	0.323	0.796	0.297	0.286	0.209

الجدول رقم (24) اختبار Cross Loading

وبعد التأكد من شروط إجراء اختبار الفرضيات بحسب برنامج SMART PLS3 باستخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية أو البنائية (SEM) سنبدأ باختبار الفرضيات.

### 3-1-9 اختبار الفرضيات

سيتم إختبار فرضيات النموذج عن طريق نمذجة المعادلات الهيكلية أو البنائية (SEM) والتي توفر إمكانية إختبار العلاقة بين المتغيرات مع أبعادها دفعة واحدة ، مع إمكانية تحديد مدى وملائمة النموذج للبيانات التي تم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة (GOF) وذلك عن طريق SMART PLS3.

#### الفرضية الرئيسة الأولى تنص على أنه :

1. يوجد أثر ذو دلالة للقيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة (استناداً الى بطاقة الأداء المتوازن).

وينتفرح عنها أربعة فرضيات :

- يوجد أثر ذو دلالة للقيادة الريادية في البعد المالي للأداء.
- يوجد أثر ذو دلالة للقيادة الريادية في بعد إرضاء العملاء.
- يوجد أثر ذو دلالة للقيادة الريادية في بعد العمليات الداخلية.
- يوجد أثر ذو دلالة للقيادة الريادية في بعد التعلم والنمو.

الجدول رقم (25) تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للقيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة (بطاقة الأداء المتوازن)

Path coefficient						
الفرضية	Path coefficient	Std. Beta	ST. DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
الفرضية الرئيسية الأولى	القيادة الريادية - الأداء التنظيمي	0.42	0.059	7.147	0.000	محقة***

Significant at  $P^{***} \leq 0.001$  ,  $P^{**} \leq 0.01$  ,  $P^* \leq 0.05$

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن للقيادة الريادية أثر إيجابي ذو دلالة في أداء المشروعات الجديدة حيث بلغت قيمة  $B = +0.42$  بمستوى دلالة  $P \text{ values} = 0.000$  ، وهذا ما أكدته دراسة Shenglan Huang et.al (2014) حيث ظهر تأثير القيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة إيجابياً و ذو دلالة ونفس الأمر تم تأكيده من قبل Hardy et.al (2015) ، وعطفاً على ما سبق يعتقد الباحث أن تلك النتيجة السابقة منطقية بالإستناد إلى أن القائد الريادي يمتلك أسلوب قيادي حديث يلائم الطبيعة التي تعيشها المشروعات الجديدة ، ولكونه يمتلك رؤية استراتيجية واضحة وقدرة على خلق حالة من الإبداع وكسر حالات التفكير النمطية وقدرة على تحمل المخاطر وتقليل حالات الشك والغموض التي قد تواجه المشروع الجديد ، ولكونه أيضاً يسعى دائماً إلى توقع الأحداث المستقبلية المحتملة ووضع معايير عالية للأداء فإن كل ذلك من شأنه أن يؤثر في أداء المشروعات الجديدة.

كما أننا لم نكتفي بقياس أثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة ككتلة واحدة وإنما من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية قمنا باستخراج الآثار غير المباشرة للقيادة الريادية في كل بعد من أبعاد الأداء في المشروعات الجديدة من خلال الآتي:

الجدول رقم (26) تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد أثر القيادة الريادية في أبعاد الأداء التنظيمي (بطاقة الأداء المتوازن)

Specific Indirect Effects					
الفرضيات الفرعية	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
القيادة الريادية -> الأداء التنظيمي (البعد المالي)	0.304	0.045	6.716	000.0	محققة ***
القيادة الريادية -> الأداء التنظيمي (بعد العملاء)	0.276	0.049	5.669	0.000	محققة ***
القيادة الريادية -> الأداء التنظيمي (بعد العمليات الداخلية)	0.252	0.042	6.005	0.000	محققة ***
القيادة الريادية -> الأداء التنظيمي (بعد التعلم والنمو)	0.325	0.051	6.36	0.000	محققة ***

Significant at P\*\*\*= $<0.001$  , P\*\*= $<0.01$  , P\*= $<0.05$

نلاحظ من النتائج الواردة أعلاه أن ممارسات القائد الريادي كان لها أثر إيجابي في الجوانب المالية وغير المالية لبطاقة الأداء المتوازن حيث بلغت قيمة  $B=+0.304$  بمتسوى دلالة  $P. Values=0.000$  على صعيد الجانب المالي للأداء وهذا ما يؤكد الأثر الإيجابي لممارسات القائد الريادي في جميع المؤشرات المالية، حيث أن نمو الإيرادات بالنسبة للمشروع الجديد يعتبر هدفاً رئيسياً بالنسبة للقائد الريادي إلى جانب بقية الجوانب سواء السعي نحو تعظيم ثروة المساهمين أو تعظيم الحصة السوقية وغيرها من المؤشرات المالية، وهذا الجانب يستمد أهميته ليس فقط لأنه يضمن إستمرارية المشروع الجديد لا، بل لأنه يمثل مصلحة المساهمين في المشروع وبالتالي تعتبر ممارسات القائد الريادي أفضل ضامن للحصول على مؤشرات مالية إيجابية.

كما أنه من النتائج الواردة أعلاه نلاحظ أن ممارسات القائد الريادي في دراستنا الحالية كان لها أثر إيجابي في بعد العملاء، حيث بلغت قيمة  $B=+0.276$  بمتسوى دلالة  $P.values=0.000$  وهذا ما يؤكد الأثر الإيجابي لممارسات القائد الريادي في هذا الجانب من الأداء، فمن خلال سعي القائد الريادي دائماً إلى



تحديد معايير عالية للأداء بالنسبة إلى مرؤوسيه ورفع سقف التوقعات المرجوة منهم فإن ذلك سينعكس بشكل أو بآخر من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية مما يؤثر بدوره إيجاباً في تطوير آليات معينة للإحتفاظ بالعملاء،

وبما أن القائد الريادي يحدد نطاق عمل المشروع لاقتراح ما يمكن إستهدافه وما لا يمكن إستهدافه فإن ذلك سيؤثر في تحديد الحصة السوقية العادلة والمناسبة لشركته ، بمعنى آخر سيؤثر في تحديد حجم الشريحة المستهدفة من العملاء والمناسبة لقدرات المنظمة وبالتالي هذا الإنسجام سيؤدي الى تقديم أفضل الخدمات بالنسبة لهم سواءً من حيث جودة الخدمة أو الفترة الزمنية اللازمة لتقديمها أو مدى عدالة التكلفة بالنسبة لتلك الشريحة المستهدفة من العملاء ، وبالإستناد إلى ما سبق نجد أن القائد الريادي من خلال ممارسته ضمن المشروع فإنه يؤثر وبشكل إيجابي في كافة الجوانب المتعلقة بالعملاء .

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن ممارسات القائد الريادي كان لها أثر إيجابي في بعد العمليات الداخلية حيث بلغت قيمة  $b=+0.252$  بمستوى دلالة  $P.values=0.000$  وهذا ما يؤكد الأثر الإيجابي لممارسات القائد الريادي في هذا الجانب من الأداء.

فمن خلال سعي القائد الريادي إلى توضيح الرؤية والخيال بالنسبة للمستقبل ومن خلال توقعه للأحداث المستقبلية المحتملة والمتعلقة بالتطور الحاصل في مجال العمليات الإنتاجية فإن ذلك يساعده في مواكبة معايير الجودة العالمية التي تتطور بشكل لحظي وبالتالي الوصول إلى حالة عالية جداً من الإلتقان بالنسبة للمنتجات والخدمات التي يقدمها المشروع .

ولعل إدراك القائد الريادي لحدود القدرة التنظيمية والتي تساعد في تجنب حالات الهدر في موارد المشروع فإن ذلك يعد من أهم العوامل التي تساعد في رفع جودة ممارسات العمليات الداخلية ، لأن ذلك من شأنه أن يساعد في توظيف موارد المشروع المتاحة بما يتناسب مع قدرته الاستيعابية متجنباً أي عملية هدر متعلقة بتلك الموارد.

كما أن توجه القائد الريادي نحو تشجيع العاملين ضمن المشروع على التفكير بشكل إبداعي فإن ذلك من شأنه أن يسهم أيضاً في رفع جودة مخرجات العمليات الداخلية ، لأن هذا التوجه من شأنه أن يعمل على تلبية احتياجات العملاء المتطورة والمتغيرة باستمرار وفق مقاييس أداء تجعل من المنتجات والخدمات المقدمة ذات جودة مرغوبة بالنسبة لهم.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن ممارسات القائد الريادي كان لها أثر إيجابي في بعد التعلم والنمو حيث بلغت قيمة  $b=+0.325$  بمستوى دلالة  $P.values=0.000$  وهذا ما يؤكد الأثر الإيجابي لممارسات القائد الريادي في هذا الجانب من الأداء.

إن القائد الريادي دائماً ما يسعى إلى تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم من خلال إظهار الثقة بهم وهذا له تأثير كبير في دفعهم نحو اكتساب المزيد من المهارات التي من شأنها أن ترفع من مستوى قدراتهم الفردية ، ولعل سعي القائد الريادي إلى تحديد معايير عالية للأداء ورفع سقف التوقعات المتعلقة بالعاملين ضمن المشروع فإن كل ذلك من شأنه أن يؤثر إيجابياً في جعل هؤلاء العاملين يسعون بشكل مستمر نحو تطوير أنفسهم وقدراتهم ما ينعكس بشكل مباشر نحو زيادة ربحية هؤلاء الموظفين بالنسبة للمشروع نظراً لما سيقدمونه من قيمة مضافة ناتجة عن ذلك التطوير الحاصل على مستوى قدراتهم ، وبالإستناد إلى ما سبق نجد أن القائد الريادي من خلال ممارسته ضمن المشروع فإنه يؤثر وبشكل إيجابي في كافة الجوانب المتعلقة بالتعلم والنمو و الآن سنقوم بإجراء اختبار Effect Size لمعرفة أيضاً تأثير المتغير المستقل في الأداء التنظيمي ككتلة واحدة لنستطيع من خلاله الحكم على مدى قوة القيادة الريادية في فحص وتفسير الأداء التنظيمي .

الجدول رقم (27) تحليل Effect Size لمعرفة مدى قوة القيادة الريادية في تفسير تغيرات الأداء التنظيمي (بطاقة الاداء المتوازن)

Effect Size		
		النتيجة
	الأداء التنظيمي	جيدة
القيادة الريادية	0.214	

حيث أن قيمة Effect Effect Size تقع بين 0.15 و 0.35 وبالتالي القيادة الريادية لديها قدرة جيدة على فحص الأداء التنظيمي وتفسيره. (Cohen J (1988) .

## الفرضية الرئيسية الثانية تنص على أنه

2. يوجد أثر ذو دلالة للقيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي.

الجدول رقم (28) تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للقيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي

Path coefficient						
الفرضية	Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
الفرضية الثانية	القيادة الريادية - الإبداع الإستكشافي	0.234	0.057	4.079	0.000	محققة ***

Significant at P\*\*\*= $<0.001$  , P\*\*= $<0.01$  , P\*= $<0.05$

الآن سنقوم بإجراء اختبار Effect Size لمعرفة أيضاً مدى قوة القيادة الريادية في تفسير تغيرات الإبداع الإستكشافي لنستطيع من خلاله الحكم على مدى قوة القيادة الريادية في فحص وتفسير الإبداع الإستكشافي .

الجدول رقم (29) تحليل Effect Size لمعرفة التباين المفسر للقيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي

Effect Size			النتيجة
	الإبداع الإستكشافي	القيادة الريادية	تأثير مقبول
	0.064		

حيث أن قيمة Effect Size تقع بين 0.02 و 0.15 وبالتالي القيادة الريادية لديها قدرة مقبولة على فحص الإبداع الإستكشافي وتفسيره. (Cohen J (1988) .

وبالإستناد إلى ما سبق نجد أن القيادة الريادية تؤثر بشكل إيجابي في الإبداع الإستكشافي حيث بلغت قيمة B=+0.234 وذو دلالة كبيرة ضمن المشروعات الجديدة ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Shenglan Huang

(2014) et.al التي أكدت أيضاً وجود أثر إيجابي للقيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي ، ووفقاً لما أشار له (2003) Eckhardt et al و (2009) Rauch et al. من أن القادة الرياديين في المشروعات الجديدة على وجه الخصوص يمارسون سلوكيات قائمة على البحث عن فرص جديدة وفتح آفاق جديدة والتحرك بسرعة للحصول على ميزة تنافسية في إنتاج منتجات جديدة كلياً أو فتح آفاق وأسواق جديدة ناشئة ، فإن ذلك ينسجم مع ما يعتقد الباحث أن القادة الرياديين دائماً ما يسعون ضمن المشروعات الجديدة إلى العمل على زيادة العائدات المالية والحصة السوقية لذلك فقد يلجؤون إلى الحصول على ميزة تنافسية من خلال فتح أسواق وقنوات توزيع جديدة وإدخال منتجات جديدة كلياً الى الأسواق، وقد يبرر هذا السلوك بالنسبة للقادة الرياديين ضمن المشروعات الجديدة نتيجةً لما يواجه المشروعات الجديدة في الغالب من قلة عدد المنتجات أو الخدمات وقلة الأسواق المستهدفة بالنسبة لذلك المشروع مما ينعكس سلباً في الموارد والعوائد المالية والحصة السوقية مما قد يخلق أثراً سلبياً قد يكون من شأنه أن يهدد حياة المشروع الجديد ، وهذا ما أكد عليه Song (2009); West et al (2008); et al من أن سعي القادة الرياديين إلى المعارف الجديدة وإدخال المنتجات والخدمات الجديدة من شأنه أن يساعد المشروع ليس فقط على إمتلاك حصة سوقية كبيرة وعوائد مالية عالية لا بل يمتد إلى أن يكسبه ميزة تنافسية قائمة على التفوق على المنافسين المباشرين .

### 3. الفرضية الرئيسية الثالثة تنص على انه:

#### يوجد أثر ذو دلالة للقيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي

الجدول رقم (30) تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للقيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي

Path coefficient						
الفرضية	Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
الفرضية الثالثة	القيادة الريادية -> الإبداع الإستغلالي	0.429	0.05	8.574	0.000	محقة***

Significant at P\*\*\*=<0. 001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

الآن سنقوم بإجراء اختبار Effect Size لمعرفة أيضاً مدى قوة القيادة الريادية في تفسير تغيرات الإبداع الإستغلالي.

الجدول رقم (31) تحليل Effect Size لمعرفة التباين المفسر للقيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي

Effect Size		
		النتيجة
		جيدة
	الإبداع الإستغلالي	
القيادة الريادية	0.217	

حيث أن قيمة Effect Size تقع بين 0.15 و 0.35 وبالتالي القيادة الريادية لديها قدرة جيدة على فحص الإبداع الإستغلالي وتفسيره (Cohen J 1988).

بالإستناد إلى ما سبق نجد أن القيادة الريادية تؤثر إيجاباً في الإبداع الإستغلالي حيث بلغت قيمة  $B=+0.429$  وذو دلالة كبيرة في المشروعات الجديدة ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Shenglan Huang et.al (2014) التي أكدت أيضاً وجود أثر إيجابي للقيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي ، ويعتقد الباحث أن ما تم التوصل إليه من نتائج ضمن هذه الفرضية يعتبر منطقياً إلى حد كبير ، حيث أن سعي القادة الرياديين إلى الأنشطة الإستكشافية لا يلغي سعيهم إلى تنشيط الأنشطة الإستغلالية ، لأن التركيز المفرط فقط على أنشطة الإبداع الإستكشافي قد يكون لها آثار سلبية في أداء المشروع الجديد من حيث المخاطر والأعباء المالية الناجمة عن تلك الأنشطة الإستكشافية التي من الممكن وصفها بالمغامرات مجهولة النتيجة والتي قد تتسبب في حال فشلها بحدوث عجز مالي قد ينهي مسيرة المشروع الجديد ، لذلك فإن القادة الرياديين يسعون إلى تطوير الأنشطة المتعلقة بالإبداع الإستغلالي من خلال تركيزهم على المعرفة الحالية والإستثمار فيها بشكل مجدي و توسيع المنتجات والخدمات الحالية وتوظيف الأسواق الحالية بأفضل المنتجات والخدمات الحالية حيث أن كل ذلك من شأنه أن يكون مريح ويضمن إستمرار المشروع الجديد على أقل تقدير ، وهذا ما أكدته كل من (Auh et al 2005) و (Franke et al 2002) من أن التركيز المكثف على الأنشطة

الإستكشافية بدون مستويات تكميلية للأنشطة الإستغلالية يعتبر أمر خطير وغير مريح ، لأن التركيز المفرط على الأنشطة الإستكشافية قد يحد من قدرة المشاريع الجديدة على الحفاظ على المزايا التنافسية بسبب تخصيص كل موارد المشروع للأنشطة الإستكشافية فقط ، وبالتالي يفترض التركيز على أنشطة الإبداع الإستغلالي من شأنها إستغلال الأسواق الناضجة الحالية بشكل مريح إعتماًداً على المنتجات والخدمات والمعارف الحالية التي يمتلكها المشروع الجديد ، وهذا ما أكدته (Yang et al (2011 حين وصف أن الأنشطة الإستغلالية من شأنها أن تساعد المشروع الجديد في الحفاظ على كفاءته الأساسية وهذا بدوره سيساعد في إستيعاب الأنشطة الإستكشافية بفاعلية.

#### **4. الفرضية الرئيسية الرابعة تنص على انه:**

**يتوسط الإبداع الإستكشافي الأثر بين القيادة الريادية والأداء التنظيمي.**

لإختبار هذه الفرضية يجب أن نتحقق من الخطوتين التاليتين وذلك حسب (Preacher and Hayes (2008:

1. يجب أن يكون الأثر غير المباشر بين القيادة الريادية والأداء التنظيمي ذو دلالة معنوية وذلك من خلال الإبداع الإستكشافي ، ثم بعد ذلك نستعرض الأثر المباشر للقيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي والأثر المباشر للإبداع الإستكشافي في الأداء التنظيمي.

2. نجري إختبار (Bootstrapped Confidence Interval (Lower and Upper Level حيث يجب أن لا يتقاطع

الحد الأدنى والحد الأعلى في نقطة الصفر.

## الخطوة الأولى

الجدول رقم (32) تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر غير المباشر للقيادة الريادية في الأداء التنظيمي (بطاقة الأداء المتوازن) من خلال الإبداع الإستكشافي.

Specific Indirect Effects					
Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
القيادة الريادية -> الإبداع الإستكشافي -> الأداء التنظيمي	0.03	0.013	2.334	0.02	محقة *

Significant at P\*\*\*=<0. 001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

سنأخذ الأثر المباشر بين القيادة الريادية والإبداع الإستكشافي ومن ثم بين الإبداع الإستكشافي و الأداء التنظيمي من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (33) تحليل path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للقيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي - والأثر المباشر للإبداع الإستكشافي في الأداء التنظيمي (بطاقة الأداء المتوازن)

Path coefficient					
Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
القيادة الريادية -> الإبداع الإستكشافي	0.235	0.055	4.31	0.000	** محقة *
الإبداع الإستكشافي -> الأداء التنظيمي	0.128	0.045	2.812	0.005	** محقة *

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

## الخطوة الثانية

إجراء إختبار (Bootstrapped Confidence Interval (Lower and Upper Level).

الجدول رقم (34) اختبار وساطة الابداع الإستكشافي لأثر القيادة الريادية في الأداء التنظيمي (بطاقة الاداء المتوازن)

الإبداع الريادية -> الإبداع الإستكشافي	الإبداع الإستكشافي -> الأداء التنظيمي	Automatic calculation	Standard deviation	Automatic calculation	Bootstrapped Confidence Interval	
Path a	Path b	Indirect Effect	SE	t-value	LL %95	UL %95
0.235	0.128	0.03	0.013	2.314	0.005	0.056

ومن خلال الجدول السابق نجد أن الحد الأدنى كان 0.005 والحد الأعلى كان 0.056 وبالتالي بما أنهما لم يتقاطعا في الصفر فهذا يعني حسب (Preacher and Hayes (2008) أن الإبداع الإستكشافي يؤثر في الأداء التنظيمي ، حيث أنه وسيط جزئي للأثر بين القيادة الريادية والأداء التنظيمي وبالتالي الفرضية محققة.

نلاحظ أن الأثر المباشر للقيادة الريادية في الأداء التنظيمي كانت  $B=+0.42$  بينما الأثر غير المباشر  $B=+0.03$  وبناءً على النتيجة السابقة نجد أن آليات تأثير القيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة يتوسطه أنشطة الإبداع الإستكشافي حيث أنها وساطة جزئية، وبالتالي فإن القيادة الريادية تؤثر في أداء المشروعات الجديدة بشكل غير مباشر عبر أنشطة الإبداع الإستكشافي ، وهذا ما أكدته دراسة Shenglan (2014) ، ويعتقد الباحث أن ما تم التوصل إليه ضمن هذه الفرضية منطقي في ضوء الخصال التي يتمتع بها القائد الريادي ، حيث أن رغبته في إدارة موارد الشركة بشكل استراتيجي من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية تؤثر إيجاباً في أداء المشروع قد تكون من أهم الأسباب التي تدفعه إلى التوجه نحو الأنشطة الإستكشافية بكافة أنواعها ، لأنه يعلم مسبقاً أنه في حال أراد بقاء الشركة على المدى الطويل فيتوجب عليه أن يتبنى أنشطة إستكشافية تساعده في ضمان الجدوى المستقبلية طويلة الأمد بالنسبة للمشروع الجديد والتي ستنعكس إيجاباً في مؤشرات الأداء ، كما أن الديناميكية البيئية التي تعمل فيها المشروعات الجديدة تعتبر



من أهم ما يدعم توسط الإبداع الإستكشافي للأثر بين القيادة الريادية والأداء في المشروعات الجديدة ، حيث أن الديناميكية البيئية العالية تفرض على المؤسسة أن ترتبط بشكل كبير بأنشطة الإبداع الإستكشافي التي ستكون الضامن الأساسي لتحسين مؤشرات الأداء في المشروعات الجديدة وبالتالي إستمرار المشروع في ظل تلك الظروف البيئية المتغيرة (Crossan & Vera, Jansen (2009) ، كما أن ما يدعم هذه النتيجة العديد من الدراسات التي أوضحت أن القيادة الريادية في ظل الديناميكية البيئية العالية تتحول إلى سلوكيات قيادة تحويلية تؤثر في أداء المشروعات الجديدة من خلال إرتباطها الكبير والوثيق بأنشطة الإبداع الإستكشافي (Henderson et al (2011) ، Yildirim (2012) .

كما أننا قمنا بدراسة وساطة الإبداع الإستكشافي لأثر القيادة الريادية في أبعاد الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي

### الفرضية الفرعية الأولى تنص على ما يلي:

يتوسط الإبداع الإستكشافي الأثر بين القيادة الريادية والبعد المالي للأداء التنظيمي.

1. يجب أن يكون الأثر غير المباشر بين القيادة الريادية والبعد المالي للأداء التنظيمي ذو دلالة معنوية وذلك من خلال الإبداع الإستكشافي.

الجدول رقم (35) تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر الغير مباشر للقيادة الريادية في البعد المالي من خلال الإبداع الإستكشافي

Specific Indirect Effects					
Path coefficient	Std. Beta	ST. DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
القيادة الريادية -> الإبداع الإستكشافي -> الأداء التنظيمي (البعد المالي)	0.022	0.01	2.279	0.023	محقة*

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

إن الأثر المباشر للقيادة الريادية في البعد المالي كان  $B=+0.304$  بينما كان الأثر غير المباشر  $B=+0.022$ ، حيث أنه وسيط جزئي للأثر بين القيادة الريادية و البعد المالي للأداء التنظيمي وبالتالي الفرضية محققة.

ويعتقد الباحث أن القائد الريادي من خلال رغبته في الحصول على مؤشرات مالية إيجابية سواء على مستوى نمو الدخل أو تعظيم الحصة السوقية على المدى الطويل وما إلى ذلك من مؤشرات مالية أخرى فإنه سيلجأ إلى التركيز على الأنشطة الإستكشافية التي ستوفر للمشروع الجديد إمكانية تحسين مؤشراتته المالية لا بل أيضاً تعظيم حصته السوقية من خلال طرحها لمنتجات وخدمات جديدة وفتح قنوات توزيع جديدة ستوفر دخل اضافي لم يكن موجود سابقاً ، ما يعني إستمرارية المشروع لفترة أطول بسبب ما تؤمنه الأنشطة الإستكشافية من فوائد مالية عديدة على المدى طويل الأجل.

### الفرضية الفرعية الثانية تنص على ما يلي:

يتوسط الإبداع الإستكشافي الأثر بين القيادة الريادية وبعد العملاء للأداء التنظيمي.

1. يجب أن يكون الأثر غير المباشر بين القيادة الريادية وبعد العملاء للأداء التنظيمي ذو دلالة معنوية وذلك من خلال الإبداع الإستكشافي .

الجدول رقم (36) تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر الغير مباشر للقيادة الريادية في بعد العملاء من خلال الإبداع الإستكشافي

Specific Indirect Effects					
Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
القيادة الريادية -> الإبداع الإستكشافي -> الأداء التنظيمي (بعد العملاء)	0.02	0.009	2.24	0.026	محققة *

Significant at  $P^{***} < 0.001$  ,  $P^{**} < 0.01$  ,  $P^{*} < 0.05$

إن الأثر المباشر للقيادة الريادية في بعد العملاء كان  $B=+0.276$  بينما كان الأثر غير المباشر  $B=+0.02$  ومن خلال الجدول السابق نجد أن الإبداع الإستكشافي يؤثر في بعد العملاء للأداء ، حيث أنه

وسيط جزئي للأثر بين القيادة الريادية و بعد العملاء للأداء التنظيمي وبالتالي الفرضية محققة ، ومن وجهة نظر الباحث فإن هذه النتيجة تؤكد ممارسات القائد الريادي في هذا السياق ، حيث أن سعي القائد الريادي إلى زيادة ربحية المشروع الجديد وتعظيم حصته السوقية وضمان بقائه على المدى الطويل يلعب دوراً هاماً في زيادة تطلعات القائد الريادي نحو التركيز على أنشطة الإبداع الإستكشافي من خلال إدخال منتجات وخدمات جديدة كلياً إلى السوق وفتح قنوات توزيع جديدة وأسواق ناشئة ، حيث أن كل ذلك سيلعب دوراً وبشكل مباشر في تلبية إحتياجات العملاء المتطورة باستمرار وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وفريدة وبالتالي ليس فقط الحفاظ على هؤلاء العملاء بل واستقطاب عملاء جدد يتم إستقطابهم من خلال تلك المنتجات والخدمات الجديدة التي يتم طرحها في الأسواق.

### الفرضية الفرعية الثالثة تنص على ما يلي:

**يتوسط الإبداع الإستكشافي الأثر بين القيادة الريادية و بعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي.**

1. يجب أن يكون الأثر غير المباشر بين القيادة الريادية و بعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي ذو دلالة معنوية وذلك من خلال الإبداع الإستكشافي .

الجدول رقم (37) تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر الغير مباشر للقيادة الريادية في بعد العمليات الداخلية من خلال الإبداع الإستكشافي

Specific Indirect Effects					
Path coefficient	Std. Beta	ST. DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
القيادة الريادية -> الإبداع الإستكشافي -> الأداء التنظيمي (بعد العمليات الداخلية)	0.018	0.008	2.207	0.028	محققة*

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

إن الأثر المباشر للقيادة الريادية في بعد العمليات الداخلية كان  $B=+0.252$  بينما كان الأثر غير المباشر  $B=+0.018$  ومن خلال الجدول السابق نجد أن الإبداع الإستكشافي يؤثر في بعد العمليات الداخلية للأداء، حيث أنه وسيط جزئي للأثر بين القيادة الريادية و بعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي وبالتالي الفرضية محققة ، ويرى الباحث من وجهة نظره أن القائد الريادي من خلال إمكانيته على التنبؤ وتوقع المستجدات التي قد تحصل في السوق على صعيد العمليات الإنتاجية الداخلية فإن ذلك قد يكون دافعاً له في بعض الأوقات عندما يرى ذلك ضرورياً للانحراف عن المعارف الحالية والتوجه نحو معارف جديدة من شأنها أن تساعد في خلق مرونة للتأقلم مع تلك المستجدات وبالتالي زيادة كفاءة الممارسات المستخدمة في العمليات الإنتاجية وبالتالي الوصول إلى مخرجات عالية الجودة وذلك يعني مؤشرات إيجابية على مستوى الممارسات والمخرجات فيما يتعلق بالعمليات الداخلية.

### الفرضية الفرعية الرابعة تنص على ما يلي:

يتوسط الإبداع الإستكشافي الأثر بين القيادة الريادية وبعء التعلم والنمو للأداء التنظيمي.

1. يجب أن يكون الأثر غير المباشر بين القيادة الريادية وبعء التعلم والنمو للأداء التنظيمي ذو دلالة معنوية وذلك من خلال الإبداع الإستكشافي .

الجدول رقم (38) تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر غير مباشر للقيادة الريادية في بعد التعلم والنمو من خلال الإبداع الإستكشافي

Specific Indirect Effects					
Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
القيادة الريادية -> الإبداع الإستكشافي -> الأداء التنظيمي ( بعد التعلم والنمو)	0.023	0.01	2.221	0.027	محقة*

Significant at P\*\*\*= $<0.001$  , P\*\*= $<0.01$  , P\*= $<0.05$

إن الأثر المباشر للقيادة الريادية في بعد التعلم والنمو كان  $B=+0.325$  بينما كان الأثر غير المباشر  $B=+0.023$  ومن خلال الجدول السابق نجد أن الإبداع الإستكشافي يؤثر في بعد التعلم والنمو للأداء ، حيث أنه وسيط جزئي للأثر بين القيادة الريادية و بعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي وبالتالي الفرضية محقة ، ويعتقد الباحث أن أنشطة الإبداع الإستكشافي لها أثر بالغ الأهمية في جانب التعلم والنمو الذي يشكل البعد الرابع بالنسبة للأداء ، حيث أن تركيز القائد الريادي على الأنشطة الإستكشافية والإقلاع عن المعرفة الحالية نحو معرفة جديدة يكون له دور وتأثير هام في رفع حالة التعلم والنمو لدى العاملين ضمن المشروع وذلك نظراً لما سيكتسبونه من معرفة جديدة وأساليب متطورة جديدة من شأنها أن تسهم في رفع مستوى أدائهم بشكل جذري.

## 5. الفرضية الرئيسة الخامسة تنص على أنه

يتوسط الإبداع الإستغلالي الأثر بين القيادة الريادية والأداء التنظيمي.

لإختبار هذه الفرضية يجب أن نتحقق من الخطوتين التاليتين وذلك حسب (Preacher and Hayes (2008):

1. يجب أن يكون الأثر غير المباشر بين القيادة الريادية والأداء التنظيمي ذو دلالة معنوية وذلك من خلال الإبداع الإستغلالي ، ثم بعد ذلك نستعرض الأثر المباشر للقيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي والأثر المباشر للإبداع الإستغلالي في الأداء التنظيمي.

2. نجري إختبار (Lower and Upper Level) Bootstrapped Confidence Interval حيث يجب أن لا يتقاطع

الحد الأدنى والحد الأعلى في نقطة الصفر.

### الخطوة الأولى

الجدول رقم (39) تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر غير مباشر للقيادة الريادية في الأداء التنظيمي ( بطاقة الأداء

المتوازن) من خلال الإبداع الإستغلالي

Specific Indirect Effects					
Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
القيادة الريادية -> الإبداع الإستغلالي -> الأداء التنظيمي	0.086	0.027	3.145	0.002	محقة **

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

سنأخذ الأثر المباشر بين القيادة الريادية والإبداع الإستغلالي ومن ثم بين الإبداع الإستغلالي و الأداء

التنظيمي من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (40) تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر المباشر للقيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي - والأثر المباشر للإبداع

الإستغلالي في الأداء التنظيمي (بطاقة الأداء المتوازن)

Path coefficient					
Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
القيادة الريادية -> الإبداع الإستغلالي	0.429	0.049	8.684	0.000	محقة ***
الإبداع الإستغلالي -> الأداء التنظيمي	0.201	0.059	3.417	0.001	محقة ***

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

### الخطوة الثانية

إجراء إختبار (Lower and Upper Level) Bootstrapped Confidence Interval

الجدول رقم (41) اختبار وساطة الابداع الإستغلالي لأثر القيادة الريادية في الأداء التنظيمي (بطاقة الاداء المتوازن)

القيادة الريادية - الإبداع الإستغلالي	الإبداع الإستغلالي - الأداء التنظيمي	Automatic calculation	Standard deviation	Automatic calculation	Bootstrapped Confidence Interval	
Path a	Path b	Indirect Effect	SE	t-value	LL %95	UL %95
0.429	0.201	0.086	0.027	3.194	0.033	0.139

إن الأثر المباشر للقيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي كان  $B=+0.429$  بينما كان الأثر غير المباشر  $B=+0.086$  ومن خلال الجدول السابق نجد أن الحد الأدنى كان 0.033 والحد الأعلى كان 0.139 وبالتالي بما أنهما لم يتقاطعا في الصفر فهذا يعني حسب (Preacher and Hayes 2008) أن الإبداع الإستغلالي يؤثر في الأداء التنظيمي ، حيث أنه وسيط جزئي للأثر بين القيادة الريادية والأداء التنظيمي وبالتالي الفرضية محققة.

كما أن الجدول الموضح أدناه يستعرض قيمة  $R^2$  المتعلقة ب الأداء التنظيمي الذي يوضح قدرة كل من القيادة الريادية و الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي على شرح التغيرات التي تطرأ على متغير الأداء التنظيمي كما يلي:

الجدول رقم (42) اختبار  $R^2$

$R^2$			النتيجة
		الأداء التنظيمي	يوجد قدرة جيدة
القيادة الريادية		0.364	
الإبداع الإستغلالي			
الإبداع الإستكشافي			

وبالتالي استناداً إلى (Chin 1998) فإذا كان قيمة  $R^2$  بين 0.33 و 0.67 فإن قيمته تكون جيدة.

بناءً على النتيجة السابقة نجد أن آليات تأثير القيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة يتوسطه أنشطة الإبداع الإستغلالي وبالتالي فإن القيادة الريادية تؤثر في أداء المشروعات الجديدة بشكل غير مباشر عبر أنشطة الإبداع الإستغلالي ، وهذا ما أكدته دراسة Shenglan Huang et.al 2014 ، ويعتقد الباحث أن القائد الريادي يما أنه يركز على الحاضر والمستقبل في نفس الوقت فمن الطبيعي أن تكون أنشطة الإبداع الإستغلالي من تحسين التصاميم الحالية والخدمات والمنتجات الحالية وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية التي هي أحد أهم أهدافه على المدى قصير الأجل ، لأنه يعلم أن هذه الممارسات التي يمكن وصفها بالتدرجية والتي تم تصميمها لمقابلة إحتياجات العملاء والأسواق الحالية هي التي من شأنها أن تمهد الطريق للإبداعات الجذرية في المستقبل سواء نحو زيادة الحصة السوقية أو فتح اسواق جديدة ناشئة وإدخال منتجات وخدمات جديدة ، وذلك بسبب ما تؤمنه تلك الأنشطة التدرجية من عوائد مالية واستقرار ومنافع مباشرة للمشروع الجديد على المدى قصير الأجل ، والتي قد تكون بمثابة الحل للمشكلة التي غالباً ما تواجه المشروعات الجديدة والتي تتمثل في ندرة الموارد المالية في بداية إنطلاقها ، لذلك فإن تركيز القائد الريادي على أساليب الكفاءة الساكنة يعتبر منطقياً لكونها لا تتطلب إنحرافاً كبيراً عن المعرفة الحالية الموجودة في المشروع ولا تتطلب إدخال ابداعات جذرية قد تحمل في طياتها بعضاً من المخاطرة التي تحول دون استمرار المشروع الجديد ، وإنما الإستفادة القصوى من الموارد والكفاءات الموجودة ضمن المنظمة وإستخدامها لاكتساب مزايا تنافسية تؤمن إستمرار المشروع في الأجل القصير دون أي مخاطرة ، كما أشارت العديد من الدراسات أن الديناميكية البيئية الساكنة من شأنها أن تحول القيادة الريادية إلى سلوكيات القيادة التبادلية والتي أشارت العديد من الأبحاث إلى أنها تؤثر في أداء المشروعات من خلال إرتباط كبير بأنشطة الإبداع الإستغلالي وهذا ما يدعم فرضية توسط الإبداع الإستغلالي للأثر بين القيادة الريادية والأداء في المشروعات الجديدة (Crossan et al (2009 ، 2009). (Sundararajan, et al (2012); Yildirim et al, (2011).

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Shenglan Huang et.al (2014) التي أكدت أيضاً وجود أثر إيجابي للقيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي ، ووفقاً لما أشار له (Eckhardt et al (2003). (Rauch et al., 2009) من أن القادة الرياديون في المشروعات الجديدة على وجه الخصوص يمارسون سلوكيات قائمة على البحث عن



فرص جديدة وفتح آفاق جديدة والتحرك بسرعة للحصول على ميزة تنافسية في إنتاج منتجات جديدة كلياً أو فتح آفاق وأسواق جديدة ناشئة فإن ذلك ينسجم مع ما يعتقد الباحث أن القادة الرياديين دائماً ما يسعون ضمن المشروعات الجديدة إلى العمل على زيادة العائدات المالية والحصة السوقية لذلك فقد يلجؤون إلى الحصول على ميزة تنافسية من خلال فتح أسواق وقنوات توزيع جديدة وإدخال منتجات جديدة كلياً إلى الأسواق، وقد يبرر هذا السلوك بالنسبة للقادة الرياديين ضمن المشروعات الجديدة نتيجة لما يواجه المشروعات الجديدة في الغالب من قلة عدد المنتجات أو الخدمات وقلة الأسواق المستهدفة بالنسبة لذلك المشروع مما ينعكس سلباً في الموارد والعوائد المالية والحصة السوقية مما قد يخلق أثراً سلبياً قد يكون من شأنه أن يهدد حياة المشروع الجديد ، وهذا ما أكد عليه ((West et al (2009; Song et al (2008) من أن سعي القادة الرياديين إلى المعارف الجديدة وإدخال المنتجات والخدمات الجديدة من شأنه أن يساعد المشروع ليس فقط على امتلاك حصة سوقية كبيرة وعوائد مالية عالية لا بل يمتد إلى أن يكسبه ميزة تنافسية قائمة على التفوق على المنافسين المباشرين .

كما أننا قمنا بدراسة وساطة الإبداع الإستغلالي لأثر القيادة الريادية في أبعاد الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي

### الفرضية الفرعية الأولى تنص على ما يلي:

**يتوسط الإبداع الإستغلالي الأثر بين القيادة الريادية والبعد المالي للأداء التنظيمي.**

1. يجب أن يكون الأثر غير المباشر بين القيادة الريادية والبعد المالي للأداء التنظيمي ذو دلالة معنوية وذلك من خلال الإبداع الإستغلالي.

الجدول رقم (43) تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر غير مباشر للقيادة الريادية في البعد المالي من خلال الإبداع الإستغلالي

Specific Indirect Effects					
Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
القيادة الريادية -> الإبداع الإستغلالي -> الأداء التنظيمي ( البعد المالي)	0.063	0.02	3.17	0.002	محقة **

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

إن الأثر المباشر للقيادة الريادية في البعد المالي كان  $B=+0.304$  بينما كان الأثر غير المباشر  $B=+0.063$  ومن خلال الجدول السابق نجد أن الإبداع الإستغلالي يؤثر في البعد المالي للأداء ، حيث أنه وسيط جزئي للأثر بين القيادة الريادية والبعد المالي للأداء التنظيمي وبالتالي الفرضية محقة.

ويعتقد الباحث أن رغبة القائد الريادي في خلق ماثوقية للمشروع الجديد بأقصر فترة ممكنة تتجسد في التركيز على الأنشطة الإستغلالية التي من شأنها تحسن قدرة المنظمة في تطبيق المعرفة الحالية وبالتالي الحصول على المنافع المالية على المدى القصير دون تعريض المشروع الجديد لأي نوع من المخاطرة التي قد تفقد المشروع موارده المالية وتهدد إمكانية إستمراره.

### الفرضية الفرعية الثانية تنص على ما يلي:

يتوسط الإبداع الإستغلالي الأثر بين القيادة الريادية وبعد الزبائن للأداء التنظيمي:

1. يجب أن يكون الأثر غير المباشر بين القيادة الريادية وبعد العملاء للأداء التنظيمي ذو دلالة معنوية وذلك من خلال الإبداع الإستغلالي .

الجدول رقم (44) تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر الغير مباشر للقيادة الريادية في بعد العملاء من خلال الإبداع الإستغلالي

Specific Indirect Effects					
Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
القيادة الريادية -> الإبداع الإستغلالي -> الأداء التنظيمي (بعد العملاء)	0.057	0.017	3.264	0.001	محقة***

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

إن الأثر المباشر للقيادة الريادية في بعد العملاء كان  $B=+0.276$  بينما كان الأثر غير المباشر  $B=+0.057$  ومن خلال الجدول السابق نجد أن الإبداع الإستغلالي يؤثر في بعد الزبائن للأداء ، حيث أنه وسيط جزئي للأثر بين القيادة الريادية و بعد العملاء للأداء التنظيمي و وبالتالي الفرضية محقة ، ويعتقد الباحث أن إحلال القائد الريادي للأنشطة الإستغلالية قد يكون لها أثر جوهري في بعد العملاء وذلك خلال فترة قصيرة من زمن ، لأن الإهتمام بهذا النوع من الأنشطة والذي يعتمد على استثمار المعرفة الحالية أفضل استثمار وإدخال تحسينات تدريجية على المنتجات والخدمات سيؤدي إلى توسيع قنوات التوزيع والأسواق الحالية للمشروع الجديد وذلك سنعكس إيجاباً في الإحتفاظ بالعملاء الحاليين على أقل تقدير ، وبالتالي كل ذلك سيكسب المشروع مؤشرات إيجابية متعلقة بالأداء وذلك في المنظور القريب.

### الفرضية الفرعية الثالثة تنص على ما يلي:

يتوسط الإبداع الإستغلالي الأثر بين القيادة الريادية وبعده العمليات الداخلية للأداء التنظيمي

1. يجب أن يكون الأثر غير المباشر بين القيادة الريادية وبعده العمليات الداخلية للأداء التنظيمي ذو دلالة

معنوية وذلك من خلال الإبداع الإستغلالي

الجدول رقم (45) تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر غير مباشر للقيادة الريادية في بعد العمليات الداخلية من خلال الإبداع الإستغلالي

Specific Indirect Effects					
Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
القيادة الريادية -> الإبداع الإستغلالي -> الأداء التنظيمي ( بعد العمليات الداخلية)	0.052	0.017	3.043	0.002	محقة **

Significant at P\*\*\*= $<0.001$  , P\*\*= $<0.01$  , P\*= $<0.05$

إن الأثر المباشر للقيادة الريادية في بعد العمليات الداخلية كان  $B=+0.252$  بينما كان الأثر غير المباشر  $B=+0.052$  ومن خلال الجدول السابق نجد أن الإبداع الإستغلالي يؤثر في بعد العمليات الداخلية للأداء ، حيث أنه وسيط جزئي للأثر بين القيادة الريادية و بعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي وبالتالي الفرضية محقة ، ومن وجهة نظر الباحث فإن توجه القائد الريادي نحو أنشطة الإبداع الإستغلالي قد يزيد من كفاءة العمليات الداخلية بشكل إيجابي ، وذلك لأن أنشطة الإبداع الإستغلالي تعمل على إستثمار المعرفة الحالية افضل استثمار ما يعني تحسين المدخلات المتعلقة بالعمليات الداخلية والعمل على تحسين تلك الممارسات المتعلقة بالعمليات الداخلية من خلال سعي القائد الريادي نحو وضع معايير عالية للأداء وبالتالي الوصول إلى مخرجات على شكل خدمات أو منتجات فائقة الجودة ، وهنا يمكن القول أن الوصول إلى تلك الجودة العالية من المنتجات والخدمات يعتبر منطقياً في ضوء الإستعانة بالأنشطة الإستغلالية طالما أن التركيز ضمن المشروع منصب نحو تعظيم حالة الإستثمار في المعرفة الحالية التي ستنعكس بشكل مؤشرات إيجابية في مختلف المجالات.

### الفرضية الفرعية الرابعة تنص على ما يلي

يتوسط الإبداع الإستغلالي الأثر بين القيادة الريادية وبعده التعلم والنمو للأداء التنظيمي

1. يجب أن يكون الأثر غير المباشر بين القيادة الريادية وبعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي ذو دلالة معنوية وذلك من خلال الإبداع الإستغلالي.

الجدول رقم (46) تحليل Specific Indirect Effects لإيجاد الأثر غير مباشر للقيادة الريادية في بعد التعلم والنمو من خلال الإبداع الإستغلالي

Specific Indirect Effects					
Path coefficient	Std. Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
القيادة الريادية -> الإبداع الإستغلالي -> الأداء التنظيمي ( بعد التعلم والنمو )	0.067	0.02	3.327	0.001	محققة ***

Significant at  $P^{***} < 0.001$  ,  $P^{**} < 0.01$  ,  $P^{*} < 0.05$

إن الأثر المباشر للقيادة الريادية في بعد التعلم والنمو كان  $B = +0.325$  بينما كان الأثر غير المباشر  $B = +0.067$  ومن خلال الجدول السابق نجد أن الإبداع الإستغلالي يؤثر في بعد التعلم والنمو للأداء ، حيث أنه وسيط جزئي للأثر بين القيادة الريادية و بعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي وبالتالي الفرضية محققة ، ويعتقد الباحث أن ممارسات القائد الريادي المرتكزة على الأنشطة الإستغلالية قد يكون لها أثر في تحسين قدرات العاملين وتطويرها بشكل تدريجي ما سينعكس إيجابياً في الحصول على مؤشرات إيجابية تدعم الأداء على مستوى التعلم والنمو.

الفرضية الرئيسية السادسة تنص على انه:

تعدل الديناميكية البيئية من آثار القيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي.

بالنظر الى الجدول التالي :

الجدول رقم (47) تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر المعدل للديناميكية البيئية في تأثير القيادة الريادية في الإبداع  
الإستكشافي

Path coefficient				
الفرضية	Path coefficient	Std.Beta	P. Values	النتيجة
الفرضية السادسة	الديناميكية البيئية*القيادة الريادية ->الإبداع الإستكشافي	0.091	0.01	محققة**

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

إن الأثر المباشر للقيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي كان  $B=+0.234$  بينما بعد دخول الديناميكية البيئية كمتغير معدل فقد أصبح الأثر  $B= 0.091$  وهذا يعني أن الديناميكية البيئية العالية من شأنها أن تجعل تأثير القيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي أضعف ، وهذا ما لم ينسجم مع دراسة Shenglan Huang et.al 2014 الذي توصل إلى نتيجة مفادها أن الديناميكية البيئية العالية تزيد من آثار القيادة الريادية في الأنشطة الإستكشافية ، ويعتقد الباحث أن النتيجة التي تم التوصل إليها في دراستنا الحالية مردها لعدة أسباب منها :

- إن شدة التغييرات الحاصلة في المناخ السياسي المحلي والإقليمي والعالمي المحيط بتلك المشروعات الجديدة العاملة في البيئة السورية خلقت حزمة عوامل سياسية مختلفة كانت ذات دور جوهري وهام في عرقلة عمل المشروعات الجديدة ، وكل ذلك أدى إلى خلق حالة من عدم اليقين والشك الذي جعل المشروعات الجديدة غير قادرة وعاجزة وفي حيرة من أمرها حيال تلك المتغيرات البيئية الحاصلة وبالتالي صعوبة في إتخاذ القرارات اللازمة والمتعلقة بالأنشطة الإستكشافية.
- كما أن الأزمة السورية كان لها دور كبير في خلق ديناميكية بيئية صناعية عالية كان لها تهديد حقيقي لعمل المشروعات الجديدة من حيث عدم قدرتها على تأمين المواد الأولية اللازمة ، ما أدى إلى ارتفاع تكلفتها بشكل جوهري حقيقي مما جعل تلك المشروعات في مأزق حقيقي وبالتالي خلق حالة من العجز تجاه القيام بأنشطة على المستوى الإستكشافي بسبب صعوبة تأمين تلك المواد الأولية.

- كما أن الأزمة السورية كان لها دور كبير في خلق ديناميكية بيئية إقتصادية شديدة بسبب تغيير أسعار صرف العملات التي كان لها دور كبير في جعل المشروعات الجديدة تواجه صعوبات في طرح منتجاتها وخدماتها .
- ولعل أحد الأسباب الكامنة وراء الضعف في التوجه نحو الإبداع الإستكشافي عندما كانت الديناميكية البيئية عالية هو تواتر التغييرات البيئية التي لم تكن خطية دورية والتي لم تكن تحصل بشكل متعاقب ثابت مما خلق حالة من التعقيد البيئي والذي بدوره جعل المرونة الإستراتيجية لتلك المشروعات في أدنى مستوياتها.
- كما أن الحالة العالية من عدم اليقين التي كان يواجهها القادة الرياديون في تلك المشروعات كان لها تأثير كبير في شعور هؤلاء القادة بأنهم لا يفهمون الأحداث أو الإتجاهات الرئيسة التي تحدث في بيئة العمل السورية المحيطة بتلك المشروعات مما يجعل هؤلاء القادة في حيرة من أمرهم حيال أنشطة الإبداع الإستكشافي.
- كما ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن بيئة العمل السورية قبل الأزمة كانت بيئة مستقرة جداً على كافة الأصعدة والتي من شأنها أن تجعل أنشطة المشروعات الجديدة وممارساتها روتينية إلى حد ما ، وبالتالي الإنتقال المفاجئ الذي حصل نتيجة الأزمة السورية من ديناميكية بيئية مستقرة إلى ديناميكية بيئية عالية كان له أثر كبير في جعل تلك المشروعات الجديدة ذات إستجابة إستراتيجية منخفضة لتلك التغييرات التي حصلت وبالتالي الضعف في الإقدام على الأنشطة الإبداعية على المستوى الإستكشافي.

### الفرضية الرئيسة السابعة تنص على انه:

**تعدل الديناميكية البيئية من آثار القيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي.**

بالنظر الى الجدول التالي :

الجدول رقم (48) تحليل Path Coefficient لإيجاد الأثر المعدل للديناميكية البيئية في تأثير القيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي

Path coefficient				
الفرضية	Path coefficient	Std.Beta	P. Values	النتيجة
الفرضية السابعة	الديناميكية البيئية* القيادة الريادية -> الإبداع الإستغلالي	0.162	0.000	محقة***

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

إن الأثر المباشر للقيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي كان  $B=+0.429$  بينما بعد دخول الديناميكية البيئية كمتغير معدل فقد أصبح الأثر  $B= 0.162$  وهذا وهذا يعني أن الديناميكية البيئية العالية من شأنها أن تجعل تأثير القيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي أضعف.

ومما سبق نجد أن الديناميكية البيئية تعدل من آثار القيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي وبالتالي الفرضية محقة ، وهذا ما وافق النتيجة التي توصل إليها Shenglan Huang et.al 2014 ، ويعتقد الباحث واستناداً إلى النتيجة المتعلقة بهذه الفرضية أن ما تم التوصل إليه يعود لعدة أسباب منها :

- أنه عندما تكون الديناميكية البيئية منخفضة فإن ذلك يعني خلق بيئة مستقرة من شأنها أن تخفف من حالة الشك وعدم اليقين وتخفف من حالة الغموض التي قد تواجه العاملين ضمن المشروع الجديدة مما يخلق سياقاً تنظيمياً يتميز بإمكانية توقع أحداثه المستقبلية وبالتالي يزداد تركيز القادة الرياديين في الأنشطة الإستغلالية من خلال تعزيز المعرفة الحالية وإدخال تحسينات تدريجية على المنتجات والخدمات ، بمعنى آخر عدم وجود تقلبات كبيرة في تفضيلات وأذواق العملاء وعدم وجود تغييرات كبيرة في التكنولوجيا المستخدمة وعدم وجود تقلبات في الطلب على المنتجات والخدمات من شأنه أن يخلق حالة من الإستقرار والتي من شأنها أن تجعل القائد الريادي يركز في المعرفة الحالية ويركز على المنتجات والخدمات الحالية ويدخل عليها تحسينات تدريجية ويجعله يقوم بتزويد



الأسواق الحالية بتلك المنتجات المحسنة بشكل تدريجي مما يعني الحصول على تدفقات نقدية من شأنها أن تكون بمثابة حاضنة للأنشطة الإستكشافية في المستقبل .

- ومن جهة أخرى فقد كان من الطبيعي أنه عندما تكون الديناميكية البيئية عالية أن تخفف من آثار القيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي لأنه في تلك الحالة يتجه تركيز القادة الرياديون إلى تقليل حالة الشك وعدم اليقين و الغموض والتركيز على الإستجابة لتلك الظروف البيئية سواء على مستوى محاولة مواكبة التغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين أو التغيرات الحاصلة في التكنولوجيا المستخدمة ضمن سوق العمل وما إلى ذلك ، وبالتالي إتجاه أصحاب القرار في تلك المشروعات إلى العزوف عن الأنشطة الإستغلالية.

### الفرضية الرئيسة الثامنة تنص على انه:

**إن المواءمة الداخلية بين الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي يؤثر إلى حد كبير في أداء المشروعات الجديدة.**

ولاختبار هذه الفرضية سنقوم بالخطوتين التاليتين:

- هناك تأثير تفاعلي إيجابي بين الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي في أداء المشروعات الجديدة.

الجدول رقم (49) تحليل path Coefficient لإيجاد التأثير التفاعلي الإيجابي بين الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي في أداء المشروعات الجديدة (بطاقة الأداء المتوازن)

النتيجة	P. Values	Std. Beta	Path coefficient	الفرضية
غير محققة	0.600	-0.030	(الإبداع الإستغلالي*الإبداع الإستكشافي) -<الأداء التنظيمي	الفرضية الثامنة

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

- يؤثر الإختلال النسبي بين الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي في أداء المشروعات الجديدة بشكل سلبي.

الجدول رقم (50) تحليل Path Coefficient لإيجاد التأثير الإختلال النسبي بين الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي في أداء المشروعات الجديدة (بطاقة الأداء المتوازن)

الفرضية	Path coefficient	Std.Beta	P. Values	النتيجة
الفرضية الثامنة	(الإبداع الإستغلالي_الإبداع الإستكشافي) -< الأداء التنظيمي	0.49	0.396	غير محققة

Significant at  $P^{***} < 0.001$  ,  $P^{**} < 0.01$  ,  $P^{*} < 0.05$

وبالتالي الفرضية الثامنة غير محققة حيث أنه عندما أخذنا الأثر التكاملي للإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي لم يحدث أي أثر إيجابي في أداء الشركة بل على العكس تماماً أحدث تأثير سلبي حيث كانت قيمة  $B = -0.030$  بالإضافة إلى أنه ليس ذو دلالة ، كما أنه عندما طرحنا أحد الإبداعين من الآخر بمعنى أننا عزلنا أثر أحد الإبداعين عن الآخر كان الأثر في الأداء التنظيمي إيجابي حيث كانت قيمة  $B = +0.49$  على الرغم من أنه ليس ذو دلالة ، وبالتالي عزل أحد نوعي الإبداع من أنشطة الشركة ليس بالضرورة أن يكون له أثر سلبي في أداء الشركة ، وهذا يتفق مع النتيجة التي تم التوصل إليها في دراسة (2010) Yi Li et.al التي أكدت على عدم وجود أي أثر للمواءمة الداخلية بين الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي في أداء المشروع ، ويعتقد الباحث أن ما تم التوصل إليه في ضوء هذه النتيجة قد يكون سببه نوعية الهياكل التنظيمية التي قد تكون عضوية أو آلية ، حيث أنه من الصعب في المشروعات التي يكون فيها نوع الهيكل التنظيمي آلية أن تتبنى أنشطة إبداعية إستكشافية لما تتمتع به من رسمية ومركزية عالية في إتخاذ القرارات حيث ان ذلك يجعل من الصعب إرساء حالة من الإبداع الإستكشافي ضمن أروقة المشروع ، حيث أن هكذا نوع من الهياكل التنظيمية يعتقد الباحث أنه في الغالب ستكون تعتمد على أنشطة الإبداع الإستغلالي ومنسجمة معها لما تقوم عليه تلك الأنشطة من التركيز على الممارسات الروتينية والأسواق الحالية وإدخال التحسينات التدريجية التي لا تشكل إنحراف كبير عن كتلة المعارف الحالية السائدة ضمن

المنظمة ، والعكس بالعكس حيث أن المشروعات التي تتبنى هياكل تنظيمية عضوية فإن الباحث يعتقد في الغالب أن توجهها ينصب نحو الأنشطة الإستكشافية التي تعتمد في جوهرها على الإنحراف الجوهري عن المعارف الحالية والعمل على إطلاق منتجات وخدمات وقنوات توزيع جديدة كلياً ، وهذا ما يجعل من الصعب وجود أي نوعية من الأنشطة الإستغلاية في هذه الحالة.

ولعل أحد أهم الأسباب التي تجعل من الصعب وجود مواءمة داخلية بين الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلاي هو نوع الثقافة التنظيمية السائدة ضمن المنظمة وما يترتب جراء تطبيقها من ممارسات وطقوس داخل المنظمة قد يكون لها دور كبير في تحديد توجهات المنظمة نحو أنشطة الإبداع الإستغلاي أو نحو أنشطة الإبداع الإستكشافي .

ويعتقد الباحث أنه في بيئة الأعمال السورية تعتبر هذه النتيجة منطقية إلى حد ما لأن محاولة خلق حالة من المواءمة الداخلية بين أنشطة الإبداع الإستكشافي وأنشطة الإبداع الإستغلاي من شأنه أن يكبد المشروعات الجديدة تكاليف عالية غير قادرة على تحملها .

بعد إجراء الإختبارات على كافة فرضيات البحث نصل إلى إختبار  $Q^2$  الذي يدعى Exogenous Relevance الذي يعمل على قياس قدرة نموذج البحث ككل على التنبؤ. (Chin (2010) ، أو بمعنى آخر قدرة نموذج البحث على قياس المتغيرات الوسيطة والتابعة Endogenous Variable

الجدول رقم (51) تحليل إختبار ( $Q^2$ ) Exogenous Variable

المتغيرات	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
بعد التعلم والنمو	1,212.00	804.145	0.337
بعد العملاء	909	702.8	0.227
القيادة الريادية	4,545.00	4,545.00	
الديناميكية البيئية	1,212.00	1,212.00	

الإبداع الإستغلالي	1,212.00	1,087.05	0.103
الإبداع الإستكشافي	1,212.00	1,080.23	0.109
البعد المالي	909	629.528	0.307
بعد العمليات الداخلية	909	732.344	0.194
الأداء في المشروعات الجديدة	3,939.00	3,565.73	0.095

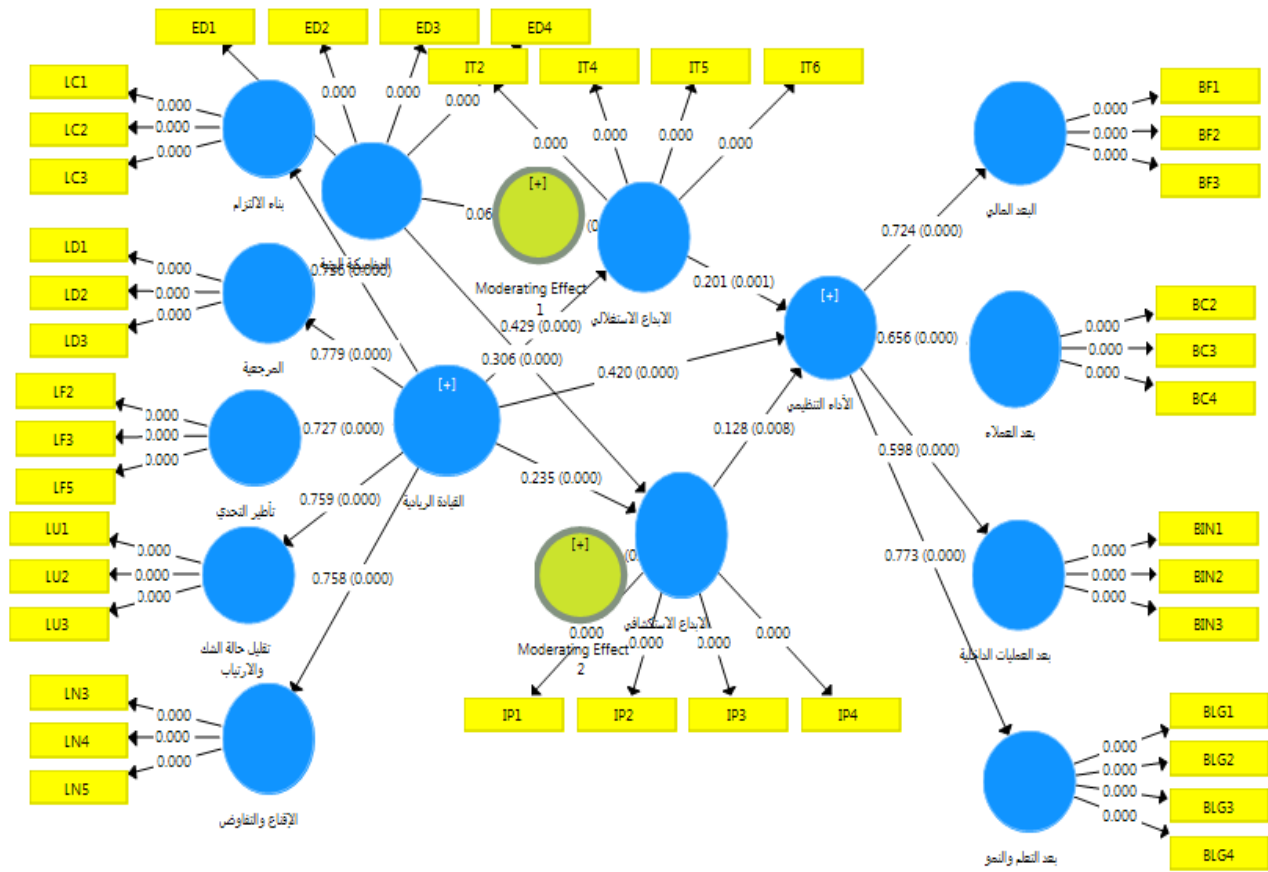
نلاحظ ان قيمة  $Q^2$  أكبر من 0 بالنسبة لجميع المتغيرات وبالتالي نموذج البحث ذو قدرة عالية على قياس المتغيرات الوسيطة والتابعة Endogenous Variable وذلك حسب (Chin, (2010).

وفيما يلي سنعمل على اختبار GOF الذي يدعى Goodness Of Fit of the model الذي يهدف إلى تحديد مدى القدرة على الإعتماد على نموذج البحث المقترح سواء على مستوى المتغيرات المستقلة أو المعدلة أو الوسيطة أو التابعة. (Chin, 2010; Henseler & Sarstedt, 2013) كما يلي :

$$GoF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

حيث أن قيمته الناتجة كانت 0.541 وهذا يعني أن نموذج البحث ذو قدرة عالية جداً Wetzels, et al (2009)

## نموذج البحث بعد اختبار الفرضيات



الشكل رقم (3)

### 3-1-10 ملخص النتائج

1. تؤثر القيادة الريادية بشكل إيجابي في أداء المشروعات الجديدة (بطاقة الأداء المتوازن) وهذا ما اتفق مع

نتائج كل من ، حيث يتفرع عن هذه النتيجة عدة نتائج فرعية :

- ★ تؤثر القيادة الريادية بشكل إيجابي في الأداء المالي للمشروعات الجديدة.
- ★ تؤثر القيادة الريادية بشكل إيجابي في بعد العملاء للمشروعات الجديدة.
- ★ تؤثر القيادة الريادية بشكل إيجابي في بعد العمليات الداخلية للمشروعات الجديدة.
- ★ تؤثر القيادة الريادية بشكل إيجابي في بعد التعلم والنمو للمشروعات الجديدة.

2. تؤثر القيادة الريادية بشكل إيجابي في الإبداع الإستكشافي .
3. تؤثر القيادة الريادية بشكل إيجابي في الإبداع الإستغلالي.
4. يتوسط الإبداع الإستكشافي بشكل جزئي الأثر بين القيادة الريادية والأداء في المشروعات الجديدة(بطاقة الأداء المتوازن) ، حيث يتفرع عن هذه النتيجة عدة نتائج فرعية:
  - \* يتوسط الإبداع الإستكشافي بشكل جزئي الأثر بين القيادة الريادية والأداء المالي في المشروعات الجديدة.
  - \* يتوسط الإبداع الإستكشافي بشكل جزئي الأثر بين القيادة الريادية وبعد العملاء في المشروعات الجديدة.
  - \* يتوسط الإبداع الإستكشافي بشكل جزئي الأثر بين القيادة الريادية وبعد العمليات الداخلية في المشروعات الجديدة.
- \* يتوسط الإبداع الإستكشافي بشكل جزئي الأثر بين القيادة الريادية وبعد التعلم والنمو في المشروعات الجديدة.
5. يتوسط الإبداع الإستغلالي بشكل جزئي الأثر بين القيادة الريادية والأداء في المشروعات الجديدة(بطاقة الأداء المتوازن) ، حيث يتفرع عن هذه النتيجة عدة نتائج فرعية:
  - \* يتوسط الإبداع الإستغلالي بشكل جزئي الأثر بين القيادة الريادية والأداء المالي في المشروعات الجديدة.
  - \* يتوسط الإبداع الإستغلالي بشكل جزئي الأثر بين القيادة الريادية وبعد العملاء في المشروعات الجديدة.
  - \* يتوسط الإبداع الإستغلالي بشكل جزئي الأثر بين القيادة الريادية وبعد العمليات الداخلية في المشروعات الجديدة.
- \* يتوسط الإبداع الإستغلالي بشكل جزئي الأثر بين القيادة الريادية وبعد التعلم والنمو في المشروعات الجديدة.
6. تخفض الديناميكية البيئية المرتفعة من تأثير القيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي.
7. تخفض الديناميكية البيئية المرتفعة من تأثير القيادة الريادية في الإبداع الإستغلالي.
8. لا تؤثر المواءمة الداخلية بين الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي في أداء المشروعات الجديدة.

### 3-1-11 التوصيات والمقترحات

#### من الناحية النظرية

1. الإهتمام برصد المزيد من المؤشرات المتعلقة بالديناميكية البيئية بما فيها قياس مدتها الزمنية التي من شأنها أن توضح بشكل أعمق تعديل الديناميكية البيئية لتأثير القيادة الريادية في الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي ضمن المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة.
2. فحص دور الديناميكية البيئية في تعديل الأثر بين القيادة الريادية والأداء في المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة.
3. فحص دور الديناميكية البيئية في تعديل الأثر بين الإبداع الإستكشافي والأداء في المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة.
4. فحص دور الديناميكية البيئية في تعديل الأثر بين الإبداع الإستغلالي والأداء في المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة.
5. دراسة تأثير نوع الهياكل التنظيمية في تعديل أثر القيادة الريادية في كل من الإبداع الإستكشافي والأبداع الإستغلالي ضمن المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة.
6. دراسة تأثير نوع الثقافة التنظيمية في تعديل أثر القيادة الريادية في كل من الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي ضمن المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة.
7. التركيز على دراسة دور القائد الريادي في تحقيق المواءمة الداخلية بين الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي لما يمثله هذا التوازن من حاجة هامة بالنسبة للمشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة محدودة الموارد.
8. إجراء المزيد من الأبحاث التي من شأنها ان تكشف طبيعة الأثر الذي تحدثه المواءمة الداخلية بين الإبداع الإستكشافي والإبداع الإستغلالي في أداء المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة.

9. التركيز على حجم المشروعات الجديدة لمعرفة تأثيرها في تعديل أثر الموازنة الداخلية بين الإبداع الاستكشافي والإبداع الاستغلالي في أداء المشروعات الجديدة.

### من الناحية التطبيقية

1. إجراء ورشات عمل من شأنها إجراء توعية بأهمية القيادة الريادية في المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة.
2. عقد ندوات ومحاضرات موجهة إلى المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة لتوضيح مفهوم الإبداع الاستكشافي والإبداع الاستغلالي وتأثيرهم المهم في حياة المشروعات الجديدة ، ومتى يجب على قادة المشروعات التركيز على أنشطة الإبداع الاستكشافي ومتى يجب عليهم التركيز على أنشطة الإبداع الاستغلالي.
3. إجراء ورشات عمل من شأنها أن توضح مفهوم الديناميكية البيئية وكيف ينبغي على قادة المشروعات الجديدة التعامل معها والتأقلم مع متغيراتها.
4. إعداد ورشات عمل لخلق قادة رياديين يتمتعون بالقدرة على قيادة المشروعات الجديدة في ظل ديناميكية بيئية مرتفعة أو منخفضة.
5. تسليط الضوء على أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة شاملة لجميع جوانب الأداء المالية والغير مالية في المشروعات الجديدة وتوجيه أصحاب القرار والقادة في تلك المشروعات نحو تبني بطاقة الأداء المتوازن وعدم الإكتفاء بالموشرات المالية فقط .
6. القيام بورشات عمل تدريبية موجهة إلى الإداريين وأصحاب القرار في المشروعات الجديدة متخصصة في كل ما يتعلق بكيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء التنظيمي.

### 3-1-12 محددات البحث

1. تم إجراء الدراسة في سورية ضمن مدينة دمشق حيث احتوت على العديد من المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة وبالتالي لا يمكن تعميم النتائج على كل سورية.



2. تم إجراء الدراسة في عام 2018 .
3. تم قياس الأداء المالي كجزء من بطاقة الأداء المتوازن بناءً على اتجاهات وتصورات عينة الدراسة وليس بناءً على نتائج فعلية ، وذلك لصعوبة الحصول على بيانات دقيقة أو مؤشرات أداء مالية فعلية بسبب حساسية الأمر بالنسبة لعينة الدراسة الذين تم استطلاع آرائهم.
4. لم تركز دراستنا على المدة التي تحصل فيها الديناميكية البيئية والتي يعتقد أن تعطي توضيح أكثر عمقاً عن الدور المعدل للديناميكية البيئية .
5. يؤثر الوضع الذي تعيشه البلاد سلباً في وجود الكفاءات وأصحاب الخبرة ضمن المشروعات الجديدة ، حيث نستطيع أن نلاحظ من خلال المعلومات الديموغرافية للعينة أن غالبية المستجيبين ضمن العينة كانوا ممن تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات وممن تقل أعمارهم عن 30 سنة ، وذلك ناجم عن هجرة أغلب الكفاءات خارج البلاد بسبب الأزمة التي تعيشها البلاد ، ولعل ذلك أثر نوعاً ما في منطية النتائج .
6. ثقافة الإستيوان ضعيفة نوعاً ما في مثل هذا النوع من الأبحاث نتيجة الخوف من تقييم قائد المشروع ، فيسعى الموظف دائماً إلى تعمد الإيجابية والتفاؤل أكثر من الواقع الحالي بغية اكتساب الثناء والإطراء من الرؤساء في العمل.
7. عدم إمكانية الحصول على الأرقام والبيانات التاريخية الخاصة بالمؤشرات المالية التي من الممكن أن تعطينا صورة أكثر وضوحاً عن أداء المشروعات الجديدة المتوسطة والصغيرة.
8. عدم إمكانية تعميم النتائج التي تم التوصل إليها في سياقات وطنية أخرى وذلك بالنظر إلى الوضع الذي تعيشه البلاد وغير ذلك من الأسباب.

### 3-1-13 المراجع العربية

- دويدري، رجاء وحيد، (2000)، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية، دار الفكر المعاصر، بيروت اللبنا الطبة الأولى
- الذبية ، زياد عبد الحليم ، (2011) ، مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المصارف التجارية اليمنية ، مجلة الأبحاث الإقتصادية والإدارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 9
- رزق ، عايذة نخلة (2002) ، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي \_ الاختبار والتفسير، كلية التجارة ، عين شمس
- قاسم، محمد محمد ، (1999) ، المدخل إلى مناهج البحث العلمي دار النهضة العربية ، بيروت
- نصير ،طلال العزاوي ، نجم (2011) . أثر الإبداع الإداري في تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية-ورقة مقدمة للملتقى الدولي -الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية-جامعة سعد.
- النجار، نبيل جمعة صالح ، 2015، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبة الأولى، الأردن، عمان.

- ADLER, P. S. (2002). SOCIAL CAPITAL: PROSPECTS FOR A NEW CONCEPT. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW. INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION SCIENCE, 27, 27-40.
- ALTUNTAS, R. K. (2016). IS THE RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION PERFORMANCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT CONTINGENT ON ENVIRONMENTAL DYNAMISM AND LEARNING CAPABILITY? EVIDENCE FROM A TURBULENT MARKET-. BUSINESS RESEARCH, 9, 229-253.
- AMABILE, T. M. (1988). MODEL OF CREATIVITY AND INNOVATION IN ORGANIZATIONS. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, 10, 123-167.
- ATUAHENE-GIMA, K. (2014). THE EFFECTS OF CENTRIFUGAL AND CENTRIPETAL FORCES ON PRODUCTS DEVELOPMENT SPEED AND QUALITY: HOW DOES PROBLEM SOLVING MATTER? ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 46, 359-373.
- AUH, S. A. (2005). BALANCING EXPLORATION AND EXPLOITATION: THE MODERATING ROLE OF COMPETITIVE INTENSITY. JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, 58, 52-61.
- BAGHERI, A. P. (2013). ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP COMPETENCIES AMONG MALAYSIAN UNIVERSITY STUDENT ENTREPRENEURIAL LEADERS. ASIA PACIFIC JOURNAL OF EDUCATION, 8, 548-550.
- BAU, F. C. (2014). IS THE FAMILY AN "ASSET" OR "LIABILITY" FOR FIRM PERFORMANCE? THE MODERATING ROLE OF ENVIRONMENTAL DYNAMISM. JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT, 52, 210-225.

- BAUMOL, W. J. (1990). ENTREPRENEURSHIP: PRODUCTIVE, UNPRODUCTIVE, AND DESTRUCTIVE. JOURNAL OF POLITICAL ECONOMY, 98, 548–568.
- BEKELE, E. &. (2008). FACTORS THAT AFFECT THE LONG–TERM SURVIVAL OF MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN ETHIOPIA. SOUTH AFRICAN JOURNAL OF ECONOMICS, 76, 548–568.
- BENNER, M. A. (2003). EXPLOITATION, EXPLORATION, AND PROCESS MANAGEMENT: THE PRODUCTIVITY DILEMMA REVISITED. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 28, 238–56.
- BERTHON, P. H. (1999). TO SERVE OR CREATE? STRATEGIC ORIENTATIONS TOWARD CUSTOMERS AND INNOVATION. CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, 42, 1–3.
- BORGELT, K. F. (2007). THE LEADERSHIP/ MANAGEMENT CONUNDRUM: INNOVATION OR RISK MANAGEMENT. LEADERSHIP AND ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL, 28, 122–136.
- BRATTON, J. G. (2005). ORGANIZATIONAL LEADERSHIP. LIBRARY OF CONGRESS PUBLISHING, 4, 144–147.
- BROWN, D. &. (2006). AN EXPERIENTIAL APPROACH TO ORGANIZATION DEVELOPMENT. PEARSON PRENTICE HALL, NEW JERSEY, USA., 7, 23–59.
- BURNS, T. &. (1986). EFFECTIVENESS AS PARADOX: CONSENSUS AND CONFLICT IN CONCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS. MANAGEMENT SCIENCE, 31, 539–553.
- BUTTNER, E. (1988). ENTREPRENEURSHIP: IS IT HAZARDOUS TO YOUR HEALTH? ACADEMY OF MANAGEMENT PROCEEDINGS, 7, 391.

- CATALIN–GEORGE ALEXE, C.–M. A. (2016). THE IMPORTANCE OF THE DIMENSIONS OF THE INNOVATION MANAGEMENT IN EVALUATING THE INNOVATION CAPABILITY OF THE FIRMS IN THE MACHINE BUILDING INDUSTRY IN ROMANIA. *PROCEDIA TECHNOLOGY*, 22, 99–105.
- CHIDAMBARAM, K. A. (2005). *BUSINESS ENVIRONMENT*, NEW DELHI: VIKAS PUBLISHING HOUSE. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 2, 3.
- CHIN. (1998). ISSUES AND OPINION ON STRUCTURAL EQUATION MODELING. *MIS QUARTERLY*, 22, VII–XVI.
- CHIN, W. W. (2010). HOW TO WRITE UP AND REPORT PLS ANALYSES, IN *HANDBOOK OF PARTIAL LEAST SQUARES: CONCEPTS, METHODS AND APPLICATION*. ESPOSITO VINZI, V, 11, 645.
- CHRISTENSEN, C. T. (1997). WHEN NEW TECHNOLOGIES CAUSE GREAT FIRMS TO FAIL HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, MA. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 49, 5–8.
- CUNNINGHAM, J. B. (1991). DEFINING ENTREPRENEURSHIP. *JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT*, 29, 1–49.
- DABIJA, D. C. (2011). ASPECTS REGARDING THE MARKETING ENVIRONMENT OF RETAILERS. *REVISTA TINERILOR ECONOMIȘTI*, 6, 63–74.
- DARLING, J. R., KEEFFE, M. J., & ROSS, J. (2007). ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP STRATEGIES AND VALUES: KEYS TO OPERATIONAL EXCELLENCE. *JOURNAL OF SMALL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP*, 20, 41–54.
- DARROCH. (2003). DEVELOPING A MEASURE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT BEHAVIORS AND PRACTICES. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 7, 41–50.

- ECKHARDT, J. A. (2003). OPPORTUNITIES AND ENTREPRENEURSHIP. JOURNAL OF MANAGEMENT, 29, 333-49.
- ENSLEY, K. M.-A. (2007). A CONTEXTUAL EXAMINATION OF NEW VENTURE PERFORMANCE: ENTREPRENEUR LEADERSHIP BEHAVIOR, TOP MANAGEMENT TEAM HETEROGENEITY, AND ENVIRONMENTAL DYNAMISM. JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR J. ORGANIZ. BEHAV, 28, 865-889.
- FAUL, F. E.-G. (2007). G\*POWER 3: A FLEXIBLE STATISTICAL POWER ANALYSIS PROGRAM FOR THE SOCIAL, BEHAVIORAL, AND BIOMEDICAL SCIENCES. BEHAVIOR RESEARCH METHODS, 39, 175-191.
- FERNALD, L. W. (2005). THE ENTREPRENEURIAL LEADER'S IMPACT ON THE ORGANIZATION'S PERFORMANCE IN DYNAMIC MARKETS. THE JOURNAL OF PRIVATE EQUITY, 8, 25-28.
- FRANKE, N. A. (2002). ENTREPRENEURIAL OPPORTUNITIES WITH TOOLKITS FOR USER INNOVATION AND DESIGN. INTERNATIONAL JOURNAL ON MEDIA MANAGEMENT, 4, 225-34.
- GATIGNON, H. T. (2002). A STRUCTURAL APPROACH TO ASSESSING INNOVATION: CONSTRUCT DEVELOPMENT OF INNOVATION LOCUS, TYPE, AND CHARACTERISTICS. MANAGEMENT SCIENCE, 9, 1103-1122.
- GHEMAWAT, P. &. (1993). THE ORGANIZATIONAL TENSION BETWEEN STATIC AND DYNAMIC EFFICIENCY. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 14, 59-73.
- GIBSON, C. &. (2004). THE ANTECEDENTS, CONSEQUENCES, AND MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 47, 209-226.

- GREEF, A. D. (2014). ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND ITS EFFECT ON THE SOCIAL PERFORMANCE OF THE ORGANIZATION. SOUTH AFRICAN JOURNAL OF ECONOMICS, 22, 40-44.
- GUNASEKARAN, A. R. (2011). RESILIENCE AND COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES: AN EMPIRICAL RESEARCH. INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH, 49, 5489-5509.
- GUPTA, V. M. (2004). ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP: DEVELOPING AND MEASURING A CROSS-CULTURAL CONSTRUCT. JOURNAL OF BUSINESS VENTURING, 19, 241-60.
- HADJIMANOLIS, A. (1999). BARRIERS TO INNOVATION FOR SMES IN SMALL LESS DEVELOPER COUNTRY (CYPRUS). TECHNOVATION, 19, 561-570.
- HARDY LOH RAHIM, Z. Z. (2015). THE EFFECT OF ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP TOWARDS ORGANIZATIONAL PERFORMANCE INTERNATIONAL ACADEMIC. RESEARCH JOURNAL OF BUSINESS AND TECHNOLOGY, 2, 193-200.
- HARDY LOH RAHIM<sup>1</sup>, Z. Z. (2015). THE EFFECT OF ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP TOWARDS ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. INTERNATIONAL ACADEMIC RESEARCH JOURNAL OF BUSINESS AND TECHNOLOGY.
- HASSAN, A. S.-Z.-R.-S. (2017). MEDIATING EFFECT OF TEACHER EMPOWERMENT BETWEEN ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND SCHOOL EFFECTIVENESS. THE SOCIAL SCIENCES, 12, 2077-2084.
- HENSELER, J. &. (2013). GOODNESS-OF-FIT INDICES FOR PARTIAL LEAST SQUARES PATH MODELING (VOL. 28(2)).
- HMIELESKI, M. D.-C.-K. (2006). THE MODERATING EFFECT OF ENVIRONMENTAL DYNAMISM ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ENTREPRENEUR LEADERSHIP

BEHAVIOR AND NEW VENTURE PERFORMANCE. JOURNAL OF BUSINESS VENTURING, 21, 243–263.

- HOLMQVIST, M. (2003). A DYNAMIC MODEL OF INTRA- AND INTERORGANIZATIONAL LEARNING. ORGANIZATION STUDIES, 24, 95–123.
- HOLMQVIST, M. (2004). EXPERIENTIAL LEARNING PROCESSES OF EXPLOITATION AND EXPLORATION WITHIN AND BETWEEN ORGANIZATIONS: AN EMPIRICAL STUDY OF PRODUCT DEVELOPMENT. ORGANIZATION SCIENCE, 15, 70–81.
- HUANG, S. &. (2011). WHEN CRITICAL KNOWLEDGE IS MOST CRITICAL CENTRALIZATION IN KNOWLEDGE-INTENSIVE TEAMS. SMALL GROUP RESEARCH, 6, 669–699.
- AIRELAND, R. M. (2003). A MODEL OF STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP: THE CONSTRUCT OF DIMENSIONS. JOURNAL OF MANAGEMENT, 29, 963–89.
- J. HABELMAN. (2013). ZESZYTY NAUKOWE UNIwersYTETU SZCZECIŃSKIEGO. FINANSE, RYNKI FINANSOWE, 58, 181–191.
- J. TABAS, M. B. (2011). BARRIERS TO DEVELOPMENT OF THE INNOVATION POTENTIAL IN THE SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES- ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANAE BRUNENSIS. HARVARD BUSINESS REVIEW, 7, 55–59.
- JAIN, D. M. (2013). LEADERSHIP MANAGEMENT: PRINCIPLES, MODELS AND THEORIES GLOBAL. JOURNAL OF MANAGEMENT AND BUSINESS STUDIES, 3, 309–318.
- JANSEN, J. J. (2005). A MULTIPLE-LEVEL STUDY OF ABSORPTIVE CAPACITY, EXPLORATORY AND EXPLOITATIVE INNOVATION AND PERFORMANCE 55, 90.



- JANSEN, J. J. (2008). SENIOR TEAM ATTRIBUTES AND ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY: THE MODERATING ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 45, 982–1007.
- JANSEN, J. V. (2009). STRATEGIC LEADERSHIP FOR EXPLORATION AND EXPLOITATION: THE MODERATING ROLE OF ENVIRONMENTAL DYNAMISM. THE LEADERSHIP QUARTERLY. INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT, 20, 5–18.
- JENATABADI, H. (2013). IMPACT OF ECONOMIC PERFORMANCE ON ORGANIZATIONAL CAPACITY AND CAPABILITY. INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT, 8, 17.
- JIN HONG, B. H. (2018). EXPLORATORY INNOVATION, EXPLOITATIVE INNOVATION AND EMPLOYEE CREATIVITY: THE MODERATION OF COLLECTIVISM IN CHINESE CONTEXT. CHINESE MANAGEMENT STUDIES, 5, 14–15.
- JOHNSON, M. W. (2008). REINVENTING YOUR BUSINESS MODEL. HARVARD BUSINESS REVIEW, 86, 57–68.
- JUSTIN J.P. JANSEN DUSYA VERA, M. C. (2009). STRATEGIC LEADERSHIP FOR EXPLORATION AND EXPLOITATION: THE MODERATING ROLE OF ENVIRONMENTAL DYNAMISM. JOURNAL HOMEPAGE, 7, 18.
- KANIE, N. (2004). EMERGING FORCES IN ENVIRONMENTAL GOVERNANCE. TOKYO, JAPAN. UNITEDNATIONS UNIVERSITY PRESS, 8, 1–5.
- KERMALLY, S. (2004). GURUS ON MARKETING. LONDON, UK: THOROGOOD. RETRIEVED, 9–20.

- KETS DE VRIES, M. F. (1985). THE DARK SIDE OF ENTREPRENEURSHIP. HARVARD BUSINESS REVIEW, 6, 160.
- KILGOUR. (1992). LEADERSHIP WITH THE ABILITY TO ACCEPT RISK. ORGANIZATION SCIENCE, 6, 458.
- KILNER, A. L. (2014). LEADERSHIP STYLES USED BY SENIOR MEDICAL LEADERS. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 27, 283–298.
- KOZA, M. P. (1998). THE COEVOLUTION OF STRATEGIC ALLIANCES. ORGANIZATION SCIENCE, 9, 255–264.
- KURATKO, D. F. (2007,). ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IN THE 21ST CENTURY. JOURNAL OF LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL STUDIES13, 3.
- LAVIE, D. S. (2010). EXPLORATION AND EXPLOITATION WITHIN AND ACROSS ORGANIZATIONS. THE ACADEMY OF MANAGEMENT ANNALS, 4, 109–155.
- LEE, L. T.–S. (2011). THE EFFECTS OF ENVIRONMENTAL DYNAMISM AND TEAM STRAIN ON PRODUCT INNOVATION: THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED DIVERSITY CLIMATE. AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT, 5, 8740–8752.
- LEONIDOU, L. (2004). AN ANALYSIS OF THE BARRIERS HINDERING SMALL BUSINESS EXPORT DEVELOPMENT. JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT, 42, 279–302.
- LIMAJ, E. &. (2017). THE ROLES OF ABSORPTIVE CAPACITY AND CULTURAL BALANCE FOR EXPLORATORY AND EXPLOITATIVE INNOVATION IN SMES. OF BUSINESS RESEARCH., 6, 5–11.
- LU, W. L. (2012). CEO DISMISSAL, INSTITUTIONAL DEVELOPMENT, AND ENVIRONMENTAL DYNAMISM. ASIA PAC J MANAG, 29, 1007–1026.

- LUBATKIN, M. H. (2006). AMBIDEXTERITY AND PERFORMANCE IN SMALL-TO MEDIUM-SIZED FIRMS: THE PIVOTAL ROLE OF TOP MANAGEMENT TEAM BEHAVIORAL INTEGRATION. JOURNAL OF MANAGEMENT, 32, 646-672.
- LUCIAN BLAGA, N. B. (2016). THE INFLUENCE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON ORGANIZATIONS. JOURNAL OF DEFENSE RESOURCES MANAGEMENT, 7, 55-59.
- MADRID-GUIJARRO, A. E. (2009). BARRIERS TO INNOVATION AMONG SPANISH MANUFACTURING SMES. JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT, 47, 465-488.
- MARCH, J. G. (1991). EXPLORATION AND EXPLOITATION IN ORGANIZATIONAL LEARNING. ORGANIZATION SCIENCE,, 2, 71-87.
- MASON, R. (2007). THE EXTERNAL ENVIRONMENT'S EFFECT ON MANAGEMENT AND STRATEGY: A COMPLEXITY THEORY APPROACH. MANAGEMENT DECISION, 45, 10-28.
- MASUPHA, L. P. (2014). ENVIRONMENTAL FACTORS AND STRATEGIES THAT IMPACT ON THE SUCCESS AND FAILURES OF SMMES IN MASERU- COLLEGE OF LAW AND MANAGEMENT STUDIES- UNIVERSITY OF KWAZULU-NATAL. 26-29.
- MBHELE, T. P. (2011). THE STUDY OF VENTURE CAPITAL FINANCE AND INVESTMENT BEHAVIOUR IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES SAJEMS. RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 1, 44.
- MCFADYEN, M. A. (2004). SOCIAL CAPITAL AND KNOWLEDGE CREATION: DIMINISHING RETURNS OF THE NUMBER AND STRENGTH OF EXCHANGE RELATIONSHIPS. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 47, 735-746.
- MCGRATH, R. (2001). EXPLORATORY LEARNING, INNOVATIVE CAPACITY, AND MANAGERIAL OVERSIGHT. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 44, 118-131.

- MCKENNA, S. (1996). THE DARKER SIDE OF THE ENTREPRENEUR. LEADERSHIP AND ORGANISATION DEVELOPMENT JOURNAL, 17, 41–50.
- MENGUC, B. A. (2008). THE ASYMMETRIC MODERATING ROLE OF MARKET ORIENTATION ON THE AMBIDEXTERITY–FIRM PERFORMANCE RELATIONSHIP FOR PROSPECTORS AND DEFENDERS. INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT, 4, 37.
- MILLER, D. &. (1982). THE LONGITUDINAL ANALYSIS OF ORGANIZATIONS: A METHODOLOGICAL PERSPECTIVE. MANAGEMENT SCIENCE,, 28, 1013–1034.
- MOHAMAD GHOZALI HASSAN, A. A. (2015). THE IMPACT OF ENVIRONMENTAL DYNAMISM ON STRATEGIC OUTSOURCING SUCCESS– WORLD ACADEMY OF SCIENCE. ENGINEERING AND TECHNOLOGY INTERNATIONAL JOURNAL OF COMPUTER AND INFORMATION ENGINEERING, 9, 23.
- MORGAN, K. A. (1970). DETERMINING SAMPLE SIZE FOR RESEARCH ACTIVITIES. EDUCATIONAL AND PSYCHOLOGICAL MEASUREMEMNT, 30, 607–610.
- MÜLLER, S. (2013). ENTREPRENEURSHIP AND REGIONAL DEVELOPMENT: ON THE INTERPLAY BETWEEN AGENCY AND CONTEXT \_ A PHD THESIS SUBMITTED TO BUSINESS. 55–66.
- MUSA, A. F. (2017). THE IMPACT OF ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP MEASUREMENT VALIDATION ON INNOVATION MANAGMENT AND ITS MEASUREMENT VALIDATION. INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION SCIENCE, 9, 9–17.
- NARTEH, S. A. (2016). ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, PASSION FOR WORK, PERCEIVED ENVIRONMENTAL DYNAMISM AND FIRM PERFORMANCE IN AN EMERGING ECONOMY. JOURNAL OF SMALL BUSINESS AND ENTERPRISE DEVELOPMENT, 23, 59–63.

- NIVEN, P. (2006). BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP: MAXIMIZING PERFORMANCE AND MAINTAINING RESULTS,. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL STRAT, 2, 197.
- OAD, C. A. (2012). ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY IN THE. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATIVE SCIENCES.
- OAD, C. A. (2016). ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY IN THE COLLECTIVIST. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATIVE SCIENCES (IJMAS), 4, 1-12.
- OGinni, B. A. (2013). BUSINESS ENVIRONMENTAL FACTORS: IMPLICATIONS ON THE SURVIVAL AND GROWTH OF BUSINESS ORGANISATIONS IN THE MANUFACTURING SECTOR OF LAGOS METROPOLIS. BUSINESS AND MANAGEMENT RESEARCH, 2, 146.
- OTHMAN, R. (2009). HOW THE BALANCED SCORECARD CAN FAIL: SOME CAVES, BORNEO BULLETIN. JOURNAL OF ASIA-PACIFIC BUSINESS, 7, 62-65.
- OTHMAN, R. A. (2011). A CASE STUDY OF BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION IN A MALAYSIAN COMPANY. JOURNAL OF ASIA-PACIFIC BUSINESS, 7, 55-72.
- PRABHU, G. (1999). SOCIAL ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP. CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL, 4/3, 140-145.
- PREACHER, K. J. (2008). CONTEMPORARY APPROACHES TO ASSESSING MEDIATION IN COMMUNICATION RESEARCH. IN A. F. HAYES, M. D. SLATER, & L. B. SNYDER (EDS.).

- RAUCH, A. J. (2009). ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND BUSINESS PERFORMANCE: AN ASSESSMENT OF PAST RESEARCH AND SUGGESTIONS FOR THE FUTURE. *ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE*, 33, 761–87.
- REGUIA, C. (2014). PRODUCT INNOVATION AND THE COMPETITIVE. *EUROPEAN SCIENTIFIC JOURNAL* JUNE, 141.
- ROSING, K. R. (2010). AMBIDEXTROUS LEADERSHIP IN THE INNOVATION PROCESS. IN INNOVATION AND INTERNATIONAL CORPORATE GROWTH. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 25, 191–204.
- ROTHAERMEL, F. &. (2004). EXPLORATION AND EXPLOITATION ALLIANCES IN BIOTECHNOLOGY. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 25, 201–221.
- DRAGAN PUJAS (2010)– BARRIERS TO THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD – THE CASE OF PLAVA LAGUNA J.S.C.– MODUL UNIVERSITY VIENNA.
- ROWLEY, T. B. (2000). REDUNDANT GOVERNANCE STRUCTURES: AN ANALYSIS OF STRUCTURAL AND RELATIONAL EMBEDDEDNESS IN THE STEEL AND SEMICONDUCTOR INDUSTRIES. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 21, 369–386.
- SARATH DIVISEKERA\*, V. K. (2018). DETERMINANTS OF INNOVATION IN TOURISM EVIDENCE FROM AUSTRALIA. *TOURISM MANAGEMENT JOURNAL HOMEPAGE*, 22, 12–15.
- SCHILKE, O. (2011). THE CONTINGENT VALUE OF DYNAMIC CAPABILITIES FOR COMPETITIVE ADVANTAGE: THE NONLINEAR MODERATING EFFECT OF ENVIRONMENTAL DYNAMISM. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL STRAT. MGMT. J.*, 35, 179–203.

- SCHINDLER, A. (2015). THE ROLE OF FLEXIBLY SWITCHING BETWEEN OPENING AND CLOSING LEADERSHIP BEHAVIORS FOR TEAM INNOVATIVE OUTCOME IN THE CASE OF MANAGEMENT CONSULTANCIES. JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, 13, 60–65.
- SHENGLAN HUANG, D. D. (2014). ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND PERFORMANCE IN CHINESE NEW VENTURES: A MODERATED MEDIATION MODEL OF EXPLORATORY INNOVATION, EXPLOITATIVE INNOVATION AND ENVIRONMENTAL DYNAMISM. SONS LTD JOURNAL, 23, 55–66.
- SI, Y. L. (2010). EXPLORATORY INNOVATION, EXPLOITATIVE INNOVATION, AND PERFORMANCE. NANKAI BUSINESS REVIEW INTERNATIONAL, 1, 297 – 316.
- SILVA, A. (2016). WHAT IS LEADERSHIP. JOURNAL OF BUSINESS STUDIES QUARTERLY, 8, 1–3.
- SONG, M. A. (2008). SUPPLIER’S INVOLVEMENT AND SUCCESS OF RADICAL NEW PRODUCT DEVELOPMENT IN NEW VENTURES. JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT, 26, 1–22.
- SORENSEN, J. &. (2000). AGING, OBSOLESCENCE, AND ORGANIZATIONAL INNOVATION. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 45, 81–112.
- SRIYANALUGSANA, C. (2008). A COMPARATIVE STUDY OF ADMINISTRATIVE LEADERSHIP IN THAI UNIVERSITIES. OTHER DEGREE THESIS, VICTORIA UNIVERSITY.
- STEGEREAN, C. G.–L.–R. (2011). DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE CASE OF ROMANIA. MANAGEMENT & MARKETING, 6, 285–300.
- STINCHCOMB, A. (1965). SOCIAL STRUCTURE AND ORGANIZATIONS. SMALL ENTERPRISE RESEARCH, 7, 142–193.

- STOREY, D. J. (2010). THE COMPETITIVE EXPERIENCE OF UK SMES: FAIR AND UNFAIR. SMALL ENTERPRISE RESEARCH, 17, 19–29.
- SVENJA GERDES (2014) . ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP: TRIGGER OR OBSTACLE FOR EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT? UNIVERSITY OF TWENTE, FACULTY OF MANAGEMENT AND GOVERNANCE.
- SUNDARARAJAN, M. S. (2012). ROLE OF MEDITATIVE FOUNDATION ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND NEW VENTURE SUCCESS. SPIRITUALITY, LEADERSHIP AND MANAGEMENT,, 6, 59–70.
- TARUN K. SEN, P. G. (2011). RADICAL AND INCREMENTAL INNOVATION PREFERENCES IN INFORMATION TECHNOLOGY: AN EMPIRICAL STUDY IN AN EMERGING ECONOMY. JOURNAL OF TECHNOLOGYMANAGEMENT & INNOVATION–, 6, 55.
- TUSHMAN, M. &. (1985). ORGANIZATIONAL EVOLUTION: AMETAMORPHOSIS MODEL OF CONVERGERCE AND REORIENTATION. RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR,, 7, 171–222.
- UZZI, B. &. (2003). RELATIONAL EMBEDDEDNESS AND LEARNING: THE CASE OF BANK LOAN MANAGERS AND THEIR CLIENTS. MANAGEMENT SCIENCE, 49(4), 383–399.
- VARADARAJAN, R. (2018). "INNOVATION, INNOVATION STRATEGY, AND STRATEGIC INNOVATION. IN INNOVATION AND STRATEGY, 12, 143–166.
- NEELAMEGAM, V. (2008), BUSINESS ENVIRONMENT, DELHI: VRINDA PUBLICATIONS (P) LTD.



- VIPIN GUPTA, I. C. (2004). ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP: DEVELOPING AND MEASURING A CROSS-CULTURAL CONSTRUCT. JOURNAL OF BUSINESS VENTURING, 19, 241–260.
- WAEL MOHD, S. I. (2013). IMPACT OF ENVIRONMENTAL DYNAMISM ON MARKETING STRATEGY COMPREHENSIVENESS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT, 8, 23–36.
- LAFORMATION OF AN INDUSTRY NETWORK. ORGANIZATION SCIENCE, 8, 109–125.
- WEBB, J. W. (2009). ENTREPRENEURSHIP IN THE INFORMAL ECONOMY. ACADEMY OF MANAGEMENT, 34, 492–510.
- WEST, G. A. (2009). THE IMPACT OF KNOWLEDGE RESOURCES ON NEW VENTURE PERFORMANCE. JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT, 47, 1–22.
- WEST, M. A. (2002). SPARKLING FOUNTAINS OR STAGNANT PONDS: AN INTEGRATIVE MODEL OF CREATIVITY AND INNOVATION IMPLEMENTATION IN WORK GROUPS. APPLIED PSYCHOLOGY, 51(3), 355–387.
- WETZELS, M. O.–S. (2009). USING PLS PATH MODELING FOR ASSESSING HIERARCHICAL CONSTRUCT MODELS: GUIDELINES AND EMPIRICAL ILLUSTRATION. MIS QUARTERLY, 33, 177–195.
- WONG, P. (2004). EXPLORATION VS. EXPLOITATION: AN EMPIRICAL TEST OF THE AMBIDEXTERITY HYPOTHESIS. ORGANIZATION SCIENCE, 15, 481–494.
- WU, S.–L. (2011). IMPACT OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY ON HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY–. BUSINESS AND ECONOMICS RESEARCH, 1, 23–25.

- YAMINI KARMAKAR\*, M. C. (2014). ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP STYLE(S): A TAXONOMIC REVIEW ANNUAL RESEARCH JOURNAL OF SYMBIOSIS CENTRE FOR MANAGEMENT STUDIES,. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 46, 359–373.
- WANJIRU, N.G., 2013. EXTERNAL ENVIRONMENTAL FACTORS INFLUENCING CHINA–KENYA TRADE: A CASE STUDY OF THE MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS AND INTERNATIONAL TRADE AND CHINESE EMBASSY IN KENYA.
- YAMINI KARMAKAR\*, MEGHNA CHABRA\*. (2014). ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP STYLE(S):. ANNUAL RESEARCH JOURNAL OF SCMS, PUNE, 158.
- YANG, C.–R. L.–T. (2011). COMPETENCE EXPLORATION AND EXPLOITATION IN NEW PRODUCT DEVELOPMENT–THE MODERATING EFFECTS OF ENVIRONMENTAL DYNAMISM AND COMPETITIVENESS. MANAGEMENT DECISION, 49, 1444–1470.
- YILDIRIM, H. A. (2011). EFFECTS OF OWNERS’ LEADERSHIP STYLE ON MANUFACTURING FAMILY FIRMS’ ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN THE EMERGING ECONOMIES: AN EMPIRICAL INVESTIGATION IN TURKEY. EUROPEAN JOURNAL OF ECONOMICS, FINANCE AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, 32, 147–53.
- YOUSIF, A. S.–M. (2014). PERFORMANCE EVALUATION – METHODS AND TECHNIQUES SURVEY. INTERNATIONAL JOURNAL OF COMPUTER AND INFORMATION TECHNOLOGY, 03, 6–10.
- YU, W. (2011). OPERATIONS STRATEGY, BUSINESS ENVIRONMENT, OPERATIONS RESOURCES AND PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY OF RETAIL FIRMS IN CHINA PHD THESIS, UNIVERSITY OF NOTTINGHAM. 33–39.
- ZHANG, X. M. (2012). PERCEIVED ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY, INFORMATION LITERACY AND ENVIRONMENTAL SCANNING. INFORMATION RESEARCH, 17(2), 515.

- ZIJLSTRA, P. H. (2014). WHEN IS ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP MOST EFFECTIVE?– MASTER THESIS– UNIVERSITY OF TWENTE– BUSINESS ADMINISTRATION.
- ŽIŽLAVSK, O. (2013). PAST, PRESENT AND FUTURE OF THE INNOVATION PROCESS. INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING BUSINESS MANAGEMENT, 5, 47.
- ZUFAN, C. N. (2017). THE RELATIONSHIP BETWEEN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES AND ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND FIRM PERFORMANCE. TRENDY V PODNIKÁNÍ – BUSINESS TRENDS VOL 7.

- CHEVERTON, P. (2004). KEY MARKETING SKILLS: STRATEGIES, TOOLS & TECHNIQUES FOR MARKETING .
- COHEN, J. (1988). STATISTICAL POWER ANALYSIS FOR THE BEHAVIORAL SCIENCES. HILLSDALE, NJ: LAWRENCE ERLBAUM .
- JOHNSON, G., SCHOLES, K. & WHITTINGTON, R. (2005). EXPLORING CORPORATE STRATEGY, 7TH EDITION.HARLOW, US: FINANCIAL TIMES PRENTICE HALL.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P (1996)., THE BALANCED SCORECARD, BOSTON: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- NIVEN, P. (2005): BALANCED SCORECARD DIAGNOSTICS: MAINTAINING MAXIMIZING, JOHN WILEY & SONS, NEW JERSEY.
- OLVE, N. G., PETRI, C. J., ROY, J. AND ROY, S. (2003): MAKING SCORECARDS ACTIONABLE: BALANCING STRATEGY AND CONTROL, JOHN WILEY & SONS LTD.
- PORTER, M. E. (1998.I). COMPETITIVE ADVANTAGE: CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE. NEW YORK, US: THE FREE PRESS.
- ROBBINS, S.P & COULTER, M (2007), MANAGEMENT, (9TH ED.), PEARSON PRENTICE HALL, NEW JERSEY.
- ROBERT BACA (2004)-BOOK –MANGERS GUIDE TO PERFORMANCE REVIEWS.
- ROOT, R. (1998) ENTRY STRATEGIES FOR INTERNATIONAL MARKETS – REVISED AND EXPANDED. SAN FRANCISCO, US: JOSSEY-BASS.
- SEAN DRAKES,(2008) “EVERYBODY COUNTS” BLACK ENTERPRISE 38 (MAY 2008) .
- TRACY GALLAGHER,(2008) “360-DEGREE PERFORMANCE REVIEWS OFFER VALUABLE PERSPECTIVES,” FINANCIAL EXECUTIVE 24 (DECEMBER 2008).
- WEICK, K.E. 1979. THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF ORGANIZING. READING ADDISON- WESLEY.

### 3-1-14 الملاحق

#### الإستبيان

تم إعداد هذا الإستبيان كجزء من دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية بحيث تم تصميم الأسئلة للحصول على وجهة نظرك وردة فعلك عن العمل الذي تقوم به, علماً أنه لا توجد إجابات صحيحة وإجابات خاطئة , فيرجى إعطاء هذا الإستبيان الإهتمام والدقة في الإجابة راجياً وشاكراً حسن التعاون.

أولاً :

المعلومات الديموغرافية:

الجدول رقم (1\_م)

أنثى		ذكر		النوع الاجتماعي
أكثر من 45 سنة	30-45 سنة	أقل من 30 سنة	العمر	
دراسات عليا	إجازة جامعية	أقل من إجازة جامعية	المؤهل العلمي	
أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة دنيا	المركز الوظيفي	

ثانياً:

يرجى وضع إشارة في الخانة التي تراها مطبقة في منظمتكم حيث لا يوجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة:

الجدول رقم (2\_م)

الرقم	السؤال	لا أوافق أبداً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	<b>القيادة الريادية</b>					
	<b>بناء الإلتزام</b>					
1	رئيسي في العمل يوضح ويضفي إنفعالات إيجابية قوية للعمل					
2	رئيسي في العمل يلهم العواطف والمعتقدات والقيم والسلوكيات للمرؤوسين					
3	رئيسي في العمل يحث أعضاء المجموعة على العمل معاً					
4	رئيسي في العمل يكسب تأييد المرؤوسين فيما يتعلق بالتغيير الحاصل ضمن المنظمة					
5	رئيسي في العمل يحفز المرؤوسين للإلتزام بالأهداف المتعلقة بتطوير المنظمة					
	<b>المرجعية</b>					
6	رئيسي في العمل يكامل بين الأشخاص والأشياء بشكل متماسك					
7	رئيسي في العمل يظهر التفاؤل والثقة في امكانية تحقيق المرؤوسين للأهداف					
8	رئيسي في العمل يشجع المرؤوسين على التفكير واستخدام عقولهم وتحدي الحالات النمطية					
9	رئيسي في العمل يتخذ القرارات بثبات وسرعة					

					10 رئيسي في العمل يحدد نطاق عمل المنظمة لاقتراح ما يمكن وما لا يمكن القيام به
					11 رئيسي في العمل يدرك حدود قدرة المنظمة لتجنب استهلاك الموارد الغير ضرورية
					<b>تأطير التحدي</b>
					12 رئيسي في العمل يحدد معايير عالية للأداء
					13 رئيسي في العمل يسعى لتحسين الأداء باستمرار
					14 رئيسي في العمل يحدد الاهداف وفقا لقدرات المرووسين
					15 رئيسي في العمل يحدد اهداف المنظمة آخذاً بعين الاعتبار معلومات السوق
					16 رئيسي في العمل يرفع من مستوى التوقعات في الأداء لدى المرؤوسين
					<b>تقليل حالة الشك والارتياب</b>
					17 رئيسي في العمل يعمل على توضيح الرؤية والخيال بالنسبة للمستقبل
					18 رئيسي في العمل يتوقع الاحداث المستقبلية المحتملة
					19 رئيسي في العمل يتحمل مخاطر العمل لتقليل حالة عدم اليقين في عمل المرؤوسين
					20 رئيسي في العمل يخفف من حالة عدم اليقين لدى المرؤوسين أثناء عمليات التغيير التي تحصل في المنظمة
					21 رئيسي في العمل يعزز من ثقة المرؤوسين بأنفسهم من خلال إظهار الثقة بهم
					<b>الإقناع والتفاوض</b>

				رئيسي في العمل يمتلك مهارات التواصل اللازمة فيما يتعلق بالعلاقات بين الاشخاص	22
				رئيسي في العمل يقنع الآخرين بقبول وجهة نظره	23
				رئيسي في العمل يعطي الشجاعة والثقة والأمل للموظفين من خلال الطمأنينة والنصيحة	24
				رئيسي في العمل يتفاوض بفاعلية لجعل التعامل مع الآخرين أفضل	25
				رئيسي في العمل يتفاوض بفاعلية لإزالة العقبات والعوائق في عمل الموظفين	26
				<b>الإبداع الإستغلالي</b>	
				منظمتنا تعمل دائماً على توفير المنتجات والخدمات الحالية	27
				منظمتنا تعمل على القيام بعمليات تعديل صغيرة على المنتجات والخدمات الحالية	28
				منظمتنا تقدم منتجات وخدمات محسنة, لكنها متوفرة ضمن السوق المحلية	29
				منظمتنا تعمل على توفير المنتجات والخدمات بشكل جيد	30
				منظمتنا تحسن الوضع الاقتصادي للسوق الحالية	31
				منظمتنا تعمل على توسيع الخدمات والمنتجات الخاصة بالعملاء الحاليين	32
				<b>الإبداع الإستكشافي</b>	
				تسعى منظمتنا لتلبية الحاجات التي لا تليها المنتجات والخدمات الحالية	33
				منظمتنا تبتكر المنتجات والخدمات الجديدة	34
				منظمتنا تقوم بإدخال منتجات وخدمات جديدة إلى السوق المحلية	35



				منظمتنا تقوم بإطلاق خدمات ومنتجات جديدة كلياً بالنسبة لها	36
				منظمتنا تقوم دائماً باستغلال الفرص في الأسواق الجديدة	37
				منظمتنا دائماً تعتمد على قنوات توزيع جديدة	38
				<b>الديناميكية البيئية</b>	
				في سوقنا المحلية يوجد تغييرات بيئية شديدة	39
				يطلب عملاؤنا بانتظام منتجات وخدمات جديدة	40
				في سوقنا المحلية ، تحدث تغييرات مستمرة	41
				في سوقنا ، تتغير أحجام المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها بسرعة وبشكل متكرر	42
				<b>الأداء التنظيمي</b>	
				<b>البعد المالي</b>	
				يعتبر نمو الدخل بالنسبة لمنظمتكم من المعايير الاستراتيجية التي يتم السعي نحو تحقيقها	43
				من الأهداف التي تسعى منظمتكم الى تحقيقها هو تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار	44
				يعتبر معيار تحقيق قيمة مضافة معياراً استراتيجياً تسعى منظمتكم الى تحقيقه على المستوى الاقتصادي	45
				يعد مقياس تنوع خدمات العملاء من أحد المؤشرات الأساسية لتحقيق الربحية	46
				يعتبر معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الإستثمارية الأساسية التي تهتم منظمتكم	47
				<b>بعد العملاء</b>	

					48	يعتبر معيار الاحتفاظ بالعملاء معياراً استراتيجياً هاماً للمنظمة
					49	من مقاييس الأداء التي تستخدم في تحقيق معيار الاحتفاظ بالعملاء هو عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع المنظمة
					50	يتم تحقيق الربحية من العميل بناءً على أسس عادلة للعميل ومرضية للمنظمة
					51	يتكون معيار الحصة السوقية العادلة من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة
					52	يعتبر نظام التكاليف المطبق في منظماتكم مؤشر من مؤشرات الأداء لقياس ربحية العميل
					53	يتم الحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمات والمنتجات في أقل وقت
						<b>بعد العمليات الداخلية</b>
					54	تركز المنظمة على معيار الإتقان في المنتجات والخدمات التي تقدمها بشكل ينافس المعايير العالمية
					55	توظف المنظمة الموارد المتاحة بما يتناسب مع الطاقة الإستيعابية المتوفرة
					56	تركز المنظمة على تلبية احتياجات العملاء وفق مقاييس أداء تجعل من المنتجات والخدمات المقدمة ذات جودة مرغوبة بالنسبة لهم
					57	تسعى المنظمة دوماً الى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين تكنولوجيا المعلومات وفق ما تقتضيه متطلبات تحسين الانتاجية
						<b>بعد التعلم والنمو</b>

					58	يتم تحقيق رضا الموظف استناداً إلى تلبية حاجاته بما يتوافق مع مؤهلاته
					59	يتم تطوير المهارات لدى الأفراد استناداً إلى مستوى قدراتهم الفردية
					60	يتم تحديد ربحية الموظف بما يحققه من قيمة مضافة للمنظمة
					61	يتم تحقيق معيار الإحتفاظ بالموظف من خلال تلبية إحتياجاته المادية والمعنوية