

الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الريادية والنجاح الريادي:

دراسة تطبيقية على مديري الشركات الصغيرة
والمتوسطة الحجم في المنطقة الصناعية بدمياط
الجديدة - جمهورية مصر العربية

زينب جمال عوض
المعهد العالي للحاسب الآلي
 وإدارة الأعمال
جمهورية مصر العربية

الملخص

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة المباشرة بين اليقظة الريادية وتحقيق النجاح الريادي، كما هدفت أيضاً إلى تحديد العلاقة غير المباشرة بين اليقظة الريادية وتحقيق النجاح الريادي من خلال توسط البراعة التنظيمية. تصميم | منهجية | طريقة الدراسة: اعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء من خلال مجموعة من العبارات لتجميع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة. عينة الدراسة وبياناتها: اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة، قوامها 290 مفردة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. نتائج الدراسة: تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد اليقظة الريادية (البحث والمسح، التجميع والربط) على النجاح الريادي، في حين بينت أنه لا يوجد تأثير معنوي إيجابي (التقييم والحكم) على النجاح الريادي. وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد اليقظة الريادية (البحث والمسح، التجميع والربط، التقييم والحكم) على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف)، وإلى تأثير أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) بشكل معنوي إيجابي على النجاح الريادي. وأخيراً، أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لأبعاد اليقظة الريادية على النجاح الريادي عند توسط أبعاد البراعة التنظيمية. أصالة الدراسة: تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تناولت تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لحالة توسط البراعة التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الريادية وتحقيق النجاح الريادي، وذلك بالتطبيق على مديري الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. حدود الدراسة وتطبيقاتها: اقتصرَت الدراسة على مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة في مصر.

المصطلحات العلمية: البراعة التنظيمية، اليقظة الريادية، النجاح الريادي.

تصنيف J23: JEL

تم تسلم البحث في 2022/12/18، التعديل الأول في 2023/3/5، التعديل الثاني في 2023/3/30، أُجيز للنشر في 2023/4/21.

الإشارة المرجعية: زينب جمال عوض، 2022، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الريادية والنجاح الريادي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 29(3): 440-405.

المقدمة

تؤدي ريادة الأعمال الناجحة دوراً مهماً للغاية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والنمو وفي تحقيق اقتصاد مزدهر؛ ومن ثم من المهم تحديد الصفات الإنسانية التي تجعل رواد الأعمال ناجحين، وتحديد الظروف الاجتماعية والاقتصادية اللازمة لتعزيز ظهور ريادة الأعمال الناجحة (Kirzner, 2009). وتأتي اليقظة الريادية من قلب نظرية ريادة الأعمال؛ إذ إن اكتشاف الفرص الجديدة وتحويلها إلى تطبيقات تجارية يعدّ من صميم ريادة الأعمال (Tang et al., 2012).

وتعد اليقظة الريادية عنصراً حيوياً في ريادة الأعمال وتؤدي دوراً مهماً في تعرّف الفرص (Neneh, 2019)؛ والاعتراف بالفرص الريادية يعد مكوناً رئيسياً لأنشطة ريادة الأعمال، إذ إنها تستغل بعد ذلك (Shane, 2012). واتفق معهم (Lanivich et al., 2022) على أن اليقظة ترتبط بشكل متزايد بفرص ريادة الأعمال، وتعد أيضاً عنصراً مهماً في إدراك رواد الأعمال، وتؤثر أيضاً على أنشطة ريادة الأعمال (Zhao et al., 2021).

وتعرف ريادة الأعمال بأهميتها للاقتصاد (Shiri et al., 2022)؛ ومن ثم، يصبح ابتكار نموذج الأعمال نهجاً جديداً ومهماً للمشروعات الناشئة في مرحلة بدء التشغيل؛ مما يتيح لها الحفاظ على نفسها وتحقيق النجاح على المدى الطويل (Zhao et al., 2021).

وأشار (Judge and Blocker (2008 إلى أن إستراتيجية البراعة هي القدرة على استكشاف الفرص الجديدة في السوق، وفي الوقت نفسه استغلال الأسواق الحالية بكفاءة. وأشارت دراسة (Lubatkin et al., 2006) إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتوجه بالبراعة ترتبط إيجابياً بأداء المنظمة. وأشارت دراسة (Cao et al., 2009) إلى أن أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في الاستغلال والاستكشاف ترتبط إيجابياً بأداء الشركات، وقامت هذه الدراسة بتطبيق ذلك على الشركات التكنولوجية بالصين.

وتسعى الشركات إلى تبني إستراتيجيات تمكنها من إيجاد وتطبيق سلوكيات مناسبة تحقق معدلات أداء متميز ومتفوق على أداء المنافسين (Tseng et al., 2019)؛ وكلما اتبعت الشركات السلوك الريادي؛ مثل: السلوك الاستباقي، والسلوك الإبداعي، وتحمل المخاطرة أصبحت أكثر يقظة تجاه التغيرات والتحولات وأكثر حساسية لتعرّف الفرص والتحرك لاستغلالها؛ ومن ثم تستطيع أن تقدم منتجات وخدمات جديدة ومختلفة عن المنافس (Chaudhary et al., 2019). وأوضح (Morgan and Berthon (2008 أن الشركات البارعة (المتخصصة في إستراتيجيات كل من الابتكارات الاستغلالية والابتكارات الاستكشافية) ترتبط إيجابياً وذات دلالة على أداء الأعمال للشركات الصناعية. وقد توصلت دراسة (Kouropalatis et al., 2012) إلى أن الشركات التي لديها مستويات عالية من إستراتيجية البراعة تحقق مستويات عالية في أداء الأسواق مثل: (رضا العميل، والمحافظة على العميل،

موقع المنافسة) ومستويات عالية في الأداء المالي المتمثلة في (نمو المبيعات، عوائد الاستثمار، الربحية، الأداء العام) مقارنة بالشركات التي تنخفض فيها إستراتيجية البراعة. وتأسيساً على ما سبق؛ يتمثل الهدف الأساسي لتلك الدراسة في بحث واستكشاف اتجاه وقوة العلاقة بين اليقظة الريادية والنجاح الريادي، بالإضافة إلى بحث الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الريادية والنجاح الريادي للشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوضيح مدى أهميتها على القطاع الصناعي. وتؤدي الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) دوراً حيوياً في تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية. ويتضمن هذا الدور توفير منتجات جديدة، وتصميم طرق إنتاج جديدة، وفتح أسواق جديدة؛ مما سيؤدي في النهاية إلى تهيئة فرص عمل جديدة، وتعزيز الابتكار، وتعزيز المنافسة. ووفقاً للدور المهم الذي تؤديه الشركات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز التنمية الاقتصادية - خاصة في البلدان النامية مثل مصر التي تواجه العديد من الصعوبات في سبيل ترجمة قدرتها في تعرف الفرص إلى أداء متفوق- فإنه يتعين على رواد الأعمال وأصحاب المشروعات أن يكونوا على يقظة تامة، ولديهم القدرة على تعرف الفرص، والتغيرات، والتحولات التي تحدث في البيئة المحيطة لزيادة قدرتهم على البقاء والنمو.

ومن ثم، كان الدافع لتطبيق هذه الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة تقديم نظرة شاملة لمديري هذه الشركات حول كيفية ممارسات اليقظة الريادية؛ مثل تعرف الفرص واستغلالها بل تهيئتها أيضاً ومساعدة شركاتهم على أن تكون أكثر كفاءة؛ ومن ثم تحقيق معدلات أداء عالية، وهو ما يمثل أحد مؤشرات النجاح الريادي للشركة. وتتميز هذه الشركات بتنوع النشاط (مصانع أثاث، تصنيع أخشاب، مواد بناء، أدوات صحية، صناعة ملابس ومنسوجات وأقطان ومفروشات ومراتب، صناعات غذائية، صناعات ميكانيكية ومعدنية، مشروعات وقود، مشروعات إلكترونية وهندسية، مشروعات كهربائية، صناعات ورقية وإلكترونية، صناعات كيمياوية، صناعة البلاستيك، مشاريع خدمية ومتنوعة).

وتعرض الباحثة فيما يلي الإطار النظري والفجوة البحثية ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهداف الدراسة وأهميتها والعلاقة بين متغيراتها وتنمية فروض الدراسة ونموذجها في ضوء الدراسات السابقة، يلي ذلك استعراض منهجية الدراسة، ثم عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، فضلاً عن توضيح المساهمات النظرية والتوصيات التطبيقية، وأخيراً التوجهات لدراسات مستقبلية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المتغير المستقل: اليقظة الريادية Entrepreneurial Alertness

تعريف اليقظة الريادية

يعد Kirzner من أوائل الكتّاب الذين اهتموا برواد الأعمال، وكان في البداية ينظر إليه على أنه وكيل agent، يقود قوى التوازن التنافسي للسوق، وبمرور الوقت تغيرت نظرته إلى رائد الأعمال؛ إذ لم يعد مبدعاً فقط creator بل هو أيضاً يقظ؛ ومن هنا بدأ يتحدث عن اليقظة الريادية (Kirzner, 2009).

وقد قام Kirzner بتطوير المفهوم من خلال مؤلفاته؛ إذ عرّفها عام 1973 بأنها: قدرة رواد الأعمال على تعرف الفرص التي يتم تجاهلها من قبل بعض الأفراد الآخرين. وأوضح Kirzner (1997) أن الإدراك العقلي لرواد الأعمال غالباً يكون مدفوعاً باليقظة الريادية لديهم، ومن هنا عرف (Kirzner 1979, 1997) اليقظة الريادية بأنها: سلوك إدراكي يتضمن مجموعة مميزة من المعالجات المعرفية والإدراكية؛ تعرف الفرص في البيئة المحيطة (Short et al., 2010).

وعرّفها Kirzner (1999) بأنها تنطوي على الابتكار وتوليد أفكار جديدة ثم تحويلها لمنتجات وعمليات تجارية جديدة يتم إدخالها في الأسواق مستقبلاً.

وأضاف Short et al. (2010) أنها حالة عقلية منفتحة، تمكن من تعرف الفرص في أي وقت في البيئة التنافسية المحيطة. وأوضح McMullen and Shepherd (2006) أن اليقظة لا تكون ريادية إذا لم تتضمن تحركاً واستجابة لاستغلال الفرص الريادية المتاحة. وأكد Tang et al. (2012) أيضاً أن اليقظة الريادية لا تعني تعرف الفرص واستغلالها فقط بل تهيئتها أيضاً.

في حين عرّف McCaffrey (2014) اليقظة الريادية على أنها الميل إلى الملاحظة نحو المعلومات المتعلقة بالأشياء والأنماط السلوكية والأحداث، والحساسية تجاه الحاجات غير المشبعة والاهتمامات والموارد الجديدة.

أبعاد اليقظة الريادية

البحث والمسح اليقظ Alert scanning and search

يعمل البحث والمسح على بناء نظام وقاعدة معلوماتية واسعة ذات صلة بمجال عمل رواد الأعمال (Reed, 2004). وأضاف Ericsson et al. (1993) أن رواد الأعمال الذين يقومون بعمليات البحث والمسح لبيئة الأعمال الخاصة بعملهم يصبح لديهم مجموعة واسعة من المعلومات والمعرفة التي تمكنهم من تحقيق الأداء المتميز وتعزيز يقظة الفرد تجاه الفرص المتاحة والمحتملة.

وأشار Busenitz (1996) إلى أن قيام رواد الأعمال بالبحث والمسح البيئي بشكل مستمر وبطرق غير تقليدية يمكنهم من تعرف المعلومات والتغيرات والفرص الجديدة غير المرئية، التي يتجاهلها الآخرون. وعرف Polanyi (1967) هذه المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال المسح بأنها مستودع حسي للأفراد، تعمل على تطوير القاعدة المعرفية للفرد، سواء كانت هذه المعرفة في شكلها الضمني أم الصريح.

وأكد Gaglio (1997) أن البحث والمسح يعملان على تطوير الأطر المعرفية للفرد، التي تتمثل في الخبرة التراكمية والتعلم والمعنى الذي كونه الفرد تجاه مجال معين، وهذه الأطر المعرفية مهمة للفرد، إذ تساعد على معالجة المعلومات المخزنة والاستفادة منها.

التجميع والربط اليقظ Alert association and connection

وفقاً لـ Tang et al. (2012)، فإن تجميع المعلومات والربط بينها يغير من طبيعتها وشكلها، وإن التشابك المفاجئ لمصفوفتين منفصلتين من المعلومات والأفكار يغير من خصائصها. وبمجرد أن يتم الربط بين المعلومات المنفصلة التي تم الحصول عليها من بيئة الأعمال، فإنها تحتاج إلى مسح بيئة الأعمال مرة أخرى؛ وذلك للتأكد من فائدة المعلومات التي تم الربط بينها حديثاً والحصول على صورة واضحة، إذ إنه ليس من المرجح أن ينتقل رائد الأعمال مباشرة من مرحلة المسح والبحث عن المعلومات إلى مرحلة التقييم والحكم عليها. وأضاف أنه هنا في حاجة إلى تفسير تلك المعلومات المترابطة حديثاً، وربما القيام بمزيد من التجميع والربط بينها مرة أخرى، ووفقاً لذلك مرحلة المسح والبحث عن المعلومات تتضمن علاقات متكررة مع مرحلة التجميع والربط.

يرى Lehrer (2008) أن التجميع والربط للمعلومات يركز على الإبداع؛ إذ يتم تجميع المعلومات لتوسيع القاعدة المعرفية لدى الفرد، ويساعد التجميع الأفراد على توفير بدائل واحتمالات متعددة، والربط بينهم بطريقة فريدة وغير مسبقة. ومن ثم يساعد على تقليل الحيرة والارتباك لكثرة المعلومات والتركيز فقط على معلومات ذات أهمية. وهذا يساهم في تكوين صورة أكثر شمولاً لرواد الأعمال من خلال الربط بين الأجزاء المهمة لهذه المعلومات، ويعد هذا الربط فريد من نوعه وغير مسبوق.

التقييم والحكم Evaluation and judgment

يرى كل من Kirzner (1997); Reed (2004) أن التقييم والحكم بمثابة فلتر للمعلومات غير الضرورية، ويعكس أيضاً قدرة الشخص على تطوير نظريته الثاقبة نحو المعلومات والفرص الجديدة التي يتجاهلها الآخرون؛ إذ إنه سيقم المعلومات الجديدة إذا كانت تلائم الأطر المعرفية الحالية ومقارنتها بالمعلومات المتوافرة عن الفرص الحالية (Baron, 2006).

وأضاف Tang *et al.* (2012) أن التقييم والحكم يساعد رواد الأعمال في الحكم على محتوى المعلومات الجديدة واستبعاد غير الضروري منها، وتتطلب عملية التقييم من رواد الأعمال السعي إلى الحصول على مزيد من المعلومات لتقييم البدائل للفرص والأفكار الجديدة بشكل أكثر دقة.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن اليقظة الريادية تتمثل في قدرة رائد الأعمال في تعرف الفرص والأفكار الجديدة والتغيرات والتحولات المتاحة في البيئة التنافسية المحيطة به، ويتم تجاهلها من قبل الآخرين ثم يقوم بتقييمها واستغلالها بل وتهيئة الفرص الجديدة أيضاً، وذلك من خلال الأبعاد (البحث والمسح اليقظ، التجميع والربط اليقظ، التقييم والحكم)، مسح البيئة باستمرار لتحديد المعلومات والتغيرات ثم الربط بين الأجزاء المنفصلة من المعلومات بطريقة فريدة لم يتطرق إليها المنافسون من قبل، والحكم على محتوى المعلومات الجديدة واستبعاد غير الضروري منها، وتقييم المعلومات جيداً لاختيار الفرص والأفكار الجديدة بشكل أكثر دقة.

المتغير الوسيط: البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

تعريف البراعة التنظيمية

يعد Duncan (1976) أول من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية، وتعد مقالة March (1991) نقطة تحول لمفهوم البراعة التنظيمية التي تعد حافزاً للاهتمام بمفهوم البراعة التنظيمية في هذا الوقت، وأشار فيها إلى وجود اختلاف جوهري بين نشاط الاستغلال ونشاط الاستكشاف كأنشطة للتعليم توزع عليها المنظمات اهتمامها ومواردها (Karrer and Fleck, 2015).

عرّف Mom *et al.* (2007) البراعة بأنها: قدرة المنظمة استخدامها للإمكانيات الجديدة، وذلك للتكيف مع التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال التنافسية، واستغلال إمكانياتها الموجودة لتلبية متطلبات الأعمال اليومية. وأضاف Tushman and O'Reilly (2004) أن البراعة التنظيمية هي نجاح المنظمة في تحقيق كل من الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية والابتكار الجذري والإضافي؛ واتفق معه Van Looy *et al.* (2005) في أن البراعة تعني تحقيق أنشطة مختلفة من الابتكار الجذري والتدريجي في الوقت نفسه، تزامناً مع وجود تغييرات في التكنولوجيا والأسواق الناشئة.

وأضاف Judge and Blocker (2008) أن إستراتيجية البراعة هي القدرة على استكشاف الفرص الجديدة في السوق، وفي الوقت نفسه استغلال الأسواق الحالية بكفاءة. وأشار Tushman and O'Reilly (2008) إلى أن البراعة هي القدرة المتمثلة في تعلم القيادة العليا من

خلال قدرتها على تطوير الأصول التنظيمية والكفاءات الموجودة بصفة مستمرة وذلك للتكيف مع البيئة المتغيرة.

وأشار Raisch *et al.* (2009) إلى أن مفهوم البراعة التنظيمية حقق تقدماً كبيراً في مجال البحوث التنظيمية؛ إذ يرى Cao *et al.* (2009) إلى أن هناك اتفاقاً عاماً في الأدب التنظيمي على أن المنظمة البارعة هي المنظمة القادرة على استغلال الكفاءات الحالية الموجودة لديها والسعي في الوقت نفسه إلى استكشاف فرص جديدة، وفي هذا السياق قد تجد المنظمة صعوبة في تحقيق هذا التوافق؛ فعلى سبيل المثال المفاضلة بين الاستثمار في المشروعات الحالية مقابل الاستثمار في المشروعات المستقبلية والتميز مقابل الإنتاج بتكلفة منخفضة، ومن ثم فهناك دائماً مفاضلات ينبغي القيام بها، وعلى الرغم من أنه لا يمكن القضاء على هذه المفاضلات تماماً، فالشركات الأكثر نجاحاً لديها القدرة على التوفيق بينها إلى درجة كبيرة؛ مما يعزز قدرتها التنافسية على المدى الطويل (Gibson and Birkinshaw, 2004).

أما He and Wong (2004)؛ فقال إن البراعة تعني حاجة المنظمات إلى تحقيق كل من إستراتيجيات الابتكار الاستكشافية والاستغلالية، ويمكن للشركات المحافظة على أدائها من خلال استمرارية استكشاف أفكار جديدة للابتكار واستغلال المنتجات والعمليات الحالية لتحقيق عائدات على المدى القصير؛ وعرف Im and Rai (2008) البراعة بأنها سعي المنظمة إلى تحقيق الابتكار وكذلك تحقيق الأهداف التشغيلية القصيرة الأجل، وفي الوقت نفسه الحفاظ على الأداء في الأجل القصير.

أبعاد البراعة التنظيمية

الاستغلال : Exploitation

يرى Benner and Tushman (2002) أن الاستغلال يتضمن التحسينات في المكونات الموجودة والبناء على المسار التكنولوجي الحالي، وأن استغلال الأفكار المثيرة للاهتمام في كثير من الأحيان تعتمد على الالتزام أكثر من التفكير، والتضييق أكثر من الاتساع، والتماسك أكثر من الانفتاح. والاستغلال في مجال الصناعة يمكن أن يشمل تحسينات في معدات الإنتاج، والتقنيات العملية، والممارسات التشغيلية (Jayanthi and Sinha, 1998).

ويرى كل من Benner and Tushman (2003); Tushman and Smith (2002); Danneels (2002) أن الابتكارات الاستغلالية هي الابتكارات الإضافية (التي يتم تصميمها لتلبية احتياجات العملاء أو الأسواق الحالية) وأنها تمثل التعديلات الطفيفة نسبياً للمنتجات والمفاهيم الحالية (Raisch and Birkinshaw, 2009). واتفق معه Cao *et al.* (2009) في أن

الابتكار الإضافي هو أكثر قدرة على تحسين وتوسيع الجودة والقيمة المضافة للمنتجات الحالية التي من شأنها تلبية احتياجات العملاء الحاليين.

الاستكشاف: Exploration

عرّف March (1991) الاستكشاف بأنه يرتبط بعمليات البحث عن المعرفة والفرص الجديدة، ويشير إلى البحث، الاختلاف، المخاطرة، التجريب، المرونة، الاكتشاف، الابتكار. ويقصد بالاستكشاف الاستجابة للاتجاهات البيئية الكامنة من خلال خلق التكنولوجيا المبتكرة، الأسواق الجديدة (Lubatkin *et al.*, 2006)؛ وأضاف Cao *et al.* (2009) أن الابتكار الجذري يعني تهئية أسواق جديدة، وتحقيق أكبر قدر من حصة السوق، وينتج عنها عائدات بشكل كبير للشركة على المدى الطويل. ويرى Tinoco (2014) أن الابتكارات الجذرية للمنتج نجم عنها منتج جديد يتضمن مجموعة كبيرة جديدة من المعرفة التقنية.

لذلك فإن المنظمات الناجحة لا تركز على الاستغلال والمواءمة خلال فترات التغير التطوري فقط، بل أيضاً تحقيق التحول الجذري والاستكشاف في فترات التغير الثوري (Tushman and O'Reilly, 1996)؛ لذلك ترتبط قدرة المنظمة على تحقيق التغير بقدرتها على تحقيق التوازن بين تنفيذ التغييرات والحفاظ على العمليات اليومية (Meyer and Stensaker, 2006).

ويشير Menguc and Auh (2008) إلى أن الشركات المستكشفة تركز أكثر على الاستكشاف؛ مثل الابتكار والنمو، والبحث والتطوير، من التركيز على الاستغلال مثل التكلفة والتحكم، وفورات الحجم، والاستفادة من القدرات والكفاءة، وهذا يدعم المزايا التنافسية للمنظمة من خلال التأكيد على السيطرة والاستقرار في الأجل القصير والابتكار وتحمل المخاطر في الأجل الطويل.

ويرى Puhon (2008) أنه إذا كانت المنظمات تريد البقاء والاستمرارية على المدى الطويل فإنه يجب عليها استغلال التقنيات الحالية واستكشاف مشروعات جديدة، وليس من الممكن تأجيل الاستكشاف وتفضيل الاستغلال المفرط؛ لأن هذا سيؤدي إلى الجمود الإستراتيجي الذي يجعل من الصعب جداً تجديد نجاح الاستكشاف (ومعها النجاح على المدى الطويل).

وبناء على ما سبق فإن الباحثة ترى أنه يجب على المنظمة أن تحقق التوازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف حتى تستطيع تحقيق نتائج على المدى القصير من خلال الاستغلال، وتحقيق نتائج على المدى الطويل من خلال الاستكشاف؛ وتحقيق الموازنة يمكن المنظمة من التكيف مع التغير والاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية ويضيف قيمة للمنظمة، ويضمن البقاء الحالي والبقاء المستقبلي.

المتغير التابع: النجاح الريادي Entrepreneurial success

تعريف النجاح الريادي

تعددت وجهات النظر في تعريف النجاح الريادي؛ فينظر Unger *et al.* (2009) إلى النجاح الريادي من منظور مالي فقط إذا حققت الشركة مؤشرات مالية عالية وربطه بمعدل العائد على الشركات. في حين ينظر إليه Fisher (2012) من خلال عدة مؤشرات "اجتماعية، اقتصادية، ونفسية" يكون لها تأثير في السلوكيات المتعلقة بالنجاح الريادي.

بينما اتفقت العديد من الدراسات (Perren (1999, 2000 على تعريف النجاح الريادي من خلال العناصر الملموسة؛ مثل نمو الشركة، الربحية، العائدات، الاستثمارية، تعظيم الثروات الشخصية، معدل الدوران (Amit *et al.*, 2001).

تبني Parker (2009) مفهوم النجاح الريادي الموضوعي وفقاً لوجهة النظر الموضوعية التي تعتمد على النظرة الاقتصادية العقلانية، بناء عليها تتمثل أهداف رواد الأعمال أن تحقق أهدافهم مكاسب مالية عالية؛ لأنها تعتبر مؤشراً ذا أهمية قصوى لتحقيق النجاح الريادي من وجهة نظرهم. في حين يرى (Van Praag and Versloot (2007 مفهوم النجاح الريادي الذاتي وفقاً لوجهة النظر الذاتية، التي لا تعبر بشكل كامل عن مفاهيم النجاح؛ لأن تركيزها يكون على المكافآت النقدية والمكاسب المالية فقط؛ إذ إن هناك مؤشرات ومكاسب أخرى غير مالية تحقق النجاح الريادي.

أبعاد النجاح الريادي

ووفقاً للدراسات السابقة تعددت مؤشرات قياس النجاح الريادي، واختلفت الدراسات في قياسه بين مؤشرات اقتصادية وذاتية. اعتمدت دراسة Wach *et al.* (2016) على الأبعاد (أداء الشركة، العلاقات في مكان العمل، الإنجاز الشخصي، التأثير المجتمعي، المكافأة المالية الشخصية) لقياس النجاح الريادي الذاتي.

في حين قامت دراسة Staniewski and Awruk (2018) بتطوير مقياس النجاح الريادي من خلال قياسه على مرحلتين: قياسه من خلال الأجل القصير والأجل الطويل. ويتضمن النجاح الريادي في الأجل القصير مؤشرات ذاتية (مستوى الرضا عن تطوير الأعمال التجارية، ونتائج المهام المكلف بها الموظفون، عدد العملاء، القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف)، مؤشرات موضوعية (الأرباح، تهئية وظائف جديدة، وجود موظفين، الحفاظ على سيولة الشركة، تقديم مزايا للموظفين وتحقيق علاقات طويلة الأجل مع العملاء. بينما النجاح الريادي في الأجل الطويل يتضمن كلاً من مؤشرات ذاتية ومؤشرات موضوعية لقياس النجاح الريادي للشركة).

وقامت دراسة كل من Angel *et al.* (2018); Fatoki (2018) بقياس النجاح الريادي للشركة من خلال مستويين، هما النجاح على المستوى التنظيمي والنجاح على المستوى الفردي.

وبعد استعراض الدراسات السابقة تعتمد الباحثة على مقياس Staniewski and Awruk (2016); Wach *et al.* (2018)؛ لأنها تتضمن المؤشرات الذاتية والموضوعية لقياس النجاح الريادي للشركة؛ إذ إنها جمعت بين المنهجين الاقتصادي والسلوكي.

العلاقات بين المتغيرات وصياغة الفروض

العلاقة بين اليقظة الريادية والنجاح الريادي

توصلت دراسة Urban (2020) إلى إيجابية العلاقة بين اليقظة الريادية ونوايا زيادة الأعمال الاجتماعية social entrepreneurship intentions في جنوب إفريقيا. وقامت دراسة Neneh (2019) بفحص العلاقة بين اليقظة الريادية ونوايا زيادة الأعمال على طلاب إحدى الجامعات في جنوب إفريقيا؛ نظراً للاهتمام المتزايد بريادة الأعمال لدى الطلاب، وأظهرت نتائج الدراسة أن اليقظة الريادية لها تأثير إيجابي كبير على نوايا زيادة الأعمال.

في حين فحصت دراسة Urban (2019) العلاقة بين اليقظة الريادية والأداء الابتكاري للشركات الريادية في جنوب إفريقيا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن اليقظة الريادية تؤثر إيجابياً على الأداء الابتكاري للشركات الريادية في جنوب إفريقيا. وأضافت نتائج دراسة Yan *et al.* (2018) أن لليقظة الريادية تأثيراً إيجابياً كبيراً على نية زيادة الأعمال المستدامة.

أوضحت دراسة Samo and Hashim (2016) أن اليقظة الريادية أمر حيوي لتحديد الفرص ويمكن أن يكون لها تأثير على عقلية الأفراد لاستغلال هذه الفرص. وقامت الدراسة بتحليل العلاقة بين تحديد الفرصة وتكوين النوايا من خلال اليقظة الريادية على أساس نظرية السلوك المخطط theory of planned behavior بالتطبيق على طلاب تسع جامعات في باكستان، وأظهرت النتائج أن اليقظة الريادية لها تأثير إيجابي وتعد مؤشراً لنوايا زيادة الأعمال.

كشفت دراسة Wang *et al.* (2022) العلاقة بين موقع التحكم الداخلي internal locus of control، واليقظة الريادية، وتعرّف فرص زيادة الأعمال، والنوايا الريادية لطلاب الجامعات. وأجرت الدراسة استطلاع رأي بين 921 طالباً جامعياً من أربع جامعات في الصين. وأظهرت نتائج الدراسة أن اليقظة الريادية لها تأثير إيجابي كبير على نية زيادة الأعمال. وبناء على ما سبق يمكن تبني الفرض الآتي:

H1: توجد علاقة إيجابية معنوية بين اليقظة الريادية والنجاح الريادي

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

H1a: توجد علاقة إيجابية معنوية بين البحث والمسح و النجاح الريادي.

H1b: توجد علاقة إيجابية معنوية بين التجميع والربط بشكل معنوي والنجاح الريادي.

H1c: توجد علاقة إيجابية معنوية بين التقييم والحكم بشكل معنوي والنجاح الريادي.

العلاقة بين اليقظة الريادية والبراعة التنظيمية

قامت دراسة (Tang et al. (2021 بتوضيح مدى تأثير اليقظة الريادية على رواد الأعمال من القطاع الخاص للشركات الصغيرة والمتوسطة في تايوان من خلال الابتكار لتحقيق معدلات أداء عالية للشركات، وأشارت النتائج إلى أن اليقظة الريادية مرتبطة إيجابياً بابتكار الشركة.

كشفت دراسة (Wang et al. (2022 العلاقة بين موقع التحكم الداخلي internal locus of control، واليقظة الريادية، وتعرّف فرص ريادة الأعمال، والنوايا الريادية لطلاب الجامعات. وأجرت الدراسة استطلاع رأي بين 921 طالباً جامعياً من أربع جامعات في الصين. وأظهرت نتائج الدراسة أن اليقظة الريادية لها تأثير إيجابي كبير على تعرف فرصة ريادة الأعمال.

سعت دراسة (Kariuki et al. (2022 إلى معرفة وتقييم تأثير عقلية ريادة الأعمال Entrepreneurial mindset على الابتكار من خلال فنانق مصنفة من 1-3 نجوم في كينيا. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ومهمة بين عقلية ريادة الأعمال والابتكار الفندقي، وهذا يعني أن زيادة عقلية ريادة الأعمال تؤدي إلى زيادة في ابتكار الفنانق. وبناءً على نتائج الدراسة، أوصت الدراسة رواد الأعمال الفندقيين بأن يكونوا سباقين في البحث عن أفكار منتجات جديدة ومعلومات عن منتجات العملاء التي بدورها ستمكنهم من خلق أفكار حول ابتكار منتجات جديدة.

واتفقت معها دراسة (Levasseur et al. (2020 في فهم كيفية تأثير التأثير الإيجابي لرواد الأعمال من خلال اليقظة الريادية للفرص التجارية على ابتكار الشركة من خلال العمليات المعرفية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التقييم والحكم يؤثر في الابتكار التدريجي للشركة بشكل إيجابي.

فحصت دراسة (Zhao et al. (2021 التأثير الإيجابي لليقظة الريادية على ابتكار نموذج الأعمال، والدور الذي يؤديه التعلم الريادي (الاستغلال والاستكشاف) وإدراك المخاطر في هذه العملية على حجم عينة من 150 شركة في شمال غرب الصين. وأظهرت نتائج الدراسة أن اليقظة الريادية لها تأثير إيجابي على ابتكار نموذج الأعمال، بالإضافة إلى أن (أ) التعلم الاستكشافي و(ب) التعلم الاستغلالي يتوسطان العلاقة بين اليقظة الريادية وابتكار نموذج الأعمال.

وبناء على ما سبق يمكن تبني الفرض الآتي:

H2: توجد علاقة إيجابية معنوية بين اليقظة الريادية والبراعة التنظيمية

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

H2a: توجد علاقة إيجابية معنوية بين البحث والمسح والاستغلال.

H2b: توجد علاقة إيجابية معنوية بين التجميع والربط والاستغلال.

H2c: توجد علاقة إيجابية معنوية بين التقييم والحكم والاستغلال.

H2d: توجد علاقة إيجابية معنوية بين البحث والمسح والاستكشاف.

H2e: توجد علاقة إيجابية معنوية بين التجميع والربط بشكل معنوي والاستكشاف.

H2f: توجد علاقة إيجابية معنوي بين التقييم والحكم بشكل معنوي والاستكشاف.

العلاقة بين البراعة التنظيمية والنجاح الريادي

أشارت دراسة Yan *et al.* (2018) إلى أن الاعتراف بوجود فرص Opportunity recognition هو بداية عملية ريادة الأعمال، ويحفز الأفراد على بدء عمل تجاري. وأضافت نتائج الدراسة أن تعرف الفرص له تأثير إيجابي كبير على نية ريادة الأعمال المستدامة sustainable entrepreneurial intention.

وكشفت دراسة Wang *et al.* (2022) العلاقة بين موقع التحكم الداخلي internal locus of control، واليقظة الريادية، وتعرف فرص ريادة الأعمال، والنوايا الريادية لطلاب الجامعات. وأجرت الدراسة استطلاع رأي بين 921 طالباً جامعياً من أربع جامعات في الصين، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاعتراف بفرص لريادة الأعمال له تأثير إيجابي كبير على النوايا الريادية لطلاب الجامعات.

وهدف دراسة Gozukara and Colakoglu (2016) إلى التحقيق في التأثير الوسيط لليقظة الريادية على العلاقة بين الابتكار والنية الريادية لطلاب الجامعات التركية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن للابتكار تأثيراً إيجابياً على النية الريادية لطلاب الجامعات التركية. وأن يقظة ريادة الأعمال تتوسط بشكل كامل العلاقة بين الابتكار والنية الريادية لطلاب الجامعات التركية. وبناء على ما سبق يمكن تبني الفرض الآتي:

H3: توجد علاقة إيجابية معنوية بين البراعة التنظيمية والنجاح الريادي

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

H3a: توجد علاقة إيجابية معنوية بين الاستغلال والنجاح الريادي.

H3b: توجد علاقة إيجابية معنوية بين الاستكشاف والنجاح الريادي.

الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الريادية والنجاح الريادي

لإثبات الفرض الوسيط فإن الباحثة اتبعت الخطوات الآتية:

ركزت بعض الدراسات العلاقة بين اليقظة الريادية ونوايا ريادة الأعمال (Urban, 2020; Neneh, 2019; Samo and Hashim, 2016)، واهتمت بعض الدراسات بدراسة

اليقظة الريادية والأداء الابتكاري للشركات الريادية (Urban, 2019)؛ وتوصلت إلى تأثير اليقظة الريادية على ابتكار الشركة (Tang et al., 2021)، وأن اليقظة الريادية لها تأثير إيجابي كبير على تعرف فرصة ريادة الأعمال (Wang et al., 2022). وأن اليقظة الريادية لها تأثير إيجابي على ابتكار نموذج الأعمال، وأن التقييم والحكم يؤثران على الابتكار التدريجي للشركة بشكل إيجابي (Zhao et al. 2021; Levasseur et al., 2020)، وتناولت بعض الدراسات تأثير الاعتراف بفرص لريادة الأعمال له تأثير إيجابي كبير على النوايا الريادية (Wang et al. 2022; Yan et al., 2018)، والابتكار له تأثير إيجابي على النية الريادية (Gozukara and Colakoglu, 2016).

وبدمج العلاقات السابقة H1، H2، H3 يمكن صياغة الفرض الآتي:

H4: توجد علاقة غير مباشرة بين اليقظة الريادية و النجاح الريادي من خلال توسيط البراعة التنظيمية

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:

H4a: توجد علاقة غير مباشرة بين البحث والمسخ و النجاح الريادي من خلال توسيط البراعة التنظيمية.

H4b: توجد علاقة غير مباشرة بين التجميع والربط والنجاح الريادي من خلال توسيط البراعة التنظيمية.

H4c: توجد علاقة غير مباشرة بين التقييم والحكم والنجاح الريادي من خلال توسيط البراعة التنظيمية.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الفجوة البحثية في مجال الدراسة، ولمعرفة هذه الفجوة قامت الباحثة بالاطلاع على الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وتبين ما يأتي:

يلاحظ من تحليل الدراسات السابقة أنها ركزت على فحص تأثير اليقظة الريادية على نوايا ريادة الأعمال الاجتماعية، والأداء الابتكاري للشركات الريادية، ونية ريادة الأعمال المستدامة (Urban, 2020; Neneh, 2019; Urban, 2019; Yan et al., 2018). كما أنها ركزت على دراسة تأثير اليقظة الريادية على ابتكار الشركة، وتعرف فرصة ريادة الأعمال، والابتكار التدريجي للشركة (Kariuki et al., 2022; Wang et al., 2022; Tang et al., 2021; Levasseur et al., 2020)؛ بالإضافة إلى أن هناك بعض الدراسات التي قامت بتحليل العلاقة بين البراعة التنظيمية والاعتراف بفرص لريادة الأعمال، والابتكار مع نية ريادة الأعمال (Wang et al., 2022; Yan et al., 2018; Gozukara and Colakoglu, 2016).

ومن ثم لا توجد دراسات سابقة - في حدود علم الباحثة - تناولت التأثير المباشر وغير المباشر لليقظة الريادية على النجاح الريادي من خلال توسيط البراعة التنظيمية، وفي ضوء الفجوة البحثية تطرح الباحثة التساؤلات الآتية:

- 1 - ما دور اليقظة الريادية في تعزيز النجاح الريادي للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم؟
- 2 - ما دور اليقظة الريادية في دعم البراعة التنظيمية للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم؟
- 3 - ما علاقة البراعة التنظيمية بالنجاح الريادي للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم؟
- 4 - ما طبيعة العلاقة غير المباشرة لليقظة الريادية بالنجاح الريادي للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال توسيط البراعة التنظيمية؟

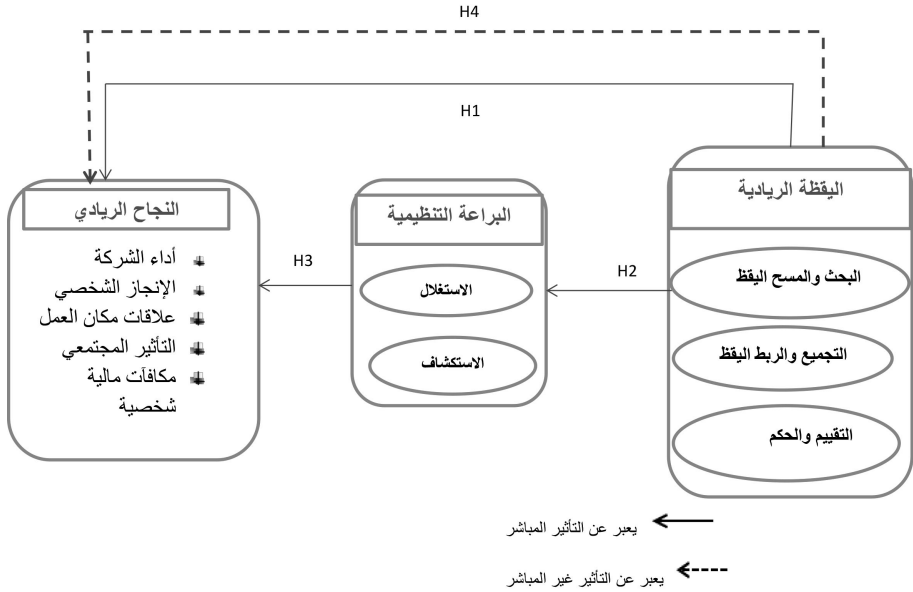
أهداف الدراسة

لسد الفجوة البحثية تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1 - تحديد العلاقة المباشرة لليقظة الريادية بالنجاح الريادي للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- 2 - تحديد العلاقة المباشرة لليقظة الريادية بالبراعة التنظيمية للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- 3 - فحص العلاقة المباشرة للبراعة التنظيمية بالنجاح الريادي للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- 4 - بيان العلاقة غير المباشرة للبراعة التنظيمية بالعلاقة ما بين اليقظة الريادية والنجاح الريادي للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- 5 - التوصل إلى وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم المديرين في الشركات محل الدراسة.

النموذج المقترح للدراسة

تقترح الدراسة نموذجاً يساعد على تعرّف العلاقة بين اليقظة الريادية والنجاح الريادي للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال توسيط البراعة التنظيمية، وهو ما يوضحه شكل (1).



شكل 1: نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي على النحو الآتي:

الأهمية العلمية

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق بعض الإسهامات على المستوى العلمي من خلال المساهمة في التأصيل النظري لموضوعات اليقظة الريادية، والنجاح الريادي، والبراعة التنظيمية؛ وذلك لندرة الدراسات العربية التي تناولتها مقارنة بالدراسات الأجنبية؛ ومن ثم تسعى الباحثة لتضييق هذه الفجوة.

تقدم هذه الدراسة نموذجاً شاملاً يسهم في فهم دور اليقظة الريادية في النجاح الريادي للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتسهم في تغطية الفجوة البحثية في الدراسات السابقة عن طريق دراسة التأثير المباشر وغير المباشر لليقظة الريادية على النجاح الريادي للشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم، من خلال توسيط البراعة التنظيمية؛ إذ إنه لا توجد دراسات سابقة تناولت العلاقات بين متغيرات الدراسة.

الأهمية التطبيقية

تقدم هذه الدراسة العديد من التوصيات لأصحاب المشاريع، ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم عن كيفية تحقيق النجاح الريادي في بيئة الأعمال التنافسية، من خلال فهم أهمية اليقظة الريادية في بيئة ديناميكية وتنافسية، وتعزيز قدرتهم على تعرف الفرص التي يتجاهلها الآخرون واستغلالها، وتهيئة الفرص وترجمتها لمنتجات وخدمات جديدة تحقق النجاح الريادي للشركة وتوفر ميزة تنافسية على منافسيها.

وتقدم هذه الدراسة العديد من التوصيات لأصحاب المشاريع، ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم عن أهمية البراعة التنظيمية؛ إذ إن الابتكار أصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى؛ وذلك لضمان نجاح الشركة على المدى الطويل؛ ومن ثم يجب على الشركات أن تحافظ على التوازن بين اليقظة الريادية والابتكار لتحقيق التوازن بين النجاح الريادي للشركة والنجاح المستمر والحد من المخاطر من ناحية، ومن ناحية أخرى قد تكون هذه الدراسة مقدمة لدراسات مستقبلية.

أسلوب الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري الشركات الصناعية بدمياط الجديدة، ويبلغ عدد الشركات الصناعية فيها 256⁽¹⁾ شركة، وقامت الباحثة بسحب عينة عشوائية بسيطة من الشركات، وأخذ عينة من 290 مفردة تمثل مديري الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة. وفقاً (Saunders et al. (2009 عند نسبة خطأ 5%، ومستوى ثقة 95%، وهي النسبة المستخدمة في الدراسات الاجتماعية، وإذا كان حجم المجتمع يراوح بين (1000:2000) مفردة، فيطلب ذلك حجم عينة يراوح بين (278:322). وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل 320 استجابة، واستبعدت 30 استجابة لعدم جودتها في التحليل الإحصائي، إذ إنها تمثل قيمة شاذة (Outliers)؛ ليصبح عدد القوائم التي اعتمد عليها في التحليل الإحصائي لاختبار الفروض 290 قائمة. ويمكن بيان خصائص عينة الدراسة في جدول (1):

(1) وقت تجميع البيانات 19/page/home/gov.eg/domyat.http

جدول 1
خصائص عينة الدراسة (ن = 290)

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص
		عمر الشركة بالسنوات (منذ التأسيس)
10.3%	30	أقل من 5 سنوات
13.8%	40	من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة
37.2%	108	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
24.1%	70	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
9.7%	28	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
4.8%	14	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
100%	290	الإجمالي
		عدد العاملين بالشركة
16.8%	49	أقل من 10 موظفين
31.2%	90	من 10 إلى أقل من 50 موظفاً
29.3%	85	من 50 إلى أقل من 100 موظف
22.7%	66	من 100 إلى أقل من 250 موظفاً
100%	290	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على إجابات المستقصى منهم على قائمة الاستقصاء.

أنواع جمع البيانات ومصادرها

بيانات أولية: تتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستبانة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالمنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، وتفرغها وتحليلها بما يمكن الباحثة من اختبار صحة فروض الدراسة أو خطئها والتوصل إلى النتائج.

بيانات ثانوية: وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الدراسات السابقة اعتماداً على المراجع الأجنبية من الدوريات والمجلات والبحوث التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها؛ بما يمكن الباحثة من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

وتتمثل أيضاً في أعداد مديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم الموجودة في المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، وتم الحصول على تلك البيانات من خلال الغرفة التجارية بدمياط الجديدة، وجهاز مدينة دمياط الجديدة.

أداة جمع البيانات

تم الاعتماد على تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استبانة قامت الباحثة بإعدادها خصيصاً لهذا الغرض، في ضوء البحوث والأدبيات السابقة، وتتضمن هذه القائمة مجموعة عبارات لقياس متغيرات الدراسة.

قياس متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: اليقظة الريادية، وتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد باستخدام مقياس (Tang *et al.*, 2012)، المكون من 13 عبارة، موزعة على 3 أبعاد، وهي: (البحث والمسح اليقظ، الربط والتجميع اليقظ، التقويم والحكم).

المتغير الوسيط: وتم قياسه من خلال بعدين باستخدام مقياس (Jansen *et al.*, 2006)، المكون من 14 عبارة موزعة على بعدين، هما (الاستكشاف، الاستغلال).

المتغير التابع: النجاح الريادي، وتم قياسه من خلال مقياس (Staniewski and Awruk, 2018; Wach *et al.*, 2016) المكون من 27 عبارة موزعة على خمسة أبعاد، وهي: (أداء الشركة، الإنجاز الشخصي، علاقات العمل، التأثير المجتمعي، المكافآت المالية).

أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة

استخدمت الباحثة أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling)؛ لأنه يسمح بدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، كما يسمح باختبار مجموعة العلاقات بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة و واحد أو أكثر من المتغيرات التابعة في وقت واحد. وقامت الباحثة بتحليل بيانات الدراسة التي تم تجميعها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares based SEM - PLS-SEM)؛ لقدرته على Modeling؛ لأنه اختبار النماذج الأكثر تعقيداً التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات بشكل أفضل، ولأنه يتجنب مشكلات التعددية الخطية والتوزيع الطبيعي، وذلك مقارنة بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالتغاير المشترك (Hair *et al.*, 2019) (Covariance Based SEM-CB-SEM).

نتائج الدراسة

يشتمل أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج WarpPLS.7 لتقييم النماذج المقترحة على خطوتين رئيسيتين. الخطوة الأولى تتمثل في تقييم نموذج القياس الذي يستخدم صدق مقاييس الدراسة وثباتها ومدى صلاحيتها. الخطوة الثانية تتمثل في تقييم النموذج الهيكلية الذي يستخدم لتقييم مدى ملاءمة النموذج المقترح للدراسة واختبار فروض الدراسة (Hair *et al.*, 2019)، ويمكن استعراضها على النحو الآتي:

اختبار الصدق والثبات:

تقييم نموذج القياس (Measurement Model Assessment): للتأكد من صلاحية وثبات المقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء للمتغيرات محل الدراسة، واختبار تحيز الطريقة الشائعة، ويمكن توضيحه على النحو الآتي:

اختبار الصدق Validity Assessment: ويستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله. واعتمدت الباحثة في إجراء اختبار الصدق على ما يأتي:

اختبار صدق المحتوى Content Validity: استخدم هذا الاختبار للتأكد من أن قائمة الاستبانة المعدة تقيس الغرض الذي أعدت من أجله، وقد اعتمد في إجراء الصدق على صدق المحكمين.

اختبار الصدق التقاربي Convergent Validity: ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج/المفسر (average variance extracted (AVE) الذي يجب أن تزيد قيمته عن 0.50 لكل بعد أو متغير يتم قياسه. وقد أظهرت النتائج الموضحة في جدول (2) أن جميع قيم (AVE) مقبولة.

الصدق التمايزي Discriminant Validity: يتم إجراؤه عن طريق استخراج قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (square root of AVE)، الذي يشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بُعد أو متغير مختلفاً عن البُعد أو المتغير الآخر، وقد أظهرت النتائج الموضحة في جدول (3) أن جميع القيم مقبولة؛ إذ كانت قيم معاملات الارتباط لكل بُعد أو متغير بنفسه أكبر من قيمة ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى (Hair et al., 2019)؛ بما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

اختبار الثبات Reliability Assessment: ويستخدم هذا الاختبار لبيان قدرة قائمة الاستقصاء على استخلاص النتائج نفسها إذا ما تكرر الاختبار بعد فترة محددة من الزمن في ظل ظروف مماثلة. ويشمل ما يأتي:

ثبات المؤشر / المقياس (Indicator Reliability - Individual Item Reliability): ويتم حسابه عن طريق معاملات التحميل المعيارية لكل من العبارات في متغيرات الدراسة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (2) إلى أن معاملات التحميل لكل عبارة من عبارات كل متغير أكبر من 0.50، وهي قيم مقبولة (Hair et al., 2019).

ثبات الاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability): ويتم قياسه من خلال كل من معاملي ألفا كرونباخ والثبات المركب، ويكون ذلك على النحو الآتي:

- قامت الباحثة بإجراء اختبار الثبات عن طريق معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's α وهو ما يوضحه جدول (2)، وأظهرت نتائج اختبار الثبات أن جميع معاملات ألفا كرونباخ مقبولة، حيث يرى Hair et al. (2019) أن قيم ألفا المقبولة لابد أن تكون أكبر من 0.70 ليكون لها درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة.

جدول (2)

معاملات التحميل المعيارية ومعاملات الثبات والصدق التقاربي

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا (α)	معاملات التحميل المعيارية (loadings)	عبارات المتغيرات		المتغيرات
				كود العبارات	البعد	
0.497	0.854	0.781	0.720	SSA1	البحث والمسح	اليقظة الريادية
		0.752	0.745	SSA2		
		0.738	0.792	SSA3		
		0.744	0.771	SSA4		
		0.780	0.717	SSA5		
		0.744	0.771	SSA6		
0.626	0.834	0.756	0.759	ACA1	التجميع والربط	
		0.732	0.833	ACA2		
		0.730	0.779	ACA3		
0.600	0.857	0.752	0.767	EJA1	التقييم والحكم	
		0.720	0.779	EJA2		
		0.767	0.839	EJA3		
		0.760	0.707	EJA4		
0.522	0.884	0.839	0.724	EXPI1	الاستغلال	البراءة التنظيمية
		0.838	0.737	EXPI2		
		0.822	0.734	EXPI3		
		0.817	0.768	EXPI4		
		0.817	0.765	EXPI5		
		0.821	0.748	EXPI6		
		0.817	0.765	EXPI7		
0.525	0.885	0.839	0.732	EXPO1	الاستكشاف	
		0.827	0.700	EXPO2		
		0.824	0.724	EXPO3		
		0.818	0.763	EXPO4		
		0.814	0.786	EXPO5		
		0.819	0.754	EXPO6		
		0.828	0.701	EXPO7		

تابع / جدول (2)
معاملات التحميل المعيارية ومعاملات الثبات والصدق التقاربي

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا (α)	معاملات التحميل المعيارية (loadings)	عبارات المتغيرات		المتغيرات
				كود العبارات	البعد	
0.400	0.917	0.715	0.703	ESF1	أداء الشركة	النجاح الريادي
		0.732	0.716	ESF2		
		0.682	0.799	ESF3		
		0.670	0.778	ESF4		
		0.697	0.713	ESF5		
		0.667	0.784	ESF6		
		0.639	0.795	ESF7		
		0.688	0.768	ESF8		
		0.325	0.313	ESF9		
		0. 611	0.725	ESF10		
0.312	0.213	ESP1	الإنجاز الشخصي			
0.314	0.432	ESP2				
0.338	0.330	ESP3				
0.792	0.728	ESP4				
0.795	0.742	ESP5				
0.202	0.112	ESR1	علاقات مكان العمل			
0.152	0.215	ESR2				
0.766	0.710	RSR3				
0.752	0.796	ESR4				
0.729	0.706	RSR5				
0.210	0.100	ESR6				
0.115	0.219	ESR7				
0.236	0.113	ESC1				
0.768	0.717	ESC2				
0.752	0.771	ESC3				
0.815	0.778	ESPF1	المكافآت المالية			
0.750	0.765	ESPF2	الشخصية			

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (3)

الصدق التمييزي باستخدام الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج

النجاح الريادي	الاستغلال الاستكشاف	التقييم والحكم	التجميع والربط	البحث والمسح	
				0.705	البحث والمسح
			0.791	0.584	التجميع والربط
		0.775	0.610	0.627	التقييم والحكم
	0.722	0.697	0.581	0.582	الاستغلال
	0.724	0.725	0.546	0.637	الاستكشاف
0.633	0.771	0.701	0.630	0.662	النجاح الريادي

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model Assessment)

يرتبط هذا النموذج باختبار فروض الدراسة، التي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

تشير النتائج إلى قبول غالبية فروض الدراسة المباشرة على نحو ما هو موضح في جدول (4)؛ إذ تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد اليقظة الريادية على النجاح الريادي، كما تشير نتائج الدراسة إلى أن أبعاد اليقظة الريادية لها تأثير معنوي إيجابي على أبعاد البراعة التنظيمية؛ وهو ما يدعم صحة الفرضين الأول والثاني ما عدا الفرض H1c المرتبط بتأثير التقييم والحكم على النجاح الريادي. وتشير إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد البراعة التنظيمية على النجاح الريادي، وهو ما يدعم صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة.

وفيما يتعلق باختبار الدور الوسيط لأبعاد البراعة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد اليقظة الريادية والنجاح الريادي، تشير النتائج إلى قبول فروض الدراسة غير المباشرة، وهو ما يوضحه جدول (5)؛ إذ تشير النتائج إلى أن أبعاد البراعة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد اليقظة الريادية والنجاح الريادي. وهو ما يدعم صحة الفرض الرابع.

جدول (4)

نتائج اختبار فروض الدراسة

لمعاملات المسار الخاصة بالتأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	P-value	نتيجة اختبار الفرض
H1a	البحث والمسح	النجاح الريادي	0.173	0.001	قبول
H1b	التجميع والربط	النجاح الريادي	0.248	0.001 >	قبول
H1c	التقييم والحكم	النجاح الريادي	0.021	0.362	رفض

تابع / جدول (4)
نتائج اختبار فروض الدراسة
لمعاملات المسار الخاصة بالتأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	P-value	نتيجة اختبار الفرض
H2a	البحث والمسح	الاستغلال	0.177	0.001*	قبول
H2b	التجميع والربط	الاستغلال	0.189	0.001 >	قبول
H2c	التقييم والحكم	الاستغلال	0.475	0.001 >	قبول
H2d	البحث والمسح	الاستكشاف	0.328	0.001 >	قبول
H2e	التجميع والربط	الاستكشاف	0.155	0.004**	قبول
H2f	التقييم والحكم	الاستكشاف	0.352	0.001 >	قبول
H3a	الاستغلال	النجاح الريادي	0.163	0.002**	قبول
H3b	الابتكار	النجاح الريادي	0.419	0.001 >	قبول

** معنوي عند مستوى معنوية 0.001، ** معنوي عند مستوى معنوية 1%.

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (5)
نتائج اختبار فروض الدراسة
لمعاملات المسار الخاصة بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية بين متغيرات الدراسة

الفرض	المتغير المستقل	المتغير الوسيط Mediator	المتغير التابع	قيمة معامل المسار المباشر	قيمة معامل المسار غير المباشر	P-value	نتيجة اختبار الفرض
H4a	البحث والمسح	البراعة التنظيمية (الاستغلال + الاستكشاف)	النجاح الريادي	0.173	0.166	0.002*	قبول
H4b	التجميع والربط	البراعة التنظيمية (الاستغلال + الاستكشاف)	النجاح الريادي	0.248	0.096	0.050**	قبول
H4c	التقييم والحكم	البراعة التنظيمية (الاستغلال + الاستكشاف)	النجاح الريادي	0.021	0.225	0.001 >	قبول

* معنوي عند مستوى معنوية 1%، ** معنوي عند مستوى معنوية 0%.

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

المناقشة ومساهمات الدراسة والتوصيات ببحوث مستقبلية

مناقشة النتائج

يتناول هذا الجزء مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في النقاط الآتية:

أولاً: فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد اليقظة الريادية والنجاح الريادي، تشير النتائج إلى أن بعدين فقط من أبعاد اليقظة الريادية يؤثران إيجابياً بشكل مباشر على النجاح الريادي، تتمثلان في البحث والمسح والتجميع والربط، في حين لم تثبت معنوية تأثير التقييم والحكم على النجاح الريادي. وتتفق هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة (Urban (2020); Urban (2019); Yan *et al.* (2018) تشير إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لليقظة الريادية على نوايا ريادة الأعمال والأداء الابتكاري للشركات الريادية، وهذا يعدّ أحد المؤشرات الموضوعية للنجاح. ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأنه كلما كان لدى رائد الأعمال قدرة على القيام بالمسح البيئي بشكل مستمر لتحديد المعلومات والتغيرات غير المرئية، وجمع المعلومات والربط بينها بطريقة فريدة ومختلفة عن طرق المنافسين، وقيامه بالحكم على محتوى المعلومات وتقييم البدائل بشكل أكثر دقة لتحديد الفرص والمعلومات الجديدة، أدى ذلك إلى تحسين وتطوير في أداء المشروع الجديد؛ ومن ثم تحقيق النجاح الريادي المتفوق لهذه الشركات.

ثانياً: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد اليقظة الريادية على أبعاد البراعة التنظيمية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Kariuki *et al.* (2022); Wang *et al.* (2021); Tang *et al.* (2021) التي تؤكد وجود علاقة إيجابية بين اليقظة الريادية والبراعة التنظيمية. فإذا توافرت العقلية الريادية اليقظة لدى الشركات يكون لها تأثير إيجابي على سلوكيات تعرف المعلومات والفرص الجديدة في بيئة الأعمال؛ إذ إن الشركات الرائدة اليقظة يتوافر لديها القدرة على استغلال الإمكانيات المتاحة، وفي الوقت نفسه تستجيب بسرعة للتغيرات المتعلقة بالفرص والمعلومات في البيئة الديناميكية.

ثالثاً: تؤكد نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد البراعة التنظيمية على النجاح الريادي، وتتفق تلك النتائج مع نتائج (Wang *et al.* (2022); Yan *et al.* (2018); Gozukara and Colakoglu (2016)، التي تؤكد الدور الإيجابي للابتكار والاعتراف بوجود فرص على نية ريادة الأعمال. الشركات التي لديها أنشطة استغلالية واستكشافية تسعى إلى تحقيقها معاً يكون لها دور كبير في تطوير القدرات التسويقية وتحقيق سلوك استباقي بدرجة عالية؛ ومن ثم يؤثر إيجابياً على النجاح الريادي لهذه الشركات الرائدة.

رابعاً: تشير النتائج إلى أن البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة جزئياً بين اليقظة الريادية والنجاح الريادي. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Wang *et al.* (2022); Tang *et al.* (2021); Levasseur *et al.* (2020); Neneh (2019)، التي تؤكد الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة

بين اليقظة الريادية والنجاح الريادي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن حرص الشركات على تحقيق اليقظة الريادية يؤدي إلى زيادة الاعتماد على نظرية البراعة التنظيمية (أنشطة استغلالية واستكشافية)؛ ومن ثم تحقيق مؤشرات مختلفة لأداء الشركات الذاتية والموضوعية، التي يكون لها تأثير على النجاح الريادي للشركات. ويمكن تفسير عدم قبول الفرض H1c المرتبط بتأثير التقييم والحكم على النجاح الريادي في ضوء تلك النتيجة، بأن اليقظة الريادية لدى المديرين تكون ضعيفة ولديهم مستوى منخفض من المعرفة وتفسيراتهم للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال وتقييمه للبدائل ذات الصلة (فكرة جديدة أو فرصة جديدة)؛ ومن ثم، هذا المستوى الضعيف من اليقظة الريادية تجاه الفرص في الأسواق يؤثر سلباً على النجاح الريادي للشركة.

المساهمات النظرية

سعت الدراسة إلى محاولة المساهمة في الإضافة للمعرفة وسد بعض الفجوات البحثية المتعلقة باليقظة الريادية ودورها في تعزيز النجاح الريادي للشركة بشكل مباشر وغير مباشر من خلال توسيط البراعة التنظيمية؛ استجابة لتوصيات الدراسات السابقة، وبما يسمح بتعميم النتائج المثبتة، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي:

أولاً: تسهم الدراسة في فهم أسلوب اليقظة الريادية نموذجاً جديداً وبحث تأثيره على تعزيز النجاح الريادي. أبرزت النتائج أن اليقظة الريادية تؤثر بشكل إيجابي على النجاح الريادي من خلال قيام مديري الشركات بالمسح البيئي بشكل مستمر لتحديد المعلومات والتغيرات غير المرئية، وجمع المعلومات والربط بينها بطريقة فريدة ومختلفة عن طرق المنافسين. وقيامهم بالحكم على محتوى المعلومات وتقييم البدائل بشكل أكثر دقة؛ لتحديد الفرص والمعلومات الجديدة، وتعزيز مبيعات الشركة وأرباحها وتحقيق معدلات عالية من النجاح الريادي.

ثانياً: أسهمت هذه الدراسة في إضافة علمية، تتمثل في دراسة التأثير المباشر وغير المباشر لليقظة الريادية على النجاح الريادي للشركات من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية، كما أنها تعدّ الدراسة الأولى التي فحصت هذين النوعين من العلاقات.

ثالثاً: تناولت الدراسة الحالية مفهوم اليقظة الريادية من وجهة نظر مديري الشركات؛ إذ إن الدراسات السابقة لم تول الاهتمام الكافي لمفهوم اليقظة الريادية من وجهة نظر مديري الشركات، كما أن الدراسات التي تناولت متغير اليقظة الريادية من وجهة نظر مديري الشركات قد ركزت على قطاع ريادة الأعمال السياحية وفي قطاع الخدمات، في حين تمت دراسات محدودة على قطاع التصنيع، وهو ما قدم مجالاً جيداً للبحث، اتبعته الدراسة الحالية استجابة للنقص البحثي في ذلك الإطار من خلال دراسة دور اليقظة الريادية على النجاح الريادي للشركات من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية. وتأسيساً على ما سبق؛ يمكن القول إن

الدراسة الحالية قد أسهمت نسبياً في تقليل الفجوة في الدراسات السابقة وفي الأدبيات المتعلقة بنواتج اليقظة الريادية في سياق قطاع التصنيع في البيئة العربية.

التوصيات العملية / التطبيقية

توصيات على المستوى القومي:

- 1 - نوصي بإنشاء سياسات لريادة الأعمال، بما في ذلك نظام التعليم العالي لنشر ثقافة ريادة الأعمال عن طريق استثمار هذه السياسة الوطنية في إنشاء حاضنات أعمال في الكليات والجامعات لدعم الطلاب الذين يعتزمون ممارسة أنشطة ريادة الأعمال. آلية التنفيذ من خلال: استخدام برامج حضانة الأعمال لتوفير موارد وخدمات الدعم المالي بما في ذلك التصنيع والتمويل والتوجيه والشروط الفنية والمعدات، مثل هذه البرامج ستشجع طلاب الجامعات على الانخراط بشكل أكبر في أنشطة ريادة الأعمال. قد يكون هذا هو المفتاح للدول لتكون قوية مالياً، ومليئة بالأفراد ذوي التفكير الريادي.
- 2 - التدريب والتطوير. آلية التنفيذ من خلال: أن يكون هناك استثمار كبير في التدريب على المهارات، كما يجب غرس تنمية ريادة الأعمال في المدارس بدءاً من المراحل الابتدائية.
- 3 - يجب على الحكومة العمل على زيادة الوعي المجتمعي بأهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة؛ لأنه في الدول النامية يضعف الدور المؤسسي لحماية مصالح الشركات آلية التنفيذ من خلال: اهتمام الجهات الحكومية والمؤسسات؛ مثل البنوك التجارية بأن تضع الخطط للمتطلبات التمويلية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- 4 - تقوم الحكومة المصرية بتوفير شبكات اتصال بين جميع المشروعات التي تقام داخل الدولة والمؤسسات القائمة بها. آلية التنفيذ من خلال: تعديل اللوائح والقوانين لتسهيل إجراءات إنشاء مشروعات ريادية وتحقيق استمراريته ونجاحها.
- 5 - اهتمام وزارة التعليم العالي بالتعليم الفني. آلية التنفيذ من خلال: أن تكون ريادة الأعمال جزءاً من المناهج؛ مما ينشأ معه جيل من الرواد قادر على الابتكار والمنافسة في الأسواق والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
- 6 - يواجه رائد الأعمال العديد من التحديات المرتبطة بإنشاء مشروعه مثل:

التحديات التي تواجه رائد الأعمال في بداية إنشاء مشروعه:

- أ - عدم امتلاكه القدرة والمهارات الكافية للاختيار الجيد لطبيعة مشروعه وعمل دراسات الجدوى الأولية للمشروع، وعدم فهمه الكافي للإجراءات القانونية اللازمة لاستخراج التراخيص الخاصة بالمشروع.

وتتمثل آلية التنفيذ هنا للدولة والجهات المعنية في مواجهة هذا التحدي من خلال:

- تقديم المساعدة والاستشارة والتدريب لتنمية قدرات ومهارات رائد الأعمال للاختيار الجيد للمشروع ووضع الهيكل الإداري للمشروع بشكل فعال.
- تقديم التسهيلات القانونية والإجرائية اللازمة لإنشاء المشروعات الريادية ومنح رائد الأعمال معاملة تفضيلية عند إبرام المعاملات والعقود، وتحسين بيئة الأعمال التشريعية بشكل عام لدعم هذه المشروعات.

ب - **التحدي المتعلق بتوفير التمويل** وهو يعد من أقوى المعوقات التي تواجه الرواد لإنشاء مشروعاتهم؛ من حيث تحديد أفضل الجهات الملائمة للتمويل واستيفاء الشروط المطلوبة وقدرته على سداد الأقساط.

وتتمثل آلية التنفيذ هنا للدولة والجهات المعنية في مواجهة هذا التحدي من خلال:

- إعلان الدولة عن دعمها للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بشكل مباشر من قبل جميع الأجهزة الإدارية وتشجيع التمويل المتناهي الصغر غير الحكومي مع جهات أخرى.
- تقديم التمويل بأسعار فائدة منخفضة والسماح بدخول أشكال جديدة " منظمات غير حكومية " لتمويل هذه المشروعات الريادية.
- توفير آليات للحد من مخاطر القروض مثل آلية الإقراض الجماعي بالتزامن مع الإقراض الفردي؛ وذلك للتغلب على صعوبة توافر الضمانات لحصول الرواد على التمويل.

ج - **التحدي المتعلق بإستراتيجيات التسويق** وهو يمثل تحدياً قوياً ومعوقاً كبيراً لتحقيق الاستمرارية. عدم فعالية إستراتيجية التسويق يعمل على ركود المنتجات وعدم القدرة على تصريفها؛ ويؤثر ذلك على المنافسة وتسديد أقساط القروض وتوسعة النشاط.

وتتمثل آلية التنفيذ هنا للدولة والجهات المعنية في مواجهة هذا التحدي من خلال:

- زيادة الاهتمام بالبعد التسويقي بشكل عام للمشروعات الريادية (تسويق منتجات المشاريع، والتسويق الاجتماعي لدعم هذه المشروعات).
- توفير العديد من البرامج التسويقية التي تصب في دعم المشروعات الريادية وتدريب رواد الأعمال على كيفية تسويق منتجاتهم بشكل ناجح.
- قيام الدولة بإنشاء المعارض التسويقية، سواء بشكل دائم أو مؤقت لمنتجات المشروعات الريادية وتوفير جميع الوسائل لنجاح هذه المعارض واستمراريتها، والعمل على الترويج لها بشكل دائم.

توصيات على مستوى مديري الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة:

- 1 - يجب على مديري الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة اليقظة والبحث المستمر عن الفرص التسويقية المتاحة واستغلالها لتحقيق معدلات مرتفعة من النجاح الريادي، وذلك من خلال:
 - التطوير والتحسين المستمر للشركات من خلال البحث عن الفرص الجديدة واستغلالها، وتطوير آليات واستراتيجيات هذه الشركات لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين ويتطلب ذلك تحسين معرفتها وكفاءتها الإدارية بشكل مستمر.
- 2 - حث مديري الشركات على تبادل الخبرات مع الشركات والكيانات التي تعمل في القطاع الصناعي، وأن يكونوا على درجة من اليقظة والإدراك التام للتغيرات التي تحدث في هذا القطاع بشكل عام وفي البيئة المحيطة بالشركة بشكل خاص.
- 3 - إن قيادة الأعمال تحقق التنمية البشرية؛ ومن ثم يجب تطوير وظيفة الموارد البشرية؛ لما لها من تأثير كبير على تحقيق البراعة التنظيمية من خلال التركيز على تدريب الموظفين، وتحفيز قدرة العاملين في الشركة للتغلب على الجمود التنظيمي من خلال منحهم المزيد من المسؤولية للابتكار واكتشاف الفرص، وجمع المعلومات عن التغيرات والتحولات التي تحدث في البيئة؛ إذ إن التطوير المستمر للمعارف والمهارات للكوادر البشرية في الشركة يمثل عنصراً إستراتيجياً مهماً في تطوير هذه الشركات ونجاحها.
- 4 - التشجيع المستمر ونشر روح المبادرة وريادة الأعمال، والعمل على إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه رواد الأعمال.

محددات الدراسة والتوصيات بدراسات مستقبلية

بصرف النظر عن المساهمات التي حاولت هذه الدراسة تحقيقها، فقد كانت هناك بعض المحددات التي قد توفر رؤى جديدة أمام الدراسات المستقبلية في حالة أخذها في الحسبان في حدود علم الباحث. أولاً: بسبب ضيق الوقت والتكلفة، فإن هذه الدراسة استخدمت عينة من منطقة صناعية فقط بدمياط الجديدة؛ ومن ثم اقترحت الدراسة أن الدراسات المستقبلية يمكن أن تعتمد على حجم عينة أكبر من المناطق الصناعية الأخرى في مصر؛ وهو ما قد يوفر نتائج ثري البحث في ذلك السياق. ثانياً: اتبعت الباحثة أسلوب الدراسة المقطعية التي تركز على تجميع البيانات من عينة الدراسة مرة واحدة خلال فترة زمنية واحدة؛ ومن ثم فإن الدراسات المستقبلية يمكن أن تكون دراسات طولية تعتمد تجميع البيانات على فترتين زمنيتين مختلفتين للإجابة عن تساؤلات الدراسة. أخيراً: استخدمت

الدراسة عينة من الشركات الصناعية في مصر (دولة نامية). لذلك، فإن من المهم المزيد من البحث الذي يركز على البلدان المتقدمة، ويقارن النتائج بنتائج الدراسة؛ وهو ما سيقدم مساهمات عظيمة. فضلاً عن ذلك، قد تستخدم الدراسات مجتمع الموظفين لأخذ العينات بدلاً من المديرين لتقييم استجاباتهم نحو اليقظة الريادية، وممارسات الاستغلال والاستكشاف لشركاتهم، والنجاح الريادي لها، ويمكن تطبيق الدراسات على القطاع السياحي في ظل المدن الذكية التي يتجه إليها العالم الآن، والتي تعد جزءاً من مجتمع ريادة الأعمال السياحية، وبيان مدى تأثير القيادة الريادية على الابتكار الأخضر وتأثيرهما على النجاح الريادي.

المراجع

- Amit, R., MacCrimmon, K. R., Zietsma, C., and Oesch, J. M. 2001. Does Money Matter?: Wealth Attainment as the Motive for Initiating Growth-Oriented Technology Ventures. *Journal of Business Venturing*, 16(2): 119-143.
- Angel, P., Jenkins, A., and Stephens, A. 2018. Understanding Entrepreneurial Success: A Phenomenographic Approach. *International Small Business Journal*, 36(6): 611-636.
- Baron, R. A. 2006b. Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1): 104-119.
- Benner, M. J., and Tushman, M. 2002. Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4): 676-707.
- Benner, M. J., and Tushman, M. L. 2003. Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2): 238-256.
- Busenitz, L. W. 1996. Research on Entrepreneurial Alertness. *Journal of Small Business Management*, 34(4): 35.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., and Zhang, H. 2009. Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4): 781-796.
- Chaudhary, S., Gupta, V. K., Batra, S., Marino, L., and Batra, S. 2019. CEO Humility, Entrepreneurial Orientation, and the Moderating Influence of Environmental Factors. In *Academy of Management Proceedings*, 2019(1): 13308. Briarcliff Manor, NY 10510: *Academy of Management*.
- Danneels, E. 2002. The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, 23(12): 1095-1121.
- Duncan, R. B. 1976. The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. *The Management of Organization*, 1(1): 167-188.

- Ericsson K. A., Krampe, R. T., and Tesch-RC. 1993. The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Review*, 100(3): 363.
- Fatoki, O. 2018. The Impact of Entrepreneurial Resilience on the Success of Small and Medium Enterprises in South Africa. *Sustainability*, 10(7): 2527.
- Fisher, G. 2012. Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5): 1019-1051.
- Gaglio, C., 1997. Opportunity Identification: Review, Critique, and Suggested Research Directions. *Reflections and Extensions on Key Papers of the First Twenty-Five Years of Advances*, (3): 1-47.
- Gibson, C., and Birkinshaw, J. 2004. Contextual Determinants of 112 Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.
- Gozukara, I., and Colakoglu, N. 2016. Enhancing Entrepreneurial Intention and Innovativeness of University Students: The Mediating Role of Entrepreneurial Alertness. *International Business Research*, 9(2): 34-45.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M.; Ringle, C., and Sarstedt, M. 2019. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Sage Publications*.
- He, Z. L., and Wong, P. K. 2004. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4):481-494.
- Im, G., and Rai, A. 2008. Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Inter Organizational Relationships. *Management Science*, 54(7):1281-1296.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., and Volberda, H. W. 2006. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jayanthi, S., and Sinha, K. K. 1998. Innovation Implementation in High Technology Manufacturing: A Chaos-Theoretic Empirical Analysis. *Journal of Operations Management*, 16(4): 471-494.
- Judge, W. Q., and Blocker, C. P. 2008. Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity: Flying the Plane while Rewiring it. *European Journal of Marketing*, 42(9/10): 915-926.
- Kariuki, D. K., Wachira, A. W., and Mwenda, L. K. M. 2022. Entrepreneurial Mindset and Innovation by 1-3 STAR RATED HOTELS IN KENYA. *Journal of Business and Strategic Management*, 7 (1): 1 - 18.
- Karrer, D., and Fleck, D. 2015. Organizing for Ambidexterity: A Paradox116 Based Typology of Ambidexterity-Related Organizational States. *Barbrazilian Administration Review*, 12(4): 365-383.
- Kirzner, I. M. 1979. *Perception, Opportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*: 142-143. Chicago: University Of Chicago Press.

- Kirzner, I. M. 1997. Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1): 60-85.
- Kirzner, I. M. 1999. Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. *The Review of Austrian Economics*, 11(1-2): 5-17.
- Kirzner, I. M. 2009. The Alert and Creative Entrepreneur: A Clarification. *Small Business Economics*, 32(2): 145-152.
- Kirzner, I.M. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago.
- Kouropalatis, Y., Hughes, P., and Morgan, R. E. 2012. Pursuing “Flexible Commitment” as Strategic Ambidexterity: An Empirical Justification in High Technology Firms. *European Journal of Marketing*, 46(10): 1389-1417.
- Lanivich, S. E., Smith, A., Levasseur, L., Pidduck, R. J., Busenitz, L., and Tang, J. 2022. Advancing Entrepreneurial Alertness: Review, Synthesis, and Future Research Directions. *Journal of Business Research*, 139(1):1165-1176.
- Lehrer, J. 2008. The Eureka Hunt. *The New Yorker*, 28: 40-45.
- Levasseur, L., Tang, J., Karami, M., Busenitz, L., and Kacmar, K. M. 2020. Increasing Alertness to New Opportunities: The Influence of Positive Affect and Implications for Innovation. *Asia Pacific Journal of Management*, 3: 1-23.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., and Veiga, J. F. 2006. Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5): 646-672.
- Managing Tushman, M. L., and O'Reilly III, C. A. 1996. Ambidextrous Organizations: Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4): 8-29.
- March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Mccaffrey, M. 2014. On the Theory of Entrepreneurial Incentives and Alertness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4):891-911.
- Mcmullen, J. S., and Shepherd, D. A. 2006. Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1):132-152.
- Menguc, B., and Auh, S. 2008. The Asymmetric Moderating Role of Market Orientation on the Ambidexterity-Firm Performance Relationship for Prospectors and Defenders. *Industrial Marketing Management*, 37(4): 455-470.
- Meyer, C. B., and Stensaker, I. G. 2006. Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management*, 6(2): 217-231.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., and Volberda, H. W. 2007. Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of TopDown, BottomUp, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6): 910-931.

- Morgan, R. E., and Berthon, P. 2008. Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance InterRelationships in Bioscience Firms. *Journal of Management Studies*, 45(8): 1329-1353.
- Neneh, B. N., 2019. From Entrepreneurial Alertness to Entrepreneurial Behavior: The Role of Trait Competitiveness and Proactive Personality. *Personality and Individual Differences*, 138: 273-279.
- Parker, S. 2009. Why do Small Firms Produce the Entrepreneurs? *The Journal of Socio-Economics*, 38(3): 484-494.
- Perren, L. 1999. Factors in the Growth of Micro-Enterprises (Part 1): Developing a Framework. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(4): 366-385.
- Perren, L. 2000. Factors in the Growth of Micro-Enterprises (Part 2): Exploring the Implications. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(1): 58-68.
- Polanyi, M. 1967. *The Tacit Dimension*. Anchor. Garden City, NY.
- Puhan, T. X. 2008. *Balancing Exploration and Exploitation by Creating Organizational Think Tanks*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., and Tushman, M. L. 2009. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4): 685-695.
- Reed, S. 2004. *Cognition: Theory and Applications*, 6th Ed. Wadsworth/Thomson Learning, Belmont, CA.
- Samo, A. H., and Hashim, N. 2016. The Impact of Entrepreneurial Alertness on Entrepreneurial Intentions. *Journal of International Business Research and Marketing*, 1 (6): 7-11.
- Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. 2009. *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education.
- Shane, S. 2012. Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 37 (1): 10-20.
- Shiri, N., Mehdizadeh, H., Khoshmaram, M., and Azadi, H. 2022. Determinants of Entrepreneurial Alertness: Towards Sustainable Agribusiness Development. *British Food Journal*, 124(7): 2279-2298.
- Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., Shook, C. L., and Ireland, R. D. 2010. The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, 36(1): 40-65.
- Staniewski, M. W., and Awruk, K. 2018. Questionnaire of Entrepreneurial Success-Report on the Initial Stage of Method Construction. *Journal of Business Research*, 88: 437-442.

- Tang, J., Baron, R. A., and Yu, A. 2021. Entrepreneurial Alertness: Exploring its Psychological Antecedents and Effects on Firm Outcomes. *Journal of Small Business Management*: 1-30.
- Tang, J., Kacmar, K. M. M., and Busenitz, L. 2012. Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1): 77-94.
- Tinoco, J. K. 2014. Double Dealing: The Influences of Diverse Business Processes on Organizational Ambidexterity. *Academy of Strategic Management Journal*, 13(2): 87.
- Tseng, C. H., Chang, K. H., and Chen, H. W. 2019. Strategic Orientation, Environmental Innovation Capability, and Environmental Sustainability Performance: The Case of Taiwanese Suppliers. *Sustainability*, 11(4): 1127.
- Tushman, M. L., and O'Reilly III, C. A. 1996. Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4): 8-28.
- Tushman, M. L., and O'Reilly III, C. A. 2004. The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4): 74-81.
- Tushman, M. L., and O'Reilly III, C. A. 2008. Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206.
- Tushman, M. L., and Smith, W. K. 2002. Organizational Technology. In J. Baum (Ed.), *Companion to Organization*: 386-414. Malden, MA: Blackwell.
- Unger, J. M., Keith, N., Hilling, C., Gielnik, M. M., and Frese, M. 2009. Deliberate Practice among South African Small Business Owners: Relationships with Education, Cognitive Ability, Knowledge, and Success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1): 21-44.
- Urban, B. 2019. Entrepreneurial Alertness and Self-Efficacy: A Focus on Social Values and Innovation Performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 17 (1): 1-9.
- Urban, B. 2020. Entrepreneurial Alertness, Self-Efficacy and Social Entrepreneurship Intentions. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27 (3): 489-507.
- Van Looy, B., Martens, T., and Debackere, K. 2005. Organizing for Continuous Innovation: On the Sustainability of Ambidextrous Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 14(3): 208-221.
- Van Praag, C. M., and Versloot, P. H. 2007. What is the Value of Entrepreneurship? A Review of Recent Research. *Small Business Economics*, 29(4): 351-382.
- Wach, D., Stephan, U., and Gorgievski, M. 2016. More Than Money: Developing an Integrative Multi-Factorial Measure of Entrepreneurial Success. *International Small Business Journal*, 34(8): 1098-1121.

- Wang, L. Y., and Huang, J. H. 2022. The Relationship between Internal Locus of Control and Entrepreneurial Intentions of College Students: A Chain Mediation Model. *International Journal of Educational Methodology*, 8(1): 139-149.
- Yan, X., Gu, D., Liang, C., Zhao, S., and Lu, W. 2018. Fostering Sustainable Entrepreneurs: Evidence from China College Students' "Internet Plus" Innovation and Entrepreneurship Competition (CSIPC). *Sustainability*, 10 (9): 33-35.
- Zhao, W., Yang, T., Hughes, K. D., and Li, Y. 2021. Entrepreneurial Alertness and Business Model Innovation: The Role of Entrepreneurial Learning and Risk Perception. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(2): 839-864.

ABSTRACT

The Mediating Role of Organizational Ambidexterity in the Relationship between Entrepreneurial Alertness and Entrepreneurial Success

"An Empirical Study on Managers of Small and Medium-Sized Enterprises in the Industrial Areas of New Damietta - Egypt"

Zeinab G. Awad

High Institute of Commercial Sciences, El-Mahalla el-Kubra, Egypt

Purpose: The study aims to examine the direct relationship between entrepreneurial alertness and entrepreneurial success. Also, the study aims to determine the indirect relationship between entrepreneurial alertness and entrepreneurial success through mediating organizational ambidexterity. **Study design/methodology/approach:** A questionnaire is used to collect data through a set of phrases to collect the primary data necessary to test the hypotheses of the study. **Sample and data:** A simple random sample is used in the study of 290 managers of SMEs in the industrial areas of New Damietta. **Results:** The findings show that entrepreneurial alertness (alert scanning and search, alert association and connection) has a significant direct positive impact on entrepreneurial success, while there is no positive significant effect of (evaluation and judgment) on entrepreneurial success. Moreover, organizational ambidexterity (exploitation, exploration) has a significant direct positive impact on entrepreneurial success. Additionally, the findings also reveal that entrepreneurial alertness (alert scanning and search, alert association and connection, evaluation, and judgment) significantly and positively affect organizational ambidexterity (exploitation, exploration). Finally, there is a significant indirect effect of entrepreneurial alertness on entrepreneurial success through organizational ambidexterity (exploitation, exploration). **Originality/value:** The study is the first of its kind that studies that investigates the direct and indirect effects of mediating organizational ambidexterity in the relationship between entrepreneurial alertness and entrepreneurial success, by applying it to managers of small and medium-sized enterprises in the industrial areas of New Damietta - Egypt. **Research limitations /implications:** The study is limited to managers of SMEs in the industrial areas of New Damietta, Egypt.

Keywords: Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Alertness, Entrepreneurial Success.

To cite: Awad, Z. G. 2022. The Mediating Role of Organizational Ambidexterity in the Relationship between Entrepreneurial Alertness and Entrepreneurial Success. "An Empirical Study on Managers of Small and Medium-Sized Enterprises in the Industrial Areas of New Damietta - Egypt". *Arab Journal of Administrative Sciences*, 29(3): 405-440. Doi: 10.34120/0430-029-003-001

زينب جمال عوض، دكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة المنصورة، عام 2022. تعمل أستاذًا مساعدًا في إدارة الأعمال بالمعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال بالزرقا، جمهورية مصر العربية. شاركت في إجراء البحوث التسويقية والتدريب الإداري والتسويقي لعدد من الشركات المصرية والعربية. الاهتمامات البحثية: التسويق الريادي، تطوير منتج جديد، نوايا النمو، ارتباط العميل الإلكتروني، الكلمة المنطوقة الإلكترونية، العدوى العاطفية، التسويق الإلكتروني.

(zeinabgamel388@gmail.com)