



أثر البراعة التنظيمية في قيادة الأعمال

شهد حيدر تركي

أ.م.د. حميد علي الملا

الجامعة العراقية – كلية الادارة والاقتصاد

The impact of organizational ambidexterity on
entrepreneurship: a survey study of a sample of
Iraqi business incubators

تأثير المرونة التنظيمية على ريادة الأعمال: دراسة مسحية لعينة من
حاضنات الأعمال العراقية

Shahad Haider Turki *

شهد حيدر تركي *

Assist. Prof. Dr. Hameed Ali Al-Mulla

أ.م.د. حميد علي الملا

College of Economic & Administration | Aliraqia
University

الجامعة العراقية – كلية الادارة والاقتصاد

تاريخ النشر: 2024/12/01

Received: 20/04/2024

تاريخ القبول: 2024/05/16

Accepted: 16/05/2024

تاريخ الاستلام: 2024/04/20

Published: 01/12/2024

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى اختبار اثر البراعة التنظيمية بأبعادها (استكشاف الفرص و استغلال الفرص) في ريادة الاعمال، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من مدراء الحاضنات (حاضنات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي و وزارة العمل والشؤون الاجتماعية و وزارة الصناعة والمعادن والمحطة و ميكروز بغداد و كابتا) وتكون المجتمع من مدراء اقسام، مسؤولين شعب، وقد تم جمع البيانات من (72) فردا تم اختيارهم بأسلوب المعاينة غير الاحتمالية (العينة القصدية)، وقد تم معالجة البيانات بواسطة بعض الأساليب الإحصائية للبرامج الجاهزة (AOMS.V.25, Smart Pls V.4, 28.SPSS v) باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحقيق اهداف البحث واختبار فرضياتها. وقد توصلت نتائج البحث الى ان مستوى البراعة التنظيمية و ريادة الاعمال للحاضنات المبحوثة كانت مستوى جيد و وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية وريادة الأعمال. الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، ريادة الاعمال.

Abstract:

The study aims to test the impact of organizational ambidexterity with its dimensions (exploring opportunities and exploiting opportunities) on entrepreneurship. The research used the descriptive analytical method, and the research community consisted of incubator managers (incubators of the Ministry of Higher Education and Scientific Research, the Ministry of Labor and Social Affairs, the Ministry of Industry and Minerals, the station, and Makers). Baghdad and Capita) and the community consists of department directors and divisional officials. Data was collected from (72) individuals who were selected using a non-probability sampling method (purposive sampling). The data was processed

بحث مستل من رسالة ماجستير

using some statistical methods for ready-made programs (AOMS.V.25, Smart Pls V.4, 28.SPSS v) using descriptive and inferential statistics methods to achieve the research objectives and test its hypotheses. The results of the research concluded that the level of organizational ambidexterity and entrepreneurship of the incubators studied was a good level, and that there was a correlation and a statistically significant effect between organizational ambidexterity and entrepreneurship.

Keywords: Organizational Ambidexterity, Entrepreneurship.

المقدمة

يتوارد وبشكل دائم مصطلحات البراعة التنظيمية وريادة الأعمال بشكل مترابط وتوسى الدراسة الحالية التمييز بين المصطلحين عبر التأطير النظري للبحث ومعرفة مستوى تأثير البراعة التنظيمية في ريادة الأعمال في ظل توافر العديد من العوامل والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تساعد على تنمية روح الإبداع والرغبة في أحداث تنمية حقيقية للمجتمع، وتم تطبيق البحث في حاضنات الأعمال العراقية والتي تشجع أصحاب الأفكار الإبداعية ومشاريع (رواد الأعمال) داخل حيز مكاني محدد وتقدم خدمات أساسية لدعم المبادرين ورواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة وتيسير فترة البدء في إقامة المشروع وذلك من خلال توفير الموارد المالية المناسبة لطبيعة هذه المشاريع ومواجهة المخاطر العالية المترتبة على إقامتها إلى جانب توفير هذه المنظومة للخدمات الإدارية الأساسية فهي تقدم أيضا المعونة والاستشارات الفنية المتخصصة والمساعدات التسويقية تبعا لطبيعة المشاريع حاضنات الأعمال ماهي إلا منظمات تهدف إلى تقديم خدمات المساندة والدعم للمشاريع الناشئة والصغيرة إذ تنوع خدماتها ما بين تقديم الاستشارات القانونية والإدارية والخدمات التمويلية وغيرها وتهدف الحاضنات بشكل أساس إلى دعم استمرارية هذه المشاريع إذ لا تخفى أهمية هذه المشاريع الريادية في تنمية المجتمعات المحلية فهي تعتبر النواة الحقيقية لأي تقدم اجتماعي واقتصادي لنا أصبحت الحاضنات تمثل إحدى المراكز الأساسية لتأسيس وتنمية المشاريع وفي ضوء ما تقدم ولغرض تغطية مضامين الدراسة فإنها شملت على أربعة محاور تناول المحور الأول منهجية البحث والمحور الثاني الاطار النظري والمحور الثالث الاطار العملي واختتمت الدراسة بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

ولتطوير المشروعات في العراق لابد من تسليط الضوء على حاضنات الأعمال التي من شأنها تعزيز من انجاز المشروعات كونها المحرك الاساسي للتنمية وانهاش الاقتصاد والسبيل لامتناس الايدي العاملة لتقليل البطالة من خلال احتضان المشاريع بالطريقة الاكثر حداثة لتنمية المشروعات . ويتناول البحث سبل التوظيف الامثل للمشروعات في العراق ببراعة والنهوض بها عن طريق احتضانها من خلال انشاء وتأسيس حاضنات الاعمال التي تقدم الدعم المناسب للمشروعات من خلال تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المالية والاستشارية والادارية والفنية والتي تتمثل في ورشات عمل تدريبية ودراسات جدوى اقتصادية (مبدئية وتفصيلية) وغيرها من الخدمات، ومن هنا تتبين مشكلة البحث من خلال تركيز الباحث على متغيرين في حياة المنظمات المتمثلة في (البراعة التنظيمية ، ريادة الأعمال) تكمن مشكلة البحث في الاجابة على التساؤل الرئيس الاتي: ما هو التأثير الذي تحدثه البراعة التنظيمية في ريادة الاعمال ؟.

ويتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الاتية التالية :

1. ما مستوى البراعة التنظيمية في الحاضنات المبحوثة ؟
2. ما مستوى ريادة الاعمال لدى الحاضنات المبحوثة ؟
3. هل ترتبط البراعة التنظيمية مع ريادة الاعمال لدى الحاضنات المبحوثة؟.
4. ما هو تأثير حاضنات الاعمال في ريادة الاعمال لدى الحاضنات المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من كونه يسعى إلى تحقيق عددا من القضايا المهمة التي يمكن إجمالها بالآتي :

1. أن موضوعات البراعة التنظيمية وريادة الاعمال يعتبران في حقيقة الأمر من المواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال بشكل عام والسلوك التنظيمي ونظرية المنظمة والادارة الاستراتيجية بشكل خاص .
2. ينطبق البحث الحالي في قطاع الصناعة كونه يعد من القطاعات الحيوية والمهمة في البلد وذلك لما له من أثر فاعل في الاستثمار وخدمة المجتمع.
3. يقدم البحث مناقشة فكرية في مجال العلاقة الترابطية بين والبراعة التنظيمية وريادة الاعمال وبذلك فهي ستقدم إسهاما معرفيا على مستوى العراق والوطن العربي.
4. عن طريق النتائج التي من المتوقع الوصول إليها تأمل الباحثة أن تقدم مجموعه من الحلول التي تساعد مكان عينة البحث في اكتساب البراعة التنظيمية في مكان عملهم التي ستؤثر بشكل ايجابي لتحقيق ريادة الاعمال.

ثالثاً: أهداف البحث

يمكن تحديد اهداف البحث بالجوانب الآتية -

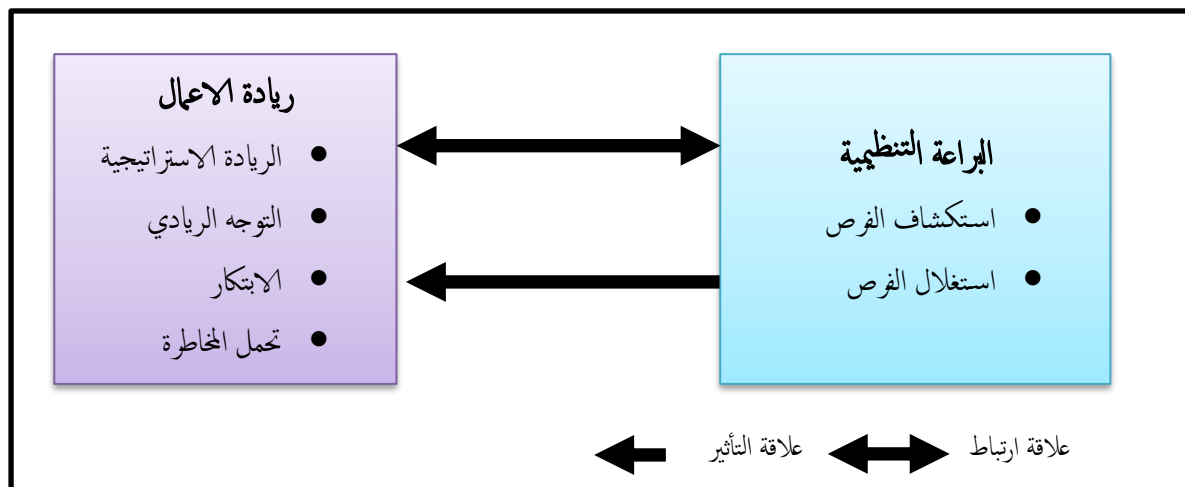
1. بناء الإطار المعرفي الخاص بمتغيرات البحث (البراعة التنظيمية ، ريادة الاعمال) عبر مراجعة الدراسات ذات الصلة وتتبعها.
2. التعرف على مستوى تحقيق الحاضنات المبحوثة لأبعاد (البراعة التنظيمية وريادة الاعمال).
3. ايضاح ابرز الإنجازات المتحققة فيها على أساس تناول الاتجاهات الفلسفية الحديثة وتجنب المواضيع المطروحة التقليدية قدر الإمكان وذلك من أجل بلورة الحلول المتعلقة بالإجابة عن تساؤلات المشكلة المعرفية.

رابعاً: منهج البحث

حيث استخدم (النهج الوصفي) في الجانب النظري الذي يعمل على إظهار متغيرات البحث المتمثلة (البراعة التنظيمية ، ريادة الاعمال)، أما في الجانب العملي فاستخدم (النهج التحليلي) لأنه يقوم بتحليل نتائج جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ، وسيعتمد البحث الحالي على الاستبانة مهيكله معدة للبحث.

خامساً: النموذج البحثي الفرضي

استندت الدراسة في تصميمها على الإطار الفكري والمفاهيمي لأدبيات المتغير المستقل البراعة التنظيمية والمتغير التابع ريادة الاعمال كما موضح في الشكل (1) ويمكن توضيح الابعاد كما يأتي:



الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا الى المصادر الاتية (خلوف 2022)، (البطريق 2023)، (العبادي واخرون 2010)، (مهدي 2021)، (مفتن 2021)

سادسا فرضيات البحث

بناء على تساؤلات البحث يمكن صياغة الفرضيات كالآتي :

1. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية و ريادة الاعمال وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استكشاف الفرص و ريادة الاعمال
 - ب. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استغلال الفرص و ريادة الاعمال
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية في ريادة الاعمال وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد استكشاف الفرص في ريادة الاعمال
 - ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد استغلال الفرص في ريادة الاعمال

سابعا: حدود البحث

يمكن تشخيص حدود البحث ضمن النطاق الآتي:

1. الحدود المكانية : اقتصرت الحدود المكانية للبحث في الوزارات التي تمتلك حاضنات الاعمال وكذلك حاضنات الاعمال في القطاع الخاص وشملت كل من (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، وزارة الصناعة والمعادن) (اما القطاع الخاص فشمل كل من المحطة ، ميكروز بغداد ، كاييتا)
2. الحدود الزمانية : تمثل هذه الحدود بالمدة الزمنية للجانب الميداني للبحث، حيث امتدت منذ البدء بجمع البيانات اللازمة لاختبار النموذج البحث والفرضيات ، خلال المدة الواقعة ، بين شهر (11\12\2023) من العام السابق وامتدت الى شهر (22\3\2024) من العام الحالي .
3. الحدود البشرية : تمثلت الحدود البشرية للبحث بعينة من إدارات الحاضنات (مدير، مدير قسم ، معاون مدير قسم ، مسؤول شعبة) .

ثامنا: أدوات البحث

تم جمع المعلومات والبيانات من خلال مجموعة من الأساليب على النحو الآتي :

1. التأطير النظري: اهم ادواته الكتب والدراسات السابقة ، المكتبات الاكاديمية والعلمية والمجلات العلمية الرصينة العراقية والعربية والأجنبية ، وما تم نشره على الانترنت.
 2. التطبيق العملي: تم جمع المعلومات والبيانات من خلال مجموعة من الأساليب على النحو الآتي :
 - أ. المقابلات الشخصية : تتمثل بالأداة التي ساعدت على تحديد طبيعة عمل الحاضنات المبحوثة وذلك من خلال اجراء المقابلات لعينة من مدراء ورؤساء اقسام والشعب لمعرفة وجهات نظرهم في مجالات البحث والتي ساهمت في تزويد الباحثة مباشرة بالمعلومات التي أثرت بفقرات الاستبانة .
- الاستبانة: هي أداة البحث الرئيسية التي صممت بغية للحصول على البيانات والمعلومات، الجانب العملي ، تضمنت الاستبانة من جزئين الأول تضمن المعلومات العامة لعينة البحث والأخرى تضمنت الفقرات المتعلقة ، بمتغيرات البحث (البراعة التنظيمية ، ريادة الاعمال) بواقع (30) فقرة كما موضح الجدول (1) الآتي.

جدول (1) مقياس أداة البحث (الاستبانة)

ت	المتغيرات	الابعاد الفرعية	عدد الأسئلة	المصدر المعتمد
1.	البراعة التنظيمية	استكشاف الفرص استغلال الفرص	5 5	(خلوف 2022) (البطريق 2023)

2.	البراعة التنظيمية	الريادة الاستراتيجية	5	(العباري وآخرون 2010)
		التوجه الريادي	5	(محمدي 2021)
		الابتكار	5	(مفتن 2021)
		تحمل المخاطر	5	

تاسعا: مجتمع البحث وعينته

1. طريقة اختيار عينة البحث: اعتمد البحث على مدخل المعاينة غير الاحتمالية (العينة القصدية) في اختيار عينة البحث، فإن لصعوبة المعاينة الاحتمالية العشوائية في دراستها للمتغيرات على مستوى الفرد والمتمثلة بمتغير حاضرات الاعمال الذي يخص المدراء أو من ينوب عنهم وللتعرف على تأثيره على ريادة الاعمال من خلال البراعة التنظيمية، بالنسبة للحاضرات التي جرى اختيارها لتمثل مجتمع البحث

2. تحديد حجم عينة البحث

يعد تحديد حجم العينة المناسب خطوة أساسية يجب على الباحث مراعاتها في المراحل الأولى من عملية تصميم البحث، إذ لن يتوفر حجم العينة الصغير جدا إجابات موثوقة للاستئلة البحث أو الفرضيات المطلوبة، بالنسبة لحجم العينة الكبير جدا، فإنه يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد وباستخدام نموذج (Green, 1991) في المعادلة الآتية يمكن تقدير الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب:

$$N > 50 + 3(P)$$

وفقا للمعادلة فإن حجم العينة المطلوب في الحد الأدنى يجب أن يفوق حاصل ضرب قيمة الثابت (3) في عدد ابعاد المتغير المستقل (4) والتابع (4) وإضافة قيمة ثابتة عليها مقدارها (50) مشاهدة، وبعد تطبيق المعادلة أعلاه، لنا قامت الباحثة بتوزيع (100) استبانة.

عاشراً: بعض الدراسات السابقة

الدراسات السابقة الخاصة بالبراعة التنظيمية

أ. (طه، عبد وآخرون 2022)

عنوان الدراسة	دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجداريات الجوهرية للمنظمة
هدف الدراسة	هدف الدراسة الحالية إلى التحقق في دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجداريات الجوهرية للمنظمة وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية للعاملين في البنوك التجارية.
اسلوب الدراسة	المنهج الكمي التحليلي.
العينة	389 عينة من العاملين في البنوك التجارية.
الاستنتاجات	أكدت الدراسة الحالية على الدور المهم للقيادة الخادمة في دعم الجداريات الجوهرية للبنوك وأضافت هذه الدراسة فكرة أن للبراعة التنظيمية تأثير كمتغير وسيط للعلاقة وكذلك اثبت وجود علاقة ذات دلالة جوهرية بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية بصورة ايجابية.
أوجه التشابه	كلاهما اتخذ البراعة التنظيمية بوصفه متغيراً وسيطاً وبعض الأطر المفاهيمية.
أوجه الاختلاف	موقع دراسة المجتمع، حجم العينة.
مجال الإفادة	أثراء الجانب النظري لمتغير البراعة التنظيمية.

ب. دراسة (Aikhawaldah ,et al 2022)

عنوان الدراسة

إدارة سلسلة التوريد الخضراء والميزة التنافسية: الدور الوسيط للبراءة التنظيمية

Green supply chain management and competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity

هدف الدراسة

اختبار العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد الخضراء في تحقيق الميزة التنافسية بوجود البراءة التنظيمية كوسيط.

اسلوب الدراسة

دراسة تحليلية.

العينة

181 مديرا.

الاستنتاجات

أن جميع عناصر إدارة سلسلة الخضراء لها تأثير كبير في الميزة التنافسية وأن البراءة التنظيمية تلعب دورا وسيطا محما في العلاقة بين التصنيع الأخضر والتسويق الأخضر.

أوجه التشابه

بعض الأبعاد، بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أوجه الاختلاف

موقع دراسة المجتمع، حجم العينة.

مجال الإفادة

أثره وتعزيز الجانب النظري.

الدراسات السابقة الخاصة بريادة الأعمال

أ. (Gao et al.,2017)

عنوان الدراسة

Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: An empirical research

آثار التوجه الاستباقي واستراتيجية تنظيم المشاريع على أداء ريادة الأعمال: بحث تجريبي

هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التوجه الاستباقي وأداء ريادة الأعمال.

اسلوب الدراسة

بحث تطبيقي.

العينة

235 مشروعا جديداً في الصين.

الاستنتاجات

وجدت الدراسة أنه في ظل انخفاض مستوى الضغط الصناعي، تكون العلاقة بين التوجه الاستباقي والأداء الريادي إيجابية كما أن التأثير المعتدل للاستراتيجية المعتدلة والاستراتيجية التنافسية إيجابي.

أوجه التشابه

تناول ريادة الأعمال من اطر مفاهيمية متشابهة.

أوجه الاختلاف

ميدان البحث ومجتمع وعينة البحث.

مجال الإفادة

التعرف والحصول على بعض المصادر التي لم يتسنى للباحثة أن تعرفها من قبل.

ب. دراسة (محمود، 2018)

عنوان الدراسة

تأثير اندماج العاملين في ريادة الأعمال

هدف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف على درجة تأثير اندماج العاملين في متغير ريادة الأعمال وتحديد المتغيرات الفرعية ل اندماج العاملين والمتغيرات الفرعية لريادة الأعمال في الشركة المبحوثة والاستفادة من هذه الدراسة في تحديد العلاقة بين المتغيرات.

أسلوب الدراسة

دراسة تطبيقية .

العينة

112 افراد عينة البحث أعضاء مجلس الإدارة في الشركات البالغ عددهم (30) شركة .

الاستنتاجات

أبدت إدارات الشركات المبحوثة اهتمام واضح لمتغيرات اندماج العاملين بأبعاده ومستويات جيدة، وهذا يدل على ادراك افراد عينة الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه العاملين في تحقيق النجاح والتميز للشركات وكذلك تبين هناك مستويات جيدة لريادة الأعمال في الشركات العائلية المبحوثة وأن هذه المستويات تحققت نتيجة للاهتمام الذي أظهرته إدارات تلك الشركات .

أوجه التشابه	بعض الأبعاد الفرعية .
أوجه الاختلاف	المجتمع وحجم العينة، موقع البحث.
مجال الإفادة	تعزيز الجانب النظري ببعض المفاهيم.

المبحث الثاني / الإطار النظري

أولاً: البراعة التنظيمية

1. مفهوم البراعة التنظيمية

تعتبر البراعة التنظيمية أحد أهم المداخل الإدارية التي برزت مؤخراً كضرورة ملحة للمنظمات المعاصرة في ظل حدة المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال (أبو رحمة، 2021:463). حيث أشارت العديد من الدراسات أن المنظمات الناجحة هي المنظمات البراعة لما لها من قدرة على خلق العديد من Zhang & Duan (2010:4) المزايا التنافسية من خلال التطوير والتغيير وبالتالي الحفاظ على استمراريته وديمومتها في ضوء ذلك حاولت الدراسات والبحوث العلمية توضيح ماهي البراعة التنظيمية، بأنها قدرة المنظمة على السعي نحو الاستغلال والاستكشاف المتزامن لمواردها سواء الداخلية أو الخارجية لتحقيق النجاح في إدارة أعمال المنظمة الحالية مع تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات بيئة الأعمال بناء على ذلك يمكن استنتاج أن البراعة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على التوازن ما بين أنشطة الاستغلال الأمثل لقدرات وإمكانات المنظمة الحالية والاستكشاف للفرص والأسواق الجديدة بما يحقق لها قدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة وتحقيق ميزة تنافسية. (Fu., et.al,2016, 94) وأنها عملية تنفيذية متزامنة من خلال الاستكشاف والاستغلال، حيث يهدف الاستغلال إلى تعزيز المواد أو التكنولوجيات والتقنيات الحالية، في حين أن الاستكشاف هو جمع المعلومات المعارف الجديدة المتنوعة للمنظمات (Patel et al 2021:201) ووصفت بأنها وكذلك قدرة المنظمة على التفوق في تحقيق عنصر الاستغلال والاستكشاف، وذلك من خلال التفوق في استغلال الفرص الحالية لتمكين الابتكار التدريجي الذي يتم بتعديل منتج موجود بالفعل، واستكشاف الفرص الجديدة لتعزيز الابتكار الجذري الذي يتم بتغيير جذري وكامل لتصميم المنتج (Baron:2020:122) وعرفت أنها مبادلة بين هدفين مختلفين على طرفي سلسلة متصلة، وبالتالي وجوب إيجاد التوازن المناسب بينهما على مستوى المنظمة، وهذه مهمة ليست سهلة؛ لأن التركيز على أي منها سيؤدي إلى تركيز أقل على الآخر (Johansson et al 2013:9) وتمثل درة المنظمة لمتابعة شئتين مختلفتين في آن واحد مثل الاستغلال والاستثمار والبحث عن فرص جديدة والكفاءة والمرونة واستجابة للزبون والمواءمة والتكيف والتميز الذي يسهل عملية الابداع والربح والنمو طويل وقصير الاجل (Ferrerias,et al.,2022:242) وعرفت بأنها القدرة على الاستكشاف والاستغلال في ذات الوقت، وتؤكد التحول بين الدور القيادي في تنظيم المشاريع والادوار القيادية الإدارية (Da'as,2022:2) وتعني البراعة قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد وتخصيص الموارد بكفاءة في بيئة سريعة التغيير (كامل، 2022: 38) وأنها قدرة المنظمة على إدارة متطلبات العمل بكفاءة وفي الوقت نفسه تكون قابلة للتكيف مع المتغيرات البيئية (Tariq,et al.,2022:403) ووصفت بأنها قدرة المنظمة على إدارة ومتابعة نشاطين متكاملين معاً مختلفين في آن واحد هجومي يمثل مهارة الاستكشاف وآخر دفاعي يمثل مهارة الاستغلال وأن الهيكل التنظيمي المرن هو الذي يساعد في تحديد أولوية نشاط على آخر (الطريق 424: 2023) ومن خلال المفاهيم السابقة عرف الباحثان البراعة التنظيمية هي القدرة على استكشاف الفرص المستقبلية في بيئة الأعمال واستثمارها ب أفضل الطرق .

2. أهمية البراعة التنظيمية

- أ. أن البراعة التنظيمية لا تساعد المنظمات في التغلب على الجمود الهيكلي الناتج عن التركيز على الاستغلال فحسب، بل تمنع المنظمات أيضاً من تسريع عمليات الاستكشاف دون الاستفادة من هذه الأنشطة (Jansen et al 2008:985).
- ب. تنصح أهمية البراعة التنظيمية من خلال ارتباطها الوثيق بتحقيق النجاح والتميز على المدى الطويل، وذلك لكونها تعمل على إيجاد التوازن والانسجام بين عمليتي الاستغلال والاستكشاف في آن على واحد، (Fua et al 2020:2)

- ج. وللبراءة دور فعال في تمكين المنظمات وتنوع مهاراتها وزيادة مقدرتها على الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل بيئة ديناميكية ذات درجة عالية من عدم التأكد والتعقيد، كما أثبتت نجاحها في تقديم المنتجات الجديدة والتغيير التنظيمي في كمال القطاعين العام والخاص، وهذا أدى إلى توسع اعتماد العمل بها فيها العديد من المنظمات (المحمادي والقرشي، 2022:6)
- د. لا يقتصر دور البراءة التنظيمية في تحقيق التوازن ما بين الاستغلال والاستكشاف فقط بل يتعداه أيضاً إلى تحقيق مفهوم التجديد التنظيمي، والذي يساهم في جعل المنظمات أكثر ابداعاً.
- هـ. تلعب دوراً مهماً وبارزاً في جعل المنظمات والمؤسسات المختلفة في سعي جاد للمحافظة على بقائها على المدى الطويل، وأيضاً الحرص على تحديد المفازة بسبب حدوث تغييرات سريعة في البيئة والظروف المحيطة (عبد العزيز 2022:829)

3. ابعاد البراءة التنظيمية

ويتبين بأن اغلب الباحثين قد اتفقوا بأن ابعاد البراءة التنظيمية تتمثل ببعدين هما استكشاف الفرص و استغلال الفرص اتفاق الباحثين حول ابعاد البراءة التنظيمية وفق (Yana,et al., 2022) و (Ryu,et al., 2022) وبما يأتي:

أ. **استكشاف الفرص:** إن بيئة الأعمال الجديدة تفرض على المنظمات ضرورة البحث عن الفرص الجديدة، والعمل على مراقبة احتياجات ورغبات الزبائن، وتوقع التغيرات التي تطرأ على هذه الاحتياجات أن الاستكشاف يعزز قدرة المنظمة على تتجدد قاعدة معارفها والقدرة على قيادة الاتجاهات البيئية الكامنة من أجل خلق أسواق جديدة لتحقيق الربحية للمنظمة على المدى الطويل (علي و سعود، 2023: 91)، بينما تركز بعض المنظمات على أنشطة الاستغلال لتحسين القدرات الحالية والاستفادة منها، تعزز منظمات أخرى أنشطة الاستكشاف وبالتالي تخلق مقدرات متميزة وواضحة وتطوير جديد (Mashahdi et al 2016:163). قدرة المنظمة على البحث عن الامكانيات والفرص الجديدة والتنبؤ بما قد يحدث مستقبلاً، وبذل الجهود التي تمكنها والعاملين فيها من التكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بشكل مستمر ومفاجئ على المدى البعيد، وبعد ذلك التركيز على تحقيق متطلبات واحتياجات الزبائن في الأسواق الجديدة والناشئة وتقديم المنتجات والخدمات المتوافقة مع رغباتهم من خلال توفير منتجات أو قنوات توزيع جديدة (المسني، 2018:168).

ب. **استغلال الفرص:** إن نشاط الاستغلال يفيد المنظمات من خلال السماح لها ل بتطوير قدراتها الفائقة والاستفادة من جداراتها الجوهرية في المدى الزمني القصير إضافة إلى أنه يعطي المنظمة القدرة على توليد إبداعات بشكل تراكمي. تم وصف الاستغلال بأنه تطوير للابتكارات باستخدام المعرفة والاستكشاف الموجود بالفعل على أنه السعي وراء معرفة جديدة والتي يتم من خلالها انشاء أشياء جديدة وكذلك يتبين إن الاستغلال (March 1991:71) التحسين، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة والتنفيذ. وجاءت كذلك على إنها التعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي والتحسين التجريبي، وإعادة استخدام الإجراءات القائمة (Ismail, 2018:226) ويشير (المصري 2020:67) إلى أن الاستغلال يعني الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة في المنظمة بغرض التحسين واشباع حاجات المستفيدين الحاليين، الأمر الذي يمكن أن يحقق نتائج على المدى القصير أما على المستوى الفردي بأنه السلوك الذي يحسن الأداء في المهمة الحالية.

ثانياً: ريادة الأعمال

1. مفهوم الريادة

ظهر معنى ريادة في معجم المعاني الجامع بمعنى: (قيادة وراثسة)، وفي المعجم الرائد تعني (روداً ورياداً) ويقال راد الشيء أي طلبه وراد الأرض أي تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للزول، كما نسبت الريادة في معجم اللغة العربية المعاصرة الى ريادة ويعني بها (رائد) اي (كشاف)، واول من ينطلق في مشروع ويدخل ميدان العمل والذهاب الى طريق التقدم ويمد العون للآخرين (عبد العزيز، 2020:28) واستعمل مصطلح الريادة او الريادية لوصف الجهد الريادي للفرد الذي يعمل خارج حدود المنظمات القائمة، وتأثير هذا الجهد بصورة كبيرة على النظام

الاقتصادي السائد في أماكن معينة أثناء بناء القاعدة الاقتصادية للمجتمع، وإنشاء فرص عمل جديدة، وفي أماكن أخرى تكون الريادة مسؤولة عن تقديم الخدمات وفرص العمل الجديدة وبهذه الطريقة تؤثر الريادة على النظام الاقتصادي وفرص العمل (القحطاني، 2008:232) ويعتبر مفهوم الريادة شائعاً في العالم على سبيل المثال، يحاول مجتمع البالغين أن يبدأ عملاً جديداً، بالرغم من أن معظم هؤلاء قد يكون لديهم عمل كامل أو جزئي (حمزة، 2009:12) والتي تعني ما الذي يباشر به الشخص في حياته . وأنها أسلوب لقيادة العمل مبني على عملية تمييز الإمكانيات أو هي تقنية لإيجاد فرص العمل ومصادر الموهبة والمال والنمو السريع واستعمال مهارات اتخاذ القرارات الفورية وخلق فرص عمل جذابة ومبتكرة وملكية عقلية قوية وإيجاد حلول مبتكرة وامتلاك ميزة تنافسية قوية ومستقرة ومركز تنافسي قوي وهي مبنية على إحداث اختراقاً ثوري في التقنية والتطور (Morrison & Scott , 2003 : 10) وعرفها (Byers 2009 : 1) هي عملية خلق قيمة، سواء كان من قبل الأفراد أو المنظمات وتتضمن هذه العملية تمييز الفرص واستعمال المصادر وهي ليست عملية بسيطة بل استخدام الاستراتيجيات التجارية للدخول في المغامرة وقد ظهرت كفضية رئيسة وأداة للنمو الاقتصادي وإيجاد فرص العمل (Mitchell & McKeown , 2004 :1) أنها فعل الإبداع الذي يتضمن إعطاء الموارد المتاحة حالياً القدرة على إيجاد قيمة جديدة ووصفها (Ahmad & Seymour , 2008 : 8) هي أولوية سياسية لكل اقتصاديات الحديثة لأن الأعمال التجارية الجديدة تمثل (Morrison & Scott, 2003: 4) مصدر الإبداع والأفكار الجديدة إيجاد الثروة والتوظيف زيادة القدرة التنافسية إعطاء الفرصة للأفراد لإظهار إمكانياتهم وتعد ريادة الأعمال من المصطلحات المهمة التي تم وصفها من قبل الكتاب والباحثين بمصطلحات مختلفة مثل (التجديد، والابتكار، والمرونة، والديناميكية، والمخاطرة) أن تحديد الفرص ومتابعتها هو جزء مهم من ريادة الأعمال وإن ريادة الأعمال هي الركيزة الأساسية لشق طريق النجاح للتنمية الاقتصادية (Churchill & Adasi, 2013:196) وفي مفاهيم إدارة الأعمال تعني خلق المغامرة الجديدة (Eriksson & Thunberg 2006:15) أنها محاولة جديفة في العمل أو خلق مغامرة جديدة مثل توظيف النفس وإنشاء منظمة جديدة أو توسيع المنظمة الحالية أو توسيع مجالات العمل الحالية من قبل الأفراد أو فرق الأفراد أو تأسيس أعمال تجارية وهي عملية تقوم على روح المبادرة لبدء مشروع جديد يركز على مفهوم المبادرة عن طريق تحديد الفرص المتاحة في الأسواق واستخدام الموارد المتاحة، والتي يمكن استثمارها بهدف عمل جديد، وتعد أهم القوى المحركة للاقتصاد (الجبني، 2019:208) وهي القدرة على بناء منتجات وخدمات جديدة ومختلفة من خلال التفكير الإبداعي للبحث عن الفرص ومواجهة التحديات البيئية (Siswiandini, 2020:681) وهي عملية بناء وتقديم أفكار جديدة ومختلفة تسعى إلى تنفيذها ووضعها على أرض الواقع عن طريق خطط مبتكرة لمواجهة التحديات والمخاطر المحيطة ببيئة الأعمال. (مفتن 2021:7) بأنها عملية تحديد وتطوير وتقديم رؤية للحياة قد تكون الرؤية فكرة ابتكارية أو فرصة أو بساطة طريقة أفضل لعمل شيء ما، وأيضاً خلق القيمة من خلال تحديد الفرص واستغلالها على سبيل المثال: تطوير منتجات جديدة أو عن طريق البحث عن أسواق جديدة أو كليهما. (الجبني وآخرون، 2021:95) والشخص الذي لديه الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة إلى ابتكار ناجح، بمعنى أنه الشخص الذي يتبنى المبادرة والتفكير الإبداعي، وقادر على تنظيم آليات اجتماعية واقتصادية لتحويل الموارد إلى واقع عملي (عبد الحميد والجزار، 2021:3) وفي ضوء المفاهيم الواردة أعلاه يتبين للباحثين إن ريادة الأعمال هي عملية البدا بأعمال تجارية جديدة لم يسبق القيام بمثلها أو تطوير أعمال تجارية قائمة بأسلوب ابتكاري حديث حيث يمكن تحقيق الأرباح وتحمل المخاطر. وتعد ريادة الأعمال نهج حل مشكلات العالم الحقيقي وطريق الحرية المالية للأفراد وتحقيق الثروة من خلال البحث دائماً عن شيء جديد وتحويله إلى فكرة مشروع مدر للأرباح .

2. أهمية ريادة الأعمال

وتعد ريادة الأعمال أمراً غاية في الأهمية في المجتمعات عامة وتبرز هذه الأهمية في الآتي :

(Shane & Venkataraman , 2000 : 219) و (السعدي والمهيني 2019:5):

- أ. تحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات جديدة .
- ب. تولد ريادة الأعمال الابتكار والتغيير ومن ثم تعمل على تحقيق النمو الاقتصادي .
- ج. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس ، إذ أن زيادة التنافس سوف تزداد الكفاءة من أجل البقاء.
- د. أحداث التغيير والتحول، وإيجاد العديد من المشروعات التي تعد محممة لتطوير الاقتصاد وتنميته
- هـ. توفير المزيد من فرص العمل التي ترضي وتناسب القوى العاملة بالمجتمع مما يساهم في خفض نسب البطالة والفقر والعجز الاقتصادي في المجتمع

3. ابعاد ريادة الاعمال

تركز ريادة الاعمال على عدد من الابعاد التي تؤثر بشكل مباشر في ريادة الاعمال. وقد تعددت آراء الباحثين والكتاب بشأن ابعاده ريادة الاعمال واعتمد الباحثة على الابعاد التي تلائم الدراسة الحالية وسيتم التطرق لهذه الابعاد كماي يأتي :

أ. **الريادة الاستراتيجية:** تعني جهود المنظمات في وقت محدد لاستغلال المزايا التنافسية بالإضافة إلى استكشاف الابتكارات التي تعتبر أساس الميزة التنافسية (Ireland 2007:50) إنها إحدى مجالات المنظمة التي تتضمن الريادة إذ تركز على المستقبل إضافة إلى الاعمال الداخلية وتركز اهتمامها أن يكون أن يكون الافراد مبدعين وعلى بناء الثقة والمسؤوليات وانها تعتبر نقطة التقاء بين الريادة والإدارة الاستراتيجية ومحصلة التكامل بينهما (Hussein 2015:96) تعد غاية تشجع طموح المنظمة وتقوم بتحفيز سلوك البحث لدى العاملين من خلال مجموعة من الأنشطة الداعمة لتحقيق الابداع (Sokolova 2011:17) أن الريادة الاستراتيجية وريادة الاعمال تعتبر مكملة وان تخصصات ريادة الاعمال لا تنفصل عنها بسبب صعوبة فهم نتائج البحوث الخاصة بمجال دون دراسة المجال الآخر وإن العلاقة وثيقة بينهما ويمكن تفعيل ريادة الاعمال الاستراتيجية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كذلك الكبيرة (Van Rensburg 2013:20)

ب. **التوجه الريادي** إنها الركيزة الأساسية في استراتيجيات الريادة التي تعمل على دفع الاعمال في اتجاه تحقيق رغبات واشباع حاجات الزبائن ومن ثم الوصول بالمنظمة إلى تحقيق نوع من أنواع التميز. بحيث يكون لها استقلالية غير مسبقة عن المنتجات الأخرى (يسن، 2022:4) التوجه الريادي من المفاهيم الإدارية المهمة التي تدور حول موقف استراتيجي يتخذه المدراء في المنظمات بناء على الموارد والمعرفة المتوفرة لديهم ويتعدل هذا الموقف باستمرار بناء على التغيرات البيئية التي تعمل بها المنظمات حيث تعكس تلك التغيرات في بيئة المنظمات حاجة المنظمات الى الموارد والمعرفة التي يحتاجها المدراء لاتخاذ الموقف الاستراتيجي الريادي المناسب (الطائي، 2024: 190). التوجه الريادي عبارة عن القدرة على الابداع والابتكار في منتجات وخدمات جديدة او طرق جديدة في الإنتاج وأسواق جديدة ونماذج جديدة والتي تركز على الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء في ضوء مخاطر محسوبة ومقبولة وتوفير الحوافز ومنح الحرية واستقلالية للعاملين (السكرانة 161: 2011). وإنها الأنشطة كالممارسات التي تهدف لوضع استراتيجية المنظمة لتحقيق التميز والبدء بتنفيذ برامج وأنشطة إبداعية استباقية، هي إطار للريادة بعمليات مستمرة (Dess & Lumpkin 2007:454) .

ج. **الابتكار:** أهمية الفكرة و المفهوم الجديد لبيئة العمل إلا إنها لا يكونا كافيين لأغراض وبيئة العمل إذ لابد من تطبيق جديد لمنهج جديد او عملية جديدة. لذا فإن الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي في تحقيق الشركة لأهدافها في السوق (نجم 19: 2003). أي فكرة جديدة او ممارسة جديدة او تعتبر جديدة بالنسبة للفرد الذي يتبناها إذ إن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار السابقة ولكن التركيز على تنبئها (جلدة و عبودي 2006: 20) ويمثل الابتكار في أنه:

- 1) يني ويرآكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني
- 2) يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة او على مستوى قطاعاتها وإدارتها، في مجالات مختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية
- 3) يحسن من جودة المنتجات ،يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد واخر مما يسهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت ، يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة لابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي و مؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار(كافي 2016:76)

د. **تحمل المخاطر:** إن عملية تبني المخاطرة من العناصر الجوهرية لريادة الأعمال إذ لا يمكن الانطلاق بالأعمال والمشاريع من دون تحمل المخاطرة ومعرفة تأثيراتها المستقبلية والحالية على المشروع الريادي لنا تعد المخاطرة جزءاً أساسياً من المشروع وأن كانت المخاطرة كبيرة أو متوسطة (Dess et al, 2008: 28) إلا أنها موجودة دائماً (بدران والشيخ، 2013: 270). وبالإمكان تقليل جزء من هذه المخاطر باستخدام أساليب مختلفة على سبيل المثال إقامة علاقات وثيقة مع الزبائن من أجل الحصول على معلومات خاصة بتفضيلاتهم وأذواقهم وأيضاً تكوين فكرة واضحة من قبل ريادي الأعمال حول النتائج المحتملة ويتم ذلك من خلال إقامة دراسات أولية (Brazinskaite & Durand, 2014: 6) حول الفرص مما يدفعهم إلى الاقتراض لتحويل

المبحث الثالث / الإطار العملي

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية لمحاولة تلخيص وفهم إجابات العينة المبحوثة بمقاييس النزعة المركزية: تتمثل الوسط الحسابية في تقديم قيمة تتجمع حولها البيانات، مما يوفر فكرة عن المتوسط العام للبيانات. مقاييس التشتت: يمكن أن يُعبر الانحراف المعياري عن مدى تشتت البيانات حول الوسط الحسابية، إذ يشير إلى مقدار انحراف البيانات عن هذا الوسط. معامل الاختلاف: يمكن استخدام معامل الاختلاف لمقارنة البيانات بين مجموعات مختلفة أو بين أبعاد مختلفة. كلما كانت قيمة معامل الاختلاف أقل، كانت الاتفاقية أو الاتفاق على البيانات أعلى.

أولاً: متغير البراعة التنظيمية

1- بعد استكشاف الفرض

يكشف الجدول (2) عن المؤشرات الوصفية لآراء العينة المبحوثة حول بعد استكشاف الفرض، إذ بينت النتائج اجمالاً أنه حقق وسطاً بلغ (3.997) وبمستوى جيد وانحراف بلغ (0.737). كما يتبين أن الأوساط لجميع الأسئلة قد تراوحت بين (4.097 - 3.806) وهذا يشير إلى أن إدارة الحاضنة تعمل بجهود استثنائية من أجل استكشاف الفرض الجديدة وابتكار استراتيجيات عمل مبتكرة جهوداً متميزة في تعزيز تنافسيتها وجذب المزيد من العملاء والشركاء المحتملين. من، إذ أوضحت النتائج أن أعلى قيمة متحقق كانت عند السؤال "تسعى إدارة الحاضنة من خلال البحث والتطوير إلى ابتكار أشكال جديدة من الخدمات المقدمة وطرق جديدة للإنتاج تتوافق مع رغبات الأسواق المتغيرة" إذ بلغ الوسط لها (4.097) وبمستوى جيد وانحراف بلغ (0.937)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (22.866) إذ كان بمستوى (3) من حيث الترتيب، أما أدنى قيمة فقد كانت عند السؤال "تحلل إدارة الحاضنة البيئة الخارجية لاستكشاف الفرض الجديدة" إذ بلغ الوسط لها (3.806) وبمستوى جيد وانحراف (1.043)، كما بلغ معامل الاختلاف لها (27.414) إذ كان بمستوى (5) من حيث الترتيب

جدول (2) المؤشرات الوصفية لبعده استكشاف الفرض

الأسئلة	الترتيب	معامل الاختلاف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاجتهاد
1 تبذل إدارة الحاضنة جهوداً متميزة لاستكشاف الفرض الجديدة.	4	24.164	0.983	4.069	موافق
2 تسعى إدارة الحاضنة من خلال البحث والتطوير إلى ابتكار أشكال جديدة من الخدمات المقدمة وطرق جديدة للإنتاج تتوافق مع رغبات الأسواق المتغيرة	3	22.866	0.937	4.097	موافق
3 تحلل إدارة الحاضنة البيئة الخارجية لاستكشاف الفرض الجديدة	5	27.414	1.043	3.806	موافق
4 تستخدم إدارة الحاضنة قنوات تسويقية جديدة لتوزيع الخدمات التقنية بانتظام فضلاً عن استقطاب زبائن جدد	2	22.866	0.911	3.986	موافق
5 تسعى إدارة الحاضنة إلى استكشاف استراتيجيات عمل جديدة تميز خدماتها، علم تقديم نظيراتها في السوق	1	20.402	0.822	4.028	موافق
المتوسط الإجمالي		18.446	0.737	3.997	

المصدر: برنامج SPSS V 28

2- بعد استغلال الفرض

يلاحظ من الجدول (3) المؤشرات الوصفية لآراء العينة المبحوثة حول بعد استغلال الفرض، إذ بينت النتائج اجمالاً أنه حقق وسطاً بلغ (4.058) وبمستوى جيد وانحراف بلغ (0.847). كما يتبين أن الأوساط لجميع الأسئلة قد تراوحت بين (4.125 - 3.958) إذ تشير النتائج إلى أن إدارة الحاضنة تعمل على

بناء علاقات تعاونية قوية مع مجتمع الأعمال والشركاء المحليين، مما يساهم في تعزيز مكانتها كمركز رائد في مجال دعم ريادة الأعمال. إذ أوضحت النتائج أن أعلى قيمة متحقق كانت عند السؤال " تهتم إدارة الحاضنة بقياس مستوى رضا اصحاب المشاريع المحتضنة " إذ بلغ الوسط لها (4.125) وبمستوى جيد وبانحراف بلغ (0.903). إذ بلغ معامل الاختلاف لها (21.887) اذ كان بمستوى (1) من حيث الترتيب، أما ادنى قيمة فقد كانت عند السؤال "تتبي وتطور إدارة الحاضنة من أسلوب الخدمات التي تقدمها لأصحاب المشاريع الريادية " إذ بلغ الوسط لها (3.958) وبمستوى جيد وبانحراف (1.168). كما بلغ معامل الاختلاف لها (29.510) اذ كان بمستوى (5) من حيث الترتيب.

جدول (3) المؤشرات الوصفية لبعء استغلال الفرص

الاستسلة	الاسئلة	المتوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	الاتجاه
1	تبحث إدارة الحاضنة عن الفرص التي تخدم المجتمع والزبائن وبشكل مستمر.	4.125	0.949	22.994	2	موافق
2	تتبي وتطور إدارة الحاضنة من أسلوب الخدمات التي تقدمها لأصحاب المشاريع الريادية	3.958	1.168	29.510	5	موافق
3	تعتمد إدارة الحاضنة على طرق وأساليب عمل مستحدثة لتحقيق النتائج المرغوبة	4.014	0.986	24.558	3	موافق
4	تستخدم إدارة الحاضنة أساليب وتقنيات حديثة للتعرف على احتياجات ورغبات كافة المتعاملين معها	4.069	1.079	26.514	4	موافق
5	تهتم إدارة الحاضنة بقياس مستوى رضا اصحاب المشاريع المحتضنة	4.125	0.903	21.887	1	موافق
المتوسط الإجمالي		4.058	0.847	20.883		

المصدر: برنامج SPSS V 28

ثانيا: متغير ريادة الاعمال

1- بعد الريادة الاستراتيجية

يظهر من الجدول (4) المؤشرات الوصفية لآراء العينة المبحوثة حول بعد الريادة الاستراتيجية , إذ بينت النتائج اجمالاً أنه حقق وسطاً بلغ (4.100) وبمستوى جيد وبانحراف بلغ (0.783). كما يتبين ان الأوساط لجميع الأسئلة قد تراوحت بين (3.944-4.250) اذ يمكن القول هنا الى إن إدارة الحاضنة تتبنى نهجاً شاملاً وريادياً لدعم أصحاب المشاريع، حيث تسعى جاهدة لتحقيق النجاح والابتكار في بيئة الأعمال. اذ أوضحت النتائج أن أعلى قيمة متحقق كانت عند السؤال " تبحث إدارة الحاضنة عن اساليب جديدة لإضافة قيمة للمحتضنين ضمن بيئة داعمة " إذ بلغ الوسط لها (4.250) وبمستوى جيد جداً وبانحراف بلغ (0.835). إذ بلغ معامل الاختلاف لها (19.646) اذ كان بمستوى (1) من حيث الترتيب، أما ادنى قيمة فقد كانت عند السؤال "تتبنى إدارة الحاضنة ثقافة ريادية داعمة للأبداع ضمن توجهاتها الاستراتيجية " إذ بلغ الوسط لها (3.944) وبمستوى جيد وبانحراف (1.019). كما بلغ معامل الاختلاف لها (25.843) اذ كان بمستوى (5) من حيث الترتيب

جدول (4) المؤشرات الوصفية لبعء الريادة الاستراتيجية

الاسئلة		المتوسط	الاجابة	معامل الاختلاف	الترتيب	الاجزاء
1	تمتلك إدارة الحاضنة رؤية مستقبلية إزاء ما تسعى الى تحقيقه.	4.111	0.958	23.294	4	موافق
2	تتبنى إدارة الحاضنة ثقافة ريادية داعمه للأبداع ضمن توجهاتها الاستراتيجية	3.944	1.019	25.843	5	موافق
3	تبحث إدارة الحاضنة عن اساليب جديدة لإضافة قيمة للمحتضنين ضمن بيئة داعمة	4.250	0.835	19.646	1	موافق
4	تعتمد إدارة الحاضنة على النشاطات الريادية لبناء المركز المناسب في السوق يصعب على المنافسين تقليدها	4.042	0.941	23.283	3	موافق
5	تطور إدارة الحاضنة السلوك الريادي للمحتضنين عبر تطوير طرق جديدة للأداء	4.153	0.833	20.070	2	موافق
المتوسط الإجمالي		4.100	0.783	19.096		

المصدر: برنامج SPSS V 2

2- بعد التوجه الريادي

يظهر من الجدول (5) المؤشرات الوصفية لآراء العينة ألبحوث حول بعد التوجه الريادي , إذ بينت النتائج إجمالاً إنه حقق وسطاً بلغ (3.833) وبمستوى جيد وبانحراف بلغ (0.845). كما يتبين ان الأوساط لجميع الأسئلة قد تراوحت بين (3.903- 3.792) تشير النتيجة إلى إن العاملين في الحاضنة يبذلون مجهوداً كبيرة لخلق فرص جديدة . إذ أوضحت النتائج أن أعلى قيمة متحقق كانت عند السؤال " يمثل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهج إدارة الحاضنة لبلوغ الريادة " إذ بلغ الوسط لها (3.903) وبمستوى جيد وبانحراف بلغ (1.037), إذ بلغ معامل الاختلاف لها (26.565) إذ كان بمستوى (3) من حيث الترتيب, أما ادنى قيمة فقد كانت عند السؤال "تتبع إدارة الحاضنة سياسة المغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين " إذ بلغ الوسط لها (3.792) وبمستوى جيد وبانحراف (0.949), كما بلغ معامل الاختلاف لها (25.015) إذ كان بمستوى (1) من حيث الترتيب.

جدول (5) المؤشرات الوصفية لبعء التوجه الريادي

الاسئلة					
الاجتهاد	الترتيب	معامل الاختلاف	الاجتهاد	الاجتهاد	
موافق	4	26.678	1.034	3.875	1 يبذل العاملين في الحاضنة جهودا كبيرة لخلق فرص جديدة
موافق	5	26.695	1.016	3.806	2 تبتكر إدارة الحاضنة حلول استثنائية لمشكلات جديدة
موافق	3	26.565	1.037	3.903	3 يمثل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهج إدارة الحاضنة لبلوغ الريادة
موافق	1	25.015	0.949	3.792	4 تتبع إدارة الحاضنة سياسة المغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين
موافق	2	26.535	1.006	3.792	5 تعتمد إدارة الحاضنة مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الافكار.
		22.032	0.845	3.833	المتوسط الإجمالي

المصدر: برنامج SPSS V 28

3- بعد الابتكار

يظهر من الجدول (6) المؤشرات الوصفية لآراء العينة المبحوثة حول بعد الابتكار، إذ بينت النتائج إجمالاً أنه حقق وسطاً بلغ (4.019) وبمستوى جيد وبانحراف بلغ (0.833). كما يتبين أن الأوساط لجميع الأسئلة قد تراوحت بين (3.944 - 4.097) إذ توضح النتائج أن إدارة الحاضنة تولي اهتماماً كبيراً لاكتشاف المبدعين والموهوبين من أصحاب المشاريع، حيث تعمل على تحديد ودعم الأفكار الابتكارية والمشاريع الواعدة. إذ أوضحت النتائج أن أعلى قيمة متحقق كانت عند السؤال "تستثمر إدارة الحاضنة علاقاتها مع الجميع لأجل الحصول على الأفكار الجديدة" إذ بلغ الوسط لها (4.097) وبمستوى جيد وبانحراف بلغ (0.995)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (24.290) إذ كان بمستوى (3) من حيث الترتيب، أما أدنى قيمة فقد كانت عند السؤال "تعمل إدارة الحاضنة على اكتشاف المبدعين والموهوبين من أصحاب المشاريع" إذ بلغ الوسط لها (3.944) وبمستوى جيد وبانحراف (1.099)، كما بلغ معامل الاختلاف لها (27.866) إذ كان بمستوى (5) من حيث الترتيب

جدول (6) المؤشرات الوصفية لبعد الابتكار

الأسئلة	الترتيب	معامل الاختلاف	الترتيب	الترتيب	الاتجاه
1 تتبنى إدارة الحاضنة ذوي الأفكار الإبداعية والابتكارية من المختصين.	4	26.460	1.055	3.986	موافق
2 تعمل إدارة الحاضنة على اكتشاف المبدعين والموهوبين من أصحاب المشاريع	5	27.866	1.099	3.944	موافق
3 تهتم إدارة الحاضنة بالبحث عن الطرق المبتكرة لتلبية احتياجات المختصين.	2	23.835	0.957	4.014	موافق
4 تستثمر إدارة الحاضنة علاقاتها مع الجميع لأجل الحصول على الأفكار الجديدة	3	24.290	0.995	4.097	موافق
5 تحرص إدارة الحاضنة على ادخال تقنيات وخدمات جديدة ومبتكرة مقارنة بالحاضنات الأخرى.	1	20.646	0.837	4.056	موافق
المتوسط الإجمالي		20.713	0.833	4.019	

المصدر: برنامج SPSS V 28

4- بعد تحمل المخاطر

كشفت النتائج الموضحة في الجدول (7) المؤشرات الوصفية لآراء العينة المبحوثة حول بعد تحمل المخاطر، إذ بينت النتائج إجمالاً أنه حقق وسطاً بلغ (3.869) وبمستوى جيد وبانحراف بلغ (0.822). كما يتبين أن الأوساط لجميع الأسئلة قد تراوحت بين (3.722 - 4.028) إذ تلعب إدارة الحاضنة دوراً مهماً في توعية أصحاب المشاريع بضرورة فهم وإدارة المخاطر بشكل فعال كما تسعى إلى تعزيز الوعي بأهمية التصدي للمخاطر وتحديدها مبكراً، وتوفير بيئة داعمة للابتكار والنمو، مما يساعد في تحقيق أهداف المشاريع وتحقيق نجاحها بشكل مستدام، إذ أوضحت النتائج أن أعلى قيمة متحقق كانت عند السؤال "تساهم إدارة الحاضنة في توعية أصحاب المشاريع فيما يخص اتخاذ الإجراءات المناسبة للمخاطر والتصدي لها" إذ بلغ الوسط لها (4.028) وبمستوى جيد وبانحراف بلغ (0.964)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (23.927) إذ كان بمستوى (2) من حيث الترتيب، أما أدنى قيمة فقد كانت عند السؤال "تسعى إدارة الحاضنة من خوض المخاطرة في أعمالها من أجل تحقيق أهداف واسعة النطاق" إذ بلغ الوسط لها (3.722) وبمستوى جيد وبانحراف (1.064)، كما بلغ معامل الاختلاف لها (28.597) إذ كان بمستوى (5) من حيث الترتيب.

جدول (7) المؤشرات الوصفية لبعء تحمل المخاطر

الأسئلة	الترتيب	معامل الاختلاف	الترتيب	الاجتهاد
1 تساهم إدارة الحاضنة في توعية أصحاب المشاريع فيما يخص اتخاذ الإجراءات المناسبة للمخاطر والتصدي لها	2	23.927	0.964	موافق
2 تسعى إدارة الحاضنة من خوض المخاطرة في أعمالها من أجل تحقيق أهداف واسعة النطاق	5	28.597	1.064	موافق
3 تقوم إدارة الحاضنة بتقييم حجم المخاطر الداخلية والخارجية للمشروع	3	24.931	0.959	موافق
4 تهتم إدارة الحاضنة بالثقافة الريادية القائمة على المخاطرة.	4	26.738	1.010	موافق
5 تخصص إدارة الحاضنة الجهود الكافية لمواجهة المخاطر المتوقعة.	1	23.515	0.934	موافق
المتوسط الإجمالي		21.252	0.822	

المصدر: برنامج SPSS V 28

ثالثاً: الفرضية (الرئيسية الثانية)

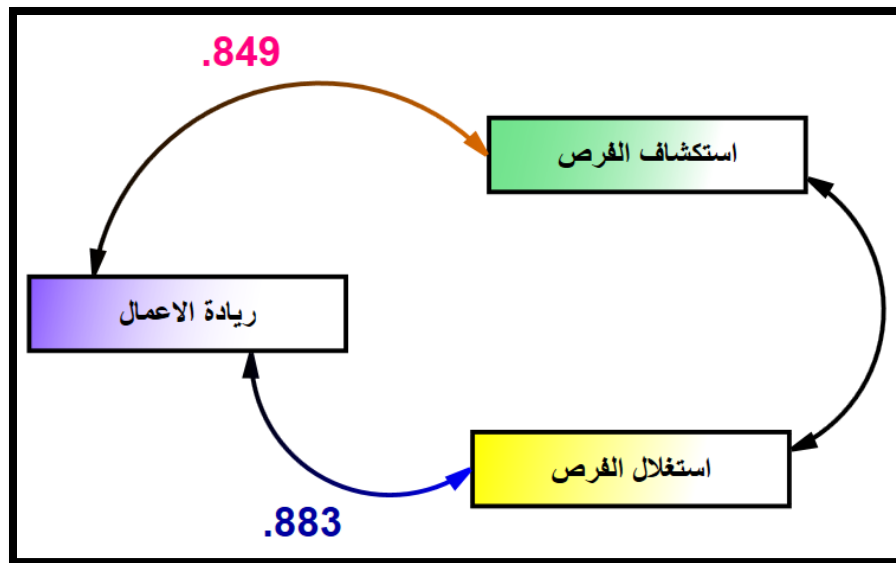
لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية وريادة الأعمال

كشفت النتائج الموضحة في الجدول (485) عن قيم معامل الارتباط بين البراعة التنظيمية وريادة الأعمال، إذ حقق ما قيمته (0.911^{**}) ومستوى قوي إذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (12.737) وهي أكبر من (Z) المعيارية والبالغة (1.96) عند المستوى دلالة (0.000) ، وعلية نرفض فرضية العدم وقبل الفرضية البديلة أي (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية وريادة الأعمال) وتشير النتائج إلى أنه كلما بذلت إدارة الحاضنات جهود متميزة لاستكشاف الفرص الجديدة وتحلل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص الجديدة و في بيئة الأعمال واستثمارها بأفضل الطرق ، واعتمادها طرق وأساليب عمل مستحدثة لتحقيق النتائج المرغوبة كلما عزز ذلك من تطوير أعمال تجارية قائمة بأسلوب ابتكاري حديث وبالتالي زيادة ريادة الأعمال.

على مستوى الأبعاد فقد أظهرت النتائج ما يأتي : يتضح من الجدول (8) والشكل (2) نتائج قيم معامل الارتباط بين بين أبعاد البراعة التنظيمية وريادة الأعمال ، إذ سجل ما قيمته (0.883^{**} , 0.849^{**}) على التوالي ومستوى قوي إذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (10.405, 11.540) على التوالي وهي أكبر من (Z) المعيارية والبالغة (1.96) عند المستوى دلالة (0.000 , 0.000) على التوالي وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد والبالغ (0.05) ، وتشير النتيجة لوجود علاقة ارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية وريادة الأعمال وفي ضوء هذه النتيجة قبل الفرضيات كما هو مبين في الجدول (9) . أي عندما تعمل حاضنات الأعمال على زيادة الجهود المبذولة للاستيلاء على الفرص الجديدة وفهم المتطلبات المستقبلية للزبائن ، وتدرك التغيرات المستقبلية في رغباتهم ، وتقوم بتطوير أعمال تجارية جديدة بأساليب ابتكارية حديثة، فإن ذلك يعزز بشكل كبير من ريادة الأعمال ، حيث عند قيامها بتوجيه جهودها نحو استشراف المستقبل والتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتغيرة، تمكن حاضنات الأعمال من توجيه استراتيجياتها بشكل أفضل نحو تلبية تلك الاحتياجات والتحديات المستقبلية. كما تساعدها على تطوير منتجات وخدمات جديدة تتفاعل بشكل أفضل مع متطلبات السوق وتلبي توقعات العملاء. وعندما تتقن حاضنات الأعمال من التفكير بشكل إبداعي وتطبيق أساليب جديدة ومبتكرة في تطوير الأعمال التجارية، فإنها تبرز كمحور مهم في عالم ريادة الأعمال. ومن خلال الابتكار والتغيير، تصبح قادرة على استيعاب التحولات في السوق والمواكبة لها، مما يعزز مكانتها كمركز رئيسي لتطوير الأفكار الجديدة وتحفيز روح الابتكار وريادة الأعمال.

جدول (8) اختبار الفرضيات الارتباط الفرعية بين أبعاد البراعة التنظيمية وريادة الأعمال

رمز الفرضية	اسم الفرضية	القرار / التفسير
H21	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استكشاف الفرص و ريادة الاعمال	قبول الفرضيات البديلة / أي وجود علاقة
H22	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد استغلال الفرص و ريادة الاعمال	ارتباط طردية موجبة بين ابعاد البراعة التنظيمية و ريادة الاعمال



شكل (2) قيم الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و ريادة الاعمال

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.26

جدول (9) قيم الارتباط لأبعاد البراعة التنظيمية و ريادة الاعمال

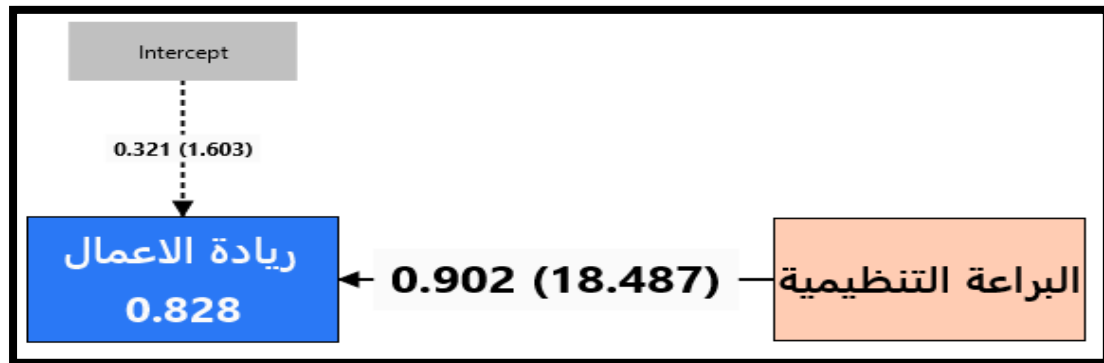
المتغير المعتمد	ابعاد المتغير البراعة التنظيمية		قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	القرار / التفسير
ريادة الاعمال	استكشاف الفرص	R	0.849**	وجود علاقة طردية موجية ومستوى تراوح بين المتوسط الى القوي بين ابعاد المتغير البراعة التنظيمية و ريادة الاعمال
		Sig	0.000	
		Z	10.405	
	استغلال الفرص	R	0.883**	
		Sig	0.000	
		Z	11.540	
	البراعة التنظيمية	R	0.911**	
		Sig	0.000	
		Z	12.737	
عدد الفرضيات الصفرية المقبولة		0		
عدد الفرضيات البديلة المقبولة		5		
(حجم العينة =72)				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

رابعا : الفرضية الرئيسية (الخامسة)

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية في ريادة الاعمال
(البراعة التنظيمية) $0.321 + 0.902$ = ريادة الاعمال

يلاحظ من الجدول (10) والشكل (3) نتائج تحليل التأثير بين البراعة التنظيمية في ريادة الاعمال ، اذ بلغت قيمة (F) المستخرجة (341.764) وتشير النتيجة لوجود تأثير بين البراعة التنظيمية في ريادة الاعمال. وفي ضوء هذه النتيجة نرفض الفرضية العدم وقبل الفرضية البديلة أي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية في ريادة الاعمال)، اذ يتبين من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (18.487) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة ريادة الاعمال بمقدار (90%)، اذ استطاع متغير البراعة التنظيمية من تفسير ما نسبة (82%) من التغيرات التي تطرأ على ريادة الاعمال.



شكل (3) تحليل التأثير بين البراعة التنظيمية في ريادة الاعمال

المصدر: مخرجات برنامج smart pls 4

1- على مستوى الابعاد بصورة منفردة باستخدام (الانحدار الخطي البسيط) فقد بينت النتائج ما يلي
يبين الجدول (10) نتائج تحليل التأثير بين ابعاد البراعة التنظيمية و ريادة الاعمال. إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (247.320, 181.427) على التوالي إذ تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين (ابعاد البراعة التنظيمية و ريادة الاعمال) وفي ضوء هذه النتيجة نقبل الفرضيات البديلة و الموضحة في الجدول (11)

جدول (10) اختبار الفرضيات التأثير الفرعية بين ابعاد البراعة التنظيمية و ريادة الاعمال

رمز الفرضية	اسم الفرضية	القرار / التفسير
H51	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد استكشاف الفرص في ريادة الاعمال	قبول الفرضيات البديلة / أي وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية وابعاده في ريادة الاعمال
H52	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد استغلال الفرص في ريادة الاعمال	

جدول (11) تحليل التأثير لأبعاد البراعة التنظيمية في ريادة الاعمال

المتغير المعتمد	ابعاد متغير البراعة التنظيمية		(R ²)	Adj (R ²)	(F)	(t)	Sig
استكشاف الفرص	(α)	0.514	0.722	0.718	181.427	13.469	0.000
	(β)	0.861					

0.000	15.726	247.320	0.776	0.779	0.796	(α)	استغلال الفرص	
					0.778	(β)		
0.000	18.487	341.764	0.828	0.830	0.321	(α)	البراعة التنظيمية	
					0.902	(β)		
قيمة (F) الجدولية = 3.97 / قيمة (t) الجدولية = 1.990 / N =72								

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- وعلى وفق اختبار الفرضيات ونتائج التحليل الاحصائي، إذ تلخصت استنتاجات الدراسة بالآتي:
1. أظهرت النتائج ان بعد استغلال الفرص حاز على اعلى اتفاق بينما جاء بعد استكشاف الفرص المرتبة الاخيرة .
 2. بينت النتائج ان الحاضنات تهتم بالريادة الاستراتيجية وتتبنى ثقافة داعمة للأبداع وتطور السلوك الريادي للمحتضنين بتطوير طرق جديدة لتحسين الاداء و ان الحاضنات تتبنى التوجه الريادي بواسطة التفكير الاستباقي وتقدم حلول مبتكرة واعطاء المكافاة والحوافز لزيادة الابداع وتوليد افكار جديدة .
 3. شارته النتائج ان هناك اهتمام من قبل ادارة الحاضنات نحو توعية اصحاب المشاريع بأساليب التصدي للمخاطر بأنواعها وادارتها بدلا من تجنبها.
 4. أظهرت النتائج ان البراعة التنظيمية مرتبطة بشكل وثيق مع ريادة الاعمال وبالتحديد استغلال الفرص البيئية من قبل الحاضنة كان وثيقا مع ريادة الاعمال أكثر من استكشاف الفرص.
 5. بينت النتائج ان حاضنات الاعمال ترتبط مع البراعة التنظيمية وبالتحديد البنى التحتية كانت الامر اتصالا بالبراعة وتحديد الاحتياجات من السوق وفهم حاجات ورغبات الزبائن كانت الاقل ارتباطا مع البراعة التنظيمية.
 6. أوضحت النتائج ان البراعة التنظيمية تحدث تأثيرا في ريادة الاعمال وكان استغلال الفرص الاشد تأثيرا في ريادة الاعمال للحاضنات أكثر من استكشاف الفرص.
 7. اشارت النتائج بان مستوى البراعة التنظيمية وريادة الاعمال في القطاع الحكومي مختلفة عن القطاع الخاص وبأنه توجد افضليه للقطاع الخاص.

ثانياً: التوصيات

1. زيادة الاهتمام في تقديم ورش العمل وانشطة مختلفة لتوليد الأفكار الإبداعية التي من شأنها تدعم وتطور من اهداف انشاء الحاضنة
2. ضرورة اهتمام وسائل الاعلام والجامعات بتبني برامج ونشاطات تهدف الى زيادة الوعي بأهمية ثقافة الابداع والرياد ودورها في تحفيز الشباب على العمل الحر مما يؤدي الى ارتفاع نسبة التشغيل والتقليل من البطالة
3. ضرورة توفير الإمكانيات التكنولوجية والتسويقية والإدارية لضمان استمرار عمل الحاضنات
4. الاهتمام أكثر بتعليم المحتضنين على كيفية ادارة المخاطر وتحديد شدتها على المشاريع و اتخاذ الاساليب المناسبة لمعالجة المخاطر.
5. الحرص على الاستثمار المستمر للفرص بتخصيص جزء من موارد الحاضنة من خلال إقامة ورش عمل وجلسات حوارية تحفيزية لرواد الاعمال
6. توفير مصادر التمويل للحاضنات من اجل تفعيل دورها في دعم المشاريع الإبداعية والابتكارية والاستفادة من هذا المجال للنهوض بالاقتصاد الوطني
7. على ادارة الحاضنات الاهتمام بتنمية احتياجات السوق وذلك لزيادة تحسين البراعة التنظيمية والحفاظ على المستوى الجيد للبنى التحتية.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- أبو رحمة، إبراهيم. (2021). " دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي ". مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، (10). ص 453-487
- البطريق، مروة محمد محمد علي (2023) الدور المعدل للكفاءات الوظيفية في العلاقة بين ممارسات ذكاء الاعمال والبراعة التنظيمية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا العدد(3) الجزء الأول .
- الجنابي، أحمد عبد محمود، رسل سلمان نعمة، ليث عادل حميد، (2021)، تأثير الاستخبارات التسويقية في تعزيز ريادة الأعمال : بحث ميداني شركة جوتن للأصباغ، مجلة ريادة المال والأعمال، جامعة النهرين، مجلد (2)، العدد1
- الجنبي، حنان بنت عطية الطوري (2019)، الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، (2) 3.
- السعدي امين ، خليل أمين وعبد الرحمن بن راشد المهيني(2019)ريادة الاعمال بين الطلبة الجامعيين ،النوايا والدوافع والمعوقات الذاتية،مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة مجلد 33العدد(1)
- السكرانة ،بلال خلف (2011)، الريادة وإدارة منظمات الاعمال ط2، دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الطائي، ابراهيم عليوي حسين، (2024)، لاستشراف الاستراتيجي وتأثيره في التوجه الريادي (دراسة تحليلية في الجامعة العراقية)، جلة الدراسات الاقتصادية والادارية (مجلة الدناير سابقا) ، المجلد 3، العدد 1، ص 184-199.
- العبادي ، هاشم فوزي ، وأبو غنيم ، ازهار نعمة ، والحدراوي ، حامد كريم (2010) ، " الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي في منظمات الاعمال "، دراسة تطبيقية في معمل يبسي الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (12) ، العدد (4) . 36-8
- القحطاني، سالم بن سعيد ال ناصر، (2008)، "الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية"، المؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة والتنمية الادارية في مجلس التعاون لدول الخليج العربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- المحمادي، أمجد رجا الله ،القرشي ،سوزان محمد (2022)، دور المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم محافظة جدة .المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ،المجلد السادس ،العدد الرابع عشر .
- المصري مروان ، (2020)درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية لديهم ،المجلة الأردنية في العلوم التربوية المجلد 16 العدد(1)
- المنسي ، محمود عبد العزيز. (2018) رأس املال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصرمجلة العربية للعلوم الدارية، المجلد (24). العدد (7)
- بدران ، ابراهيم ، والشيخ ، مصطفى (2013). الريادية الابداع في انشاء المشاريع ، ط1، دار الشروق للتوزيع والنشر، عمان.
- جلدة ،سليم بطرس وعبودي ،زيد منير ، (2006)، إدارة الابداع والابتكار ،دار كنوز المعرفة.
- حمزة لفقيير (2009) تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول مع دراسة حالة برنامج (Cree Germe) المعتمد في غرفة الصناعات التقليدية والحرف ، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، الجزائر.
- خولوف علي عباسو فتاح ، نفا عمر ، (2023)، سلوك صوت الموظف ودوره في البراعة التنظيمية : دراسة تحليلية لاراء عينة من الموظفين في شركات الاتصالات المتنقلة في اقليم كردستان – العراق، المجلة العلمية لجامعة جمان ، المجلد 7، العدد 1. ص 388-413.
- طه حسنين السيد و عبد ،امين عادل وخلف،السيد ماهر محمود (2022)دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة والجداريات الجوهرية للمنظمة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المحلية ،الرابع عشر العدد الثاني ديسمبر .

- عبد الحميد، سمر الأمير غازي؛ والجزار، فاروق فتحي السيد 2021، دور ريادة الأعمال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة مع الإشارة إلى الواقع المصري، المجلة العلمية للتجارة والتمويل عدد خاص مؤتمر الكلية .
- عبد العزيز ،احمد عزمي زكي (2022) اثراء براءة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الاعمال ،دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ،كلية التجارة جامعة دمياط، المجلد (3) العدد (1) الجزء الثالث.
- عبد العزيز ، سارة احمد، 2020، "دور القيادة الرؤيوية في الريادة الاستراتيجية"، بحث دبلوم عالي، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- علي، حسناء جبار و سعود، ربيع ياسين، (2023)، تأثير استكشاف الفرص في القدرات التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية (مجلة الدنانير سابقا) ، المجلد 2، العدد 3، ص 83-105.
- كافي ،مصطفى، (2016)، ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة ،عمان ،دار سلامة للنشر.
- كامل ،محمود عبد الرحمن (2022)،توسيط براءة تكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين قدرات البنية التحتية السحابية والرشافة التنظيمية ،بالتطبيق على شركات تعهيد خدمات تكنولوجيا المعلومات .المجلة العربية للإدارة 44(1)، 35_59.
- محمود درداء عبد الملك (2018) تأثير أندماج العاملين في ريادة الأعمال دراسة تطبيقية لعينة من الشركات العائلية في بغداد ، (رسالة ماجستير) في العلوم الاقتصادية كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية.
- مفتن ،هدى إبراهيم(2021) دور ريادة الأعمال في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة، دراسة تحليلية لعينة من المصارف العراقية الجامعة المستنصرية قسم العلوم المالية والمصرفية ،(رسالة غير منشورة)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- نجم عبود نجم، (2003)، إدارة الابتكار ،دار وائل للنشر، عمان
- يسن ،ايم جبال على (2022) دور التوجه الريادي في تحسين مستوى التفوق التنافسي بالمواضع البحرية المصرية دراسة تطبيقية ،كلية التجارة ،جامعة مدينة السادات رسالة ماجستير منشورة .

English References:

- Al-khawaldah, R., Al-zoubi, W., Alshaer, S., Almarshad, M., ALShalabi, F., Altahrawi, M. and Al-hawary, S. (2022). Green supply chain management and competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 961-972.
- Ahmad , Nadim & Seymour , Richard G. , 2008 , Defining Entrepreneurial Activity www.oecd.org/dataoecd/2/62/39651330.pdf
- Baron, R, (2020), organizational Ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for Sustained performance, *Journal of Organization Science*, Vol. 4, No. 6, P. 122
- Baron, R, (2020), organizational Ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for Sustained performance, *Journal of Organization Science*, Vol. 4, No. 6, P. 122
- Brazinskaite, Justina, & Marcela Durand,(2014), Entrepreneurial Orientation in Marketi-ng: Anempirical study of small businesses in the Swedish fashion industry , Master Thesis, Lund University, Sweden.
- Byers , Tom , 2009 , Top 10 Elements of Technology Entrepreneurship for High-Growth Innovation , Stanford University
- Churchill, Ransford Quarmyne, & Adasi, Grace Sintin, 2013, "Entrepreneurship Promotion for Sustainable Development" , *Journal of Economics and Sustainable Development* , Vol. 4 , No. 16
- Da'as, R. (2022). Principals' attention scope and teacher creativity: the role of principals' ambidexterity and knowledge sharing. *International Journal of Leadership in Education*, 1-23.
- Dess Gregory G., Lumpkin, G.T., & Eisner, Alan B. (2008) Strategic management creating competitive advantage; (3rd ED) Boston: McGraw-Hill, Inc

- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2007). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship Academy of Management Perspectives, 19(1), 147-156
- Eriksson , Joel & Thunberg , Nils , (2006) , Resources and entrepreneurial orientation Empirical findings from the software industry of Sri Lanka , Masters thesis within business administration , Junketing International Business School , Junketing University
- Ferreras-Méndez, J., Llopis, O. and Alegre, J. (2022). Speeding up new product development through entrepreneurial orientation in SMEs: The moderating role of ambidexterity. Industrial Marketing Management, 102(1), 240-251.
- Ferreras-Méndez, J., Llopis, O. and Alegre, J. (2022). Speeding up new product development through entrepreneurial orientation in SMEs: The moderating role of ambidexterity. Industrial Marketing Management, 102(1), 240-251.
- Fua Hui and Wenhong Chena and Xiang Huangb and Meng Lia and Mehmet Ali Köseogluc, (2020), Entrepreneurial bricolage, ambidexterity structure, and new venture growth: Evidence from the hospitality and tourism sector, International Journal of Hospitality Management Vol. 85
- Gao, Y., Ge, B., Lang, X., & Xu, X. (2017), "Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: An empirical research", Technological Forecasting and Social Change
- Hussein, Adel Abbas Abd (2015) The Effect of Organizational Improvisation on Auxiliary Entrepreneurship - An Analytical Study of the Views of Private Jain in the Middle Euphrates Governorates, Iraqi Journal of Management Sciences, Volume 12, Issue 50
- Ireland & Webb(2007)"Strategic Entrepreneurship :Creating Competitive Advantage through streams of innovation ",Kelley School Of Business. P. 51.
- Ismail, Kamariah, (2018), "The Challenges Of Business Incubation: A Case Of Malaysian Incubators, IEBMC 2017 8 th International Economics and Business Management Conference
- Jansen, J.J., George, G., Van den Bosch, F.A. and Vol.berda, H.W., (2008), Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership, Journal of Management Studies, Vol.
- March, J.G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning". Organization Science, vol (2), No. (1).
- Mashahadi, F., Ahmad, N.H., Mohamad, O. and Ahmed, A., (2016), Strategic inNo.vation ambidexterity and the internationalization performance of small and medium enterprises: An insight into herbal-based small and medium enterprises (HbSMEs), World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 12 No 2.
- Mitchell P. & McKeown A , 2004 , Importance of peer support and tutor involvement in entrepreneurship education for overseas Bioscience students ,
- Morrison , Leslie & Scott , Terri , 2003 , A Strategy To Increase The Levels Of Entrepreneurial Activity In Northern Ireland .
- Operations Management Kuala Liunpur, Malaysia, March 8-10.
- Patel, C., Katou, A.A., Budhwar, P.S. (2021), A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes, Journal of Business Research. Vol. 128.
- Ryu, D., Baek, K. and Yoon, J. (2022). Linking External Knowledge Search to Innovation Ambidexterity in SMEs. Science, Technology and Society, 1-13

- Shane . S. and Venkataraman.s. (2000) the promise of entrepreneurship as a field of Research , Academy of Management Review , vol . 25 (1) p.217-226
- Siswiandini, Tyas, 2020, "The Effect of Internal and External Factors on Entrepreneurial Interest Mediated by Entrepreneurial Education on Students
- Sokolova , Liubov, (2011) The influence of strategic entrepreneurship on firm performance , Master Thesis, Saint Petersburg State University (GSOM) / Lappeenranta University of Technology
- Tariq, E., Alshurideh, M., Akour, I., and Al-Hawary, S. (2022). The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. International Journal of Data and Network Science, 6(2), 401-408.
- Van Rensburg, Deryck J,(2013)," Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm?", Journal of Management and Strategy" , Journal of Management ,Vol 4, No 1,pp .
- Yana, P., Chengang, Y., and Yue, Z. (2022). Organizational Ambidexterity and Crowdsourcing Through the Lens of Open Innovation: A Systematic Literature Review. International Journal of Science and Business, 8(1), 95-111
- Zhang, J., Duan, Y., (2010). " The Impact of Ambidexterity of Market Orientation on New Product Performance: Evidence from Chinese Manufacturers". Management Decisions Journal, 48. pp 1-23. 45, No. (5)