

أثر ريادة الأعمال فى الأداء الابتكارى للعاملين بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى مصر

أ.د.نبيلة عباس كامل الشال *

أ.م.د. أميرة أحمد الزهيري **

د. سميرة يوسف محمد ***

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ريادة الأعمال بمفهومها الواسع الذي يشمل الابتكار والتجديد وتأسيس الأعمال الجديدة فى الأداء الابتكارى داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى مصر. وتم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، من عينة قوامها (٣٨٤) من العاملين، تم التأكد من صدقها وثباتها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توافر أبعاد ريادة الأعمال، وأن بُعد الابتكار فى العمليات أو التكنولوجيا هو الأعلى تأييداً من وجهة نظر العاملين ، واتجاهاً إيجابياً نحو الأداء الابتكارى. ووجود فروق معنوية فى اتجاهات العاملين نحو أبعاد ريادة الأعمال وفقاً للنوع، ومدة تأسيس المشروع (بُعد تأسيس أعمال جديدة)، ونوع النشاط (بُعد الابتكار فى المنتجات/الخدمات). ووجود فروق معنوية فى اتجاهات العاملين نحو الأداء الابتكارى وفقاً للنوع، ونوع النشاط. وكذلك وجود تأثير معنوي لكل من أبعاد ريادة الأعمال والتمثلة فى (الابتكار فى العمليات أو التكنولوجيا، ابتكارية العاملين ، تأسيس الأعمال الجديدة) فى الأداء الابتكارى.

الكلمات المفتاحية: ريادة الأعمال، الأداء الابتكارى، المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

* أستاذ إدارة الأعمال- كلية التجارة - جامعة الأزهر - فرع البنات بالقاهرة
** أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة - جامعة الأزهر - فرع البنات بالقاهرة
*** مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الأزهر - فرع البنات بالقاهرة

Abstract

The study aimed to determine the effect of entrepreneurship with its broad concept, which includes innovation, renewal and new business venturing, on innovative performance in small and medium enterprises (SMEs) in Egypt. A questionnaire was designed to collect primary data, from a sample of (384) employees, whose validity and reliability were verified. Among the most important findings of the study: The availability of entrepreneurship dimensions , and that the dimension of innovation in processes or technology was the most favored from the point of view of employees, and positive attitude towards innovative performance. There were significant differences in employees ' attitudes towards the dimensions of entrepreneurship according to gender, duration of the project establishment (new business venturing dimension), and the type of activity (products/services innovation dimension). And there were significant differences in the attitudes of employees' attitudes towards innovative performance according to gender and type of activity. As well as a significant effect for each of entrepreneurship dimensions represented in (innovation /technology innovation , employees innovation, new business venturing) on innovative performance.

Keywords: *entrepreneurship, innovative performance, small and medium enterprises.*

١- المقدمة

جذب مفهوم ريادة الأعمال **Entrepreneurship** كلاً من الأكاديميين والممارسين في مجال إدارة الأعمال، نظراً للآثار الإيجابية التي حققها رواد الأعمال **Entrepreneurs** في مختلف المجالات في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية المجتمعية. فريادة الأعمال لا تساهم فقط في خلق فرص عمل جديدة، بل تساهم في خفض معدلات البطالة، واستحداث منتجات جديدة ومبتكرة بما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة. كما ارتبط هذا المفهوم بالعديد من الظواهر التنظيمية، مثل تأسيس مشروعات جديدة، وإنتاج منتجات مبتكرة وجديدة. كما أن الاهتمام الحالي بريادة الأعمال ينبع من قدرة المنظمات على الاستفادة أيضاً من هذا المفهوم في تجديد عملياتها وزيادة قدرتها على المنافسة، وهو ما يعرف بريادة الأعمال داخل المنظمات **Intrapreneurship**. (Zahra & Covin, 1995) كما أن الاهتمام المتنامي بدراسة ريادة الأعمال كان استجابة للاعتقاد بأن ريادة الأعمال والابتكار تقود إلى تحسين الأداء في المنظمات الحالية؛ حيث تعاطت أهمية الابتكار لتأثيره الكبير في التطور الاقتصادي والاجتماعي، مما تطلب تغييراً جذرياً في طريقة أداء الأعمال. هذه التغييرات أجبرت المنظمات على الابتكار في عملياتها ومنتجاتها باستمرار؛ لتضمن بقائها ونموها. لذلك كان على المنظمات تحسين قدراتها والوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تدعيم ريادة الأعمال والابتكار (Sanchez & Soriano, 2011). هذا، بالإضافة إلى مساهمتها في زيادة الرفاهية والنمو الاقتصادي، مما جعلها قوة هائلة في التطور الاقتصادي على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. وعلى الرغم من أن ريادة الأعمال والابتكار يعدان قدرتين هائلتين يمكن أن تستخدمهما المنظمات لتحقيق التفوق في الأداء، فإن تأثيرهما على الأداء في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية ما زال يتطلب المزيد من البحث و الدراسة.

٢- مراجعة الأدبيات

يتناول هذا الجزء عرض منهجي للبحوث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، والتي تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات، وذلك على النحو التالي :

١١/٢ الأدبيات التي تناولت ريادة الأعمال:

قام (Astrini et al., 2020) باستكشاف مدى تطبيق أبعاد ريادة أعمال الشركات (الابتكارية، المبادرة، وتحمل المخاطر) في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أندونيسيا (باجور) ، بإجراء دراسة طُبِّقَتْ على أربعة شركات في أندونيسيا تعمل في مجالات مختلفة ، يتراوح عدد العاملين بها من (٤٨) إلى (٢٠) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد ريادة الأعمال الثلاث لا تطبق على نطاق واسع، حيث لا يوجد في المشروعات محل الدراسة قدر كافٍ من الابتكارية والمبادرة وتحمل المخاطر لتبني تكنولوجيا جديدة أو وجود إدارة تشجع على تطبيق أبعاد ريادة الأعمال.

كما استهدفت دراسة (Mahmood et al., 2020) بحث أثر السمات الريادية في اتجاهات الشباب من طبقة محودى الدخل نحو ريادة الأعمال، الذين تتراوح أعمارهم بين (١٧ إلى ٣٧) عاماً، في ماليزيا. وطُبِّقَتْ الدراسة على عينة قوامها (٣١٠) من الشباب من طبقة محودى الدخل في كيلنتن (Kelantan)، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير موجب وقوي لسمة الابتكارية في التوجه نحو ريادة الأعمال أكثر من تأثير كلاً من سمات مركز التحكم الداخلي Internal Locus of Control والحاجة إلى الإنجاز Need for Achievement. وأشارت النتائج إلى أن قدرة هذه الطبقة على التفكير الابتكاري وإتقان أي من المهارات لها تأثير كبير في التوجه نحو ريادة الأعمال.

ويبحث دراسة (Boukamch, 2019) ما إذا كانت للقيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في التحفيز الفكري Intellectual Stimulation، وتأثير القدوة Idealized Influence، والدافعية الملهمة Inspirational Motivation، والاعتبار الفردي Individual Consideration، دور إيجابي في الترويج لريادة الأعمال للشركات وأبعادها المتمثلة في الابتكارية، و تجديد وتطوير الذات، وتأسيس الأعمال الجديدة، والمبادرة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة التونسية. و طُبِّقَتْ الدراسة على عينة قومها (٥٦) من القادة لقياس إتجاهاتهم نحو القيادة التحويلية، و(٢٣٠) من المرؤوسين. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية في ريادة الأعمال للشركات؛ حيث يؤثر التحفيز الفكري إيجابياً في الابتكارية وتجديد وتطوير الذات، ولا يوجد له أي تأثير في تأسيس الأعمال الجديدة والمبادرة. وفيما يتعلق بدراسة الثقافة الابتكارية داخل المنظمات، قام كل من (Gürsoy & Güven, 2016) بدراسة تأثير ثقافة المنظمات الابتكارية في ريادة الأعمال،

وكيفية تأثيرها في وضع الخطط والاستراتيجيات، من خلال دراسة اتجاهات العاملين نحو الابتكار داخل إحدى الشركات التي تعمل في مجال الاستشارات والمراجعة الهندسية بأنقرة في تركيا. و طبقت الدراسة- باستخدام أسلوب الاستقصاء- على عدد (٢٥٠) مفردة، بنسبة استجابة (٨٥,٢%). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة الابتكارية للمنظمات بجميع أبعادها وبين ريادة الأعمال، وكانت أكثر الأبعاد تأثيرًا بالثقافة الابتكارية هو تحمل المخاطر، يليها الابتكارية، وشبكات الاتصال الخاصة بالفرد، أي أن ريادة الأعمال بجميع أبعادها يمكن أن تنمو في وجود عناصر الثقافة الابتكارية، خاصة الاهتمام بالموارد البشرية وتحفيزهم على استخدام التكنولوجيا وطرح أفكار لتطوير المنتجات.

٢/٢ الأدبيات التي تناولت الأداء الابتكاري:

تناولت دراسة (Al-Khatib, et. al. 2021) تحديد تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة المبدعة، والثقافة المحافظة) على الأداء الابتكاري وذلك من خلال دراسة التأثير الوسيط لنوع الوظيفة (إدارية، غير إدارية) وطبقت الدراسة على (٣٢١) من العاملين في الوظائف الأكاديمية والإدارية في ٢٤ جامعة خاصة في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الابتكارية تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الابتكاري للعاملين بينما الثقافة المحافظة تخفض من فرص الابتكار. ولم يثبت وجود تأثير وسيط لنوع الوظيفة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الابتكاري.

كما اهتمت دراسة (Cui & Yu, 2021) بتحديد تأثير القيادة التمكينية للفريق في الأداء الابتكاري للعاملين من خلال تحديد التأثير الوسيط لكل من مشاركة المعرفة من قبل الفريق، والكفاءة الذاتية الإبداعية والدافعية الداخلية. وكذلك تحديد الدور المعدل لمناخ البحث عن التغذية العكسية في العلاقة بين القيادة التمكينية، وكل من الكفاءة الذاتية الإبداعية والدافعية الداخلية ومشاركة المعرفة. وقد طبقت الدراسة على (١٠٢) عضو من فرق عمل تعمل في مجالات متعددة (المعلومات، التصنيع، البيولوجي، التعليم، والإنشاءات، المعمار، الفضاء، التمويل، والإعلان)، و(٧٢٢) من العاملين في المنظمات الصينية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للقيادة التمكينية للفريق على الأداء الابتكاري للعاملين من خلال التأثير الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية والدافعية الداخلية ومشاركة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للدور المعدل في العلاقة بين القيادة التمكينية وكل من الكفاءة الذاتية الإبداعية والدافعية الداخلية ومشاركة المعرفة.

وفي نفس السياق تناولت دراسة (Ting, et, al, 2021) تحديد تأثير إدارة المعرفة في الأداء الابتكاري للشركات، وتحديد التأثير المعدل للقيادة التحويلية في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الابتكاري. وطبقت الدراسة على عينة قوامها (٢٠٠) من المديرين الذين يعملون في قطاع الخدمات العامة في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن البنية التحتية لإدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة تؤثران في الأداء الابتكاري للشركة، وأن القيادة التحويلية تعدل من هذه العلاقة.

واستهدفت دراسة (Ur Rehman ,et. al, 2021) تحديد تأثير رأس المال الفكري في الأداء الابتكاري داخل المنظمات في ظل تحديد التأثير الوسيط لنظم رقابة الإداره واستراتيجيات الأعمال ، بالإضافة إلى الدور المعدل للقدرة الابتكارية. وطبقت الدراسة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا والتي تعمل في مجال التصنيع، الإنشاءات، الزراعة، والتقيب، تم توزيع (١١٢٥) قائمة استقصاء، وتم استرداد (٤١٥) قائمة صالحة للتحليل الإحصائي، وأختبرت الفروض باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لرأس المال الفكري في كل من استراتيجيات الأعمال ونظم رقابة الإدارة والأداء الابتكاري ، وأن نظم رقابة الإدارة واستراتيجيات الأعمال تتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الابتكاري، وأن القدرات الإبداعية تعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الإبداعي.

كما اهتمت دراسة (Zehir et al., 2015) ببحث الدور الوسيط للأداء الابتكاري واستراتيجية التمييز في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي المالي. و طبقت الدراسة على عينة قوامها (٩٩١) مفردة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في عدد (٣٣١) شركة متوسطة وكبيرة الحجم تعمل في مجال الصناعة في تركيا؛ وجمعت البيانات عن طريق الهاتف والبريد الإلكتروني. وشمل التوجه الريادي الأبعاد التالية: المبادرة، والعدوانية التنافسية، والابتكارية، وتحمل المخاطر، والاستقلالية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي في استراتيجية التمييز، في حين تؤثر أبعاد الابتكارية، وتحمل المخاطر والعدوانية التنافسية في الأداء الابتكاري، ولا يوجد تأثير مباشر للإستقلالية في الأداء الابتكاري. كما أوضحت الدراسة أن استراتيجية التمييز والأداء الابتكاري لهما تأثير مباشر ومعنوي في الأداء التنظيمي، وفي حال وجود الأداء الابتكاري يقل تأثير بعد الإستقلالية والابتكارية في الأداء التنظيمي، مما يعني أن الأداء الابتكاري يتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي.

٣/٢ البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين ريادة الأعمال والأداء في المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

قام كل من (Iqal et.al., 2020) بدراسة العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الابتكاري للعاملين، والدور الوسيط للالتزام الفعال، والكفاءة الذاتية المبتكرة، والأمان النفسي في هذه العلاقة. وتم تجميع البيانات من (٣٤٣) من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في باكستان، وأشارت نتائج الدراسة إلي أن القيادة الريادية مرتبطة بالسلوك الابتكاري للعاملين، وأن ممارسة السلوك الريادي يحسن من التزام العاملين وأمانهم النفسي وكفاءتهم الذاتية، مما يؤدي الي ممارسة العاملين للسلوك الابتكاري، وبما يعكس علي الأداء الابتكاري للمنظمة.

بينما تناولت دراسة (Musawa & Ahmed, 2019) بحث التأثير المعدل لريادة الأعمال في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الابتكاري داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتمت الدراسة علي (٢٩٦) مفردة من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنيجيريا. وأوضحت النتائج وجود تأثير معدل لريادة الأعمال في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الابتكاري داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ووجود علاقة ارتباط بين كل من التوجه الريادي والميزة التنافسية والاستقلالية والمبادرة واتخاذ المخاطر والشبكات الاجتماعية والديناميكية البيئية والشراسة البيئية في الأداء الابتكاري، وعدم وجود ارتباط بين الابتكارية والريادة والأداء الابتكاري.

كما اهتمت دراسة (Cucculelli & Bettinelli, 2015) ببحث أثر نماذج الأعمال الابتكارية كأحد أهم عناصر ريادة الأعمال للشركات، والاستثمار في الأصول غير الملموسة (مثل البحوث والتطوير والدعاية والاعلان) في الأداء في المشروعات الإيطالية الصغيرة والمتوسطة. وطُبِّقَت الدراسة على عدد (٣٧٦) مشروعًا يعملون في صناعة الملابس؛ وجمعت البيانات عن طريق الهاتف، والتقارير المالية المعلنة لهذه المشروعات عن الفترة (٢٠٠٠ إلى ٢٠١٠)، وتم أخذ آراء متحذي القرارات في هذه المشروعات، وكانت نسبتهم كالتالي: (٨٩%) المالك/ المدير التنفيذي للمشروع، و(٥%) من مديري العموم، و(٦%) مديرًا في الإدارة العليا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التغيير في مستوى الابتكار في نموذج الأعمال يرتبط إيجابياً بالأداء فكلما زاد الابتكار في نموذج الأعمال كلما زاد نمو المبيعات أكثر من الاستثمار في الأصول غير الملموسة، ووجود تأثير إيجابي للتغيير في نموذج الأعمال في الأداء عند التركيز على عنصر الابتكار، وفي حالة

الاستثمار في الأصول غير الملموسة (كوسيط)، تبين أن الابتكار في نموذج الأعمال يعد مؤشراً أفضل للأداء، وأن هذا التأثير يزداد عند الاستثمار في البحوث والتطوير والدعاية والإعلان.

• التعليق على أدبيات البحث:

ركزت البحوث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة على أهمية مفهوم زيادة الأعمال بمعناه الشامل الذي يهدف إلى السعي وراء الابتكار والتجديد داخل المنظمات بغض النظر عن حجمها. فضلاً عن أهمية دراسة الأداء الابتكاري لأنه أحد نواتج كل من الثقافة التنظيمية ورأس المال الفكري وإدارة المعرفة والقيادة التمكينية والقيادة التحويلية. كذلك أهمية تحسين الأداء بأبعاده المختلفة، سواء التنظيمية أو الاجتماعية؛ حيث لا يمكن الاعتماد على جانب واحد فقط في قياس الأداء وتحسينه، فالاهتمام بالأداء الكلي ضرورة من ضرورات نجاح المنظمات. وعلى الرغم من تلك الأهمية، ووجود العديد من الدراسات التي قامت بالتركيز على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، إلا أن دراسة الجانب الإداري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، قد تم تجاهله، وبما يدل على وجود فجوة معرفية. وفي محاولة لسد أو التقليل من هذه الفجوة قامت الدراسة الحالية ببحث أثر زيادة الأعمال بمفهومها الواسع الذي يشمل الابتكار والتجديد، وتأسيس الأعمال الجديدة في الأداء الابتكاري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

٣- الدراسة الاستكشافية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية باستخدام أسلوب المقابلات المتعمقة In-Depth Interviews مع عدد (٣١) من العاملين في هذه المشروعات، وأوضحت نتائج هذه الدراسة إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تواجه العديد من المشكلات والتحديات المشتركة، منها: وجود قصور في تطبيق زيادة الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إما لقلة الموارد المتاحة، وإما لوجود نقص في الخبرات والعقول المبدعة في التخصصات المختلفة، إضافة إلى أن اهتمام أصحاب المشروعات يتركز في تأكيد نجاح المشروع؛ لذلك لا يغامر معظمهم باستثمار أموال إضافية في التوسع في أسواق جديدة أو إنتاج منتجات أكثر حداثة. كما أن الأداء الابتكاري في تلك المشروعات يقتصر فقط على الطرق التسويقية الخاصة بالترويج للمنتجات أو الخدمات أو الابتكار في التغليف أو إعادة التعبئة، دون الاهتمام بالابتكار في تصنيع المكونات الخاصة بالمنتج.

٤- مشكلة البحث وأهميته

أصبحت ريادة الأعمال في الوقت الحالي من العناصر الأساسية الداعمة للتقدم والنمو في العديد من الدول؛ حيث أصبح لها دور واضح في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما أصبحت المشروعات الصغيرة والمتوسطة - وغيرها من القطاعات والمشروعات- حجر الزاوية لتحقيق هذه التنمية، حيث تشكل المشروعات الصغيرة أكثر من (٩٠%) من مشروعات القطاع الخاص في مصر، وتسهم في توفير ما يقرب من ثلثي فرص العمل والاجتماعية من خلال التصدي للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بالبطالة وتوفير فرص عمل وتحقيق التكامل الصناعي مع الشركات الأكبر حجمًا. وعلى مستوى المنظمات، نجد أن ريادة الأعمال ترتبط بالعديد من الظواهر التنظيمية، مثل: إنشاء أعمال جديدة متعلقة بالمنتجات الحالية أو إنشاء وحدات أو مشروعات جديدة تابعة للمنظمة الحالية أو الابتكار في المنتجات والعمليات عن طريق خلق منتجات وخدمات جديدة كليًا، أو المبادرة والسعي الحثيث وراء الفرص واستغلالها. وعلى الجانب الآخر، تتجه المنظمات الحديثة إلى تحسين الأداء المتعلق بالربحية والنمو والتميز عن طريق تبني مفهوم ريادة الأعمال داخل المنظمات. كما أن نجاح المشروعات الريادية يرتبط أساسًا بأداء الأفراد الذين يعملون بهذه المشروعات، فشعور العاملين أن رؤسائهم يتعاملون معهم باحترام وتقدير، ويشاركونهم في عملية اتخاذ القرارات، ينعكس على تحقيق الأهداف التنظيمية والوصول لأداء إبتكاري أفضل. هذا إضافة إلى ارتباط ارتفاع مستوى الأداء الابتكاري بريادة الأعمال مثل: زيادة عدد العاملين ورضا صاحب المشروع أو رائد الأعمال عن الأداء الكلي، وإمكانية التوسع والنمو. بناءً على ماتقدم من أهمية لمفهوم ريادة الأعمال على مستوى المجتمع أو المنظمات ، وأهمية الأداء الابتكاري، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج البحوث والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال التالي:

"ما هو أثر ريادة الأعمال في الأداء الابتكاري للعاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث؟"

٥- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

- المتغير المستقل: ريادة الأعمال، ويحتوي على أربعة أبعاد:
 - تأسيس الأعمال الجديدة New Business Venturing.
 - الابتكار في المنتجات/ الخدمات Service/Product Innovation .

- الابتكار في العمليات/ التكنولوجيا Process/ Technology
- Innovation.

- ابتكارية العاملين Employees Innovation.

ولقياس متغير ريادة الأعمال تم الاستعانة بمقياس (Antonic & Antonic, 2011)،
ومقياس (Ozdmirici, 2011). ويوضح الجدول التالي رقم (١) الأبعاد الخاصة بريادة الأعمال وتعريف كل منها:

جدول رقم (١)
الأبعاد الخاصة بريادة الأعمال في الدراسة الحالية*

المتغيرات	الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	تعريف الأبعاد	المصدر
ريادة الأعمال (متغير مستقل)	ريادة الأعمال الشركات	تأسيس الأعمال الجديدة	يشير هذا البعد إلى خلق أعمال جديدة عن طريق إعادة تعريف منتجات/ خدمات المشروع أو الدخول في أسواق جديدة.	Antonic) & Antonic, (2011
		الابتكار في المنتجات/ الخدمات	يشير هذا البعد إلى الابتكار في المنتج/ الخدمة.	
		الابتكار في العمليات/ التكنولوجيا	يشير هذا البعد إلى التطوير والابتكار في التكنولوجيا الخاصة بالعمليات.	
	ريادة الأعمال داخل المنظمات	ابتكارية العاملين	يشير هذا البعد إلى مدى دعم المنظمة لأفكار العاملين الجديدة.	Ozdmirici,) (2011

المصدر: (من إعداد الباحثين).

* عدد الفقرات في مقاييس الدراسة يمثل ما عُدل على المقياس المستخدم سواء بالحذف أو الإضافة بناء على آراء المحكمين من الأساتذة والمختصين ونتائج العينة الاستطلاعية على مجموعة من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة والعاملين بها.

المتغير التابع: الأداء الابتكاري **Innovation Performance** . وتم قياسه كمتغير أحادي البعد بالاعتماد على مقياس (Zehir et al., 2015) وعرفه بأنه مدى التقدم في التكنولوجيا الخاصة بالعملية الإنتاجية.

٦- تقنين المقاييس المستخدمة في البحث:

لاختبار الصدق والثبات، تم توزيع القائمة على عينة ميسرة من العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. حيث وزعت القوائم على عينة قوامها (١٠٠) من العاملين في المشروعات محل الدراسة. وكانت عدد قوائم الاستقصاء المستردة (٧١) استمارة بنسبة استجابة (٧١%). وقد تكونت قائمة الاستقصاء في شكلها النهائي من (٣٢) فقرة.

١/٦ اختبار الصدق/الصلاحية **Validity**:

اعتمد في تحليل نتائج اختبار صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة على التحليل العاملي **Factor Analysis**، وذلك للتوصل إلى المكونات الأساسية لمقاييس متغيرات الدراسة، وكانت نتائجه كالتالي:

أوضحت مؤشرات جودة توافق النموذج الخاص بزيادة الأعمال، أن قيمة $K^2=$ (١١١١,١٤٢)، و K^2 المعيارية = (٢,٣١٤)، وقيمة مؤشر جودة توافق النموذج $GFI=$ (٠,٧٢٣)، وقيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ $RMSEA=$ (٠,٠٧٤)، وقيمة جذر متوسط مربعات البواقي $RMR=$ (٠,٠٨٨)، ونجد أن جميع هذه القيم تفوق حدود القبول؛ K^2 المعيارية أقل من (٥)، وقيمة GFI تقترب من الواحد الصحيح، وقيمة $RMSEA$ أقل من (٠,٠٨)، وقيمة RMR كلما صغرت كلما كان أفضل.

كما أوضحت مؤشرات جودة توافق النموذج الخاص بالأداء الابتكاري، أن قيمة $K^2=$ (١٢٨,١٧٧)، و K^2 المعيارية = (٢,٩٨٠)، وقيمة مؤشر جودة توافق النموذج $GFI=$ (٠,٧٤٣)، وقيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ

$RMSEA = (0,089)$ ، وقيمة جذر متوسط مربعات البواقي $RMR = (0,068)$ ،
ونجد أن بعض هذه القيم تفوق حدود القبول؛ حيث إن حدود القبول لقيمة Ka^2
المعيارية أقل من (0)، وقيمة GFI تقترب من الواحد الصحيح، وقيمة RMSEA
أكثر من (0,08)، وقيمة RMR كلما صغرت كلما كان أفضل.

٢/٦ اختبار الثبات/الاعتمادية Reliability:

لقياس الثبات، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي
يعبر عن درجة الاتساق الداخلي Internal Consistency، وكانت نتائجه على
النحو التالي وكما يوضحها الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢)

معامل ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في الدراسة

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الابعاد
٥	٠,٨٥٢	تأسيس الاعمال الجديدة
٧	٠,٩٦٠	الابتكار في المنتجات والخدمات
٧	٠,٩٥٩	الابتكار في العمليات والتكنولوجيا
٧	٠,٩٦٤	ابتكارية العاملين
٢٦	٠,٩٨٨	الإجمالي
٦	٠,٩٥٥	الاداء الابتكاري
٢٦	٠,٩٨٨	مقياس ريادة الاعمال
٦	٠,٩٥٥	مقياس الاداء الابتكاري
٣٢	٠,٩٩٤	الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بناء على نتائج الدراسات الخاصة باختبار الصدق والثبات للمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة (مقياس ريادة الأعمال، ومقياس الأداء الابتكاري)، تبين أنها تعتمد على درجة كبيرة من الصدق والثبات ويمكن الاعتماد عليها.

٧- هدف البحث:

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر ريادة الأعمال في الأداء الابتكاري للعاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر. وتطلب تحقيق هذا الهدف ما يلي:

- تحديد مدى إدراك العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتوافر أبعاد ريادة الأعمال (تأسيس الأعمال الجديدة/ الابتكار في المنتجات والخدمات/ الابتكار في العمليات والتكنولوجيا/ ابتكارية العاملين) وفقاً للنوع والعمر والمؤهل العلمي ومدة تأسيس المشروع ونوع النشاط.

- تحديد مدى إدراك العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو مستوى الأداء الابتكاري وفقاً للنوع والعمر والمؤهل العلمي ومدة تأسيس المشروع ونوع النشاط.

- تحديد مدى تأثير أبعاد ريادة الأعمال (تأسيس الأعمال الجديدة/ الابتكار في المنتجات والخدمات/ الابتكار في العمليات والتكنولوجيا/ ابتكارية العاملين) في الأداء الابتكاري.

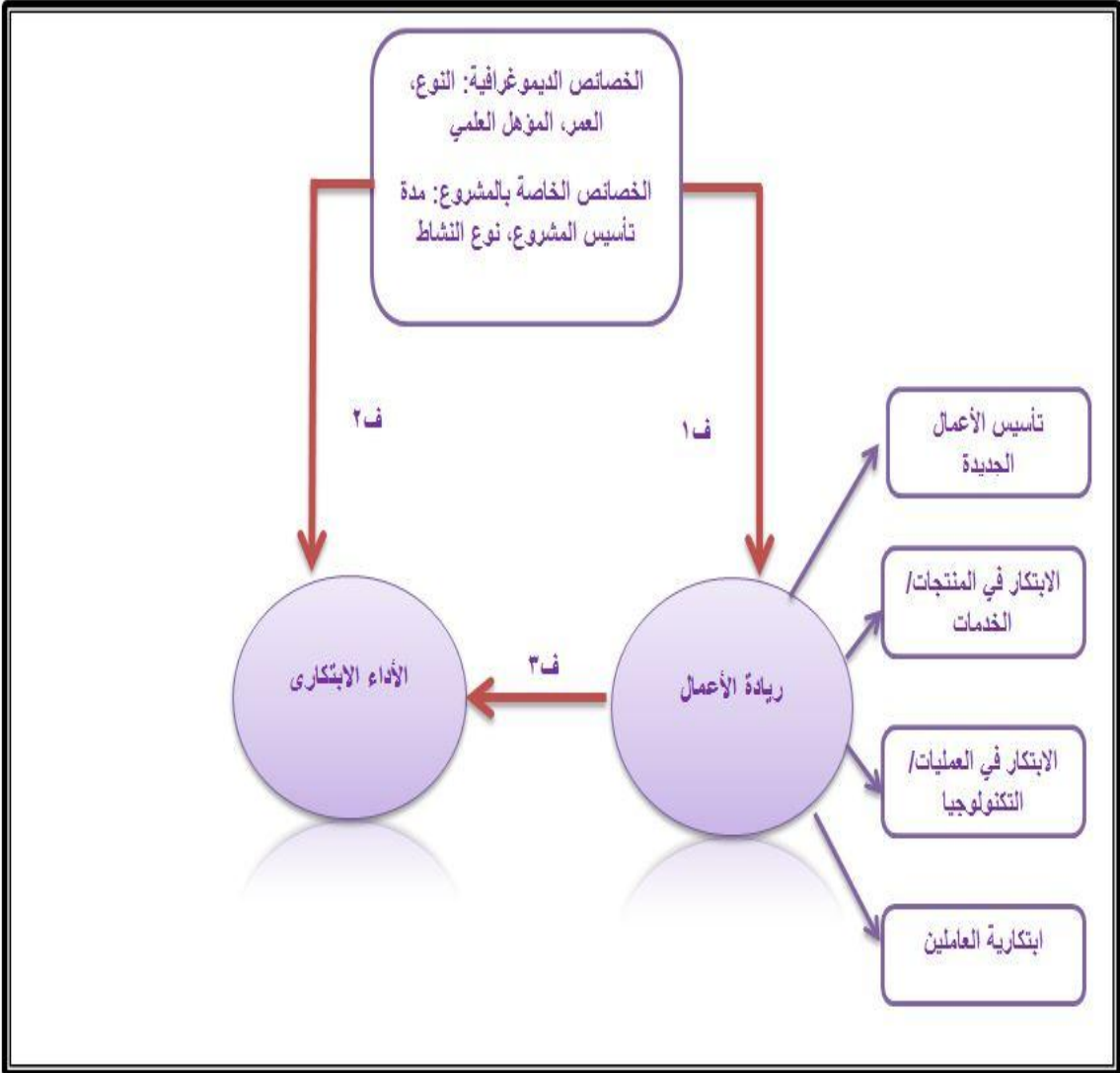
٨- فروض البحث:

تم تحقيق الأهداف السابقة من خلال إختبار مدى صحة الفروض التالية:
الفرض الأول: توجد إختلافات معنوية بين إدراك العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتوافر أبعاد ريادة الأعمال (تأسيس الأعمال الجديدة/ الابتكار في المنتجات والخدمات/ الابتكار في العمليات والتكنولوجيا/ ابتكارية العاملين) وفقاً للنوع والعمر والمؤهل العلمي ومدة تأسيس المشروع ونوع النشاط في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث.

الفرض الثاني: توجد إختلافات معنوية بين إدراك العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لمستويات الأداء الابتكاري وفقاً للنوع والعمر والمؤهل العلمي ومدة تأسيس المشروع ونوع النشاط في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث.

الفرض الثالث: من المتوقع وجود تأثير معنوي لريادة الأعمال في الأداء الابتكاري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث.

وفي ضوء الأهداف والفروض السابقة يمكن وضع الرسم التخطيطي التالي كإطار مقترح للعلاقات التأثيرية والارتباطية لمتغيرات الدراسة، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (١) التالي:



شكل رقم (١)

إطار الدراسة المقترح للعلاقات الارتباطية والتأثيرية لمتغيرات البحث

٩- الإطار المعرفي والمفاهيمي لمتغيرات البحث

١/٩ ريادة الأعمال:

١/١/٩ مفهوم ريادة الأعمال

أدى وضع مفهوم ريادة الأعمال في إطار كونها إحدى العمليات التي قد تحدث داخل المنظمة إلى التوسع في النظريات الخاصة بريادة الأعمال لتطبيق على المنظمات بجميع أشكالها وأحجامها. بالإضافة إلى افتراض العديد من العلماء أن ريادة الأعمال هي عملية ديناميكية معقدة، أي أنها تتكون من مراحل، وكل مرحلة تنتهي تبدأ مرحلة أخرى بعدها. وفي هذا السياق يرى (Morsy, 2003;p:4) أن ريادة الأعمال هي "عملية خلق طرق وأفكار جديدة لخلق قيمة للمنظمة، سواء كانت هذه المنظمة جديدة أو حالية". وتعد عملية التعرف على الفرص المتاحة هي إحدى الأوجه العامة لعملية ريادة الأعمال، وذلك يرجع إلى أن رائد الأعمال يميل إلى تحمل المخاطر اللازمة للحصول على الفرص الموجودة في البيئة المحيطة واكتشافها. لهذا قام العديد من العلماء بإدخال العوامل الخاصة بالاتجاهات والسلوك إلى ريادة الأعمال. فبالنسبة للاتجاهات، تعني ريادة الأعمال نية الفرد أو المنظمة لاعتناق الفرص الجديدة وتحمل مسئولية التغيير الخلاق. أما بالنسبة للسلوك، فتعني ريادة الأعمال، مجموعة الأنشطة المطلوبة لتقييم الفرص المتاحة، والحصول على الموارد اللازمة، ثم تأسيس المشروعات.

هذا، وقد تعددت الدراسات ووجهات النظر التي تناولت مفهوم ريادة الأعمال، فمنهم من عرفها على مستوى المنظمة Corporate-level Entrepreneurship (Sanchez & Soriano, 2011)، وأشاروا إلى أن السلوك الريادي يشمل الابتكار والمبادرة، وتحمل المخاطر، ويقوم على استغلال الفرص السوقية؛ لذلك يطلق على

هذا النوع من ريادة الأعمال مصطلح ريادة أعمال الشركات أو المنظمات (CE) Corporate Entrepreneurship. ووفقًا لذلك تشير ريادة أعمال المنظمات إلى خلق وتطوير بيئة ثقافية داخل المنظمات من أجل زيادة الابتكار. ثم وسَّع علماء آخرون مثل (Hornsby & Kuratko , 1990) هذا المفهوم لتشمل ريادة الأعمال بدء مشروع جديد أو تأسيسه بواسطة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد. كما استخدم العديد من الباحثين مثل: (Kuratko & Hornsby, 1999; Antoncic & Hisrich, 2001) تعريف ريادة الأعمال لـ Pinchott بالتبادل مع مصطلح ريادة الأعمال داخل المنظمات Intrapreneurship وتم تعريفه بأنه ريادة الأعمال داخل المنظمات القائمة بالفعل. وبذلك فإن ريادة الأعمال هي الأنشطة المتعلقة بالعاملين داخل المنظمات القائمة بالفعل. وفي الوقت الحالي، يستخدم مصطلح ريادة الأعمال داخل المنظمات في الدراسات السابقة الخاصة بريادة الأعمال بالتبادل مع مصطلحات أخرى، مثل: ريادة أعمال الشركات، تأسيس أعمال جديدة، وريادة الأعمال الداخلية Corporate Entrepreneurship, Internal Entrepreneurship, Corporate Venturing.

وأخيرًا، يفرق (زيدان وعبد الحليم، ٢٠٠٨) بين ريادة الأعمال التي أطلقوا عليها "ريادة الأعمال المستقلة" والتي تنشأ نتيجة استغلال فرص استثمارية جديدة وواعدة، وريادة الأعمال داخل المنظمات ، التي تعبر عن الجهود الريادية التي تحدث داخل المنظمات القائمة، وخاصة التي تهدف إلى استثارة روح المغامرة والسلوكيات الابتكارية الريادية بين العاملين. ويغطي العمل الريادي الداخلي مدى متسعًا ومتباينًا من الأنشطة، بدءًا بالأفكار الابداعية والابتكارية لتطوير وتحسين العمل والمنتجات، إلى إقامة وحدات أعمال استراتيجية (SBUs) Strategic Business Units إلى

تأسيس شركات مستقلة تمامًا Spin-off Companies. وأهم ما يميز هذا المصطلح هو العمل في مناخ يتصف بالحرية، والتعاون، والاستقلالية، والتعلم المستمر، واستخدام التجربة والخطأ، والأفكار الجديدة، والسماح بالفشل، وتشجيع الابتكار من أجل تحسين المركز التنافسي للمنظمة. وفيما يلي بعض التعريفات للمصطلحات المختلفة التي تم تناولها في البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم ريادة الأعمال (ريادة الأعمال، ريادة أعمال الشركات، وريادة الأعمال داخل المنظمات) ، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٣):

جدول رقم (٣)

التعريفات المختلفة لمفهوم ريادة الأعمال وريادة أعمال الشركات وريادة الأعمال داخل المنظمات

ريادة الاعمال	ريادة اعمال الشركات	ريادة الاعمال داخل المنظمات
Entrepreneurship	Corporate Entrepreneurship	Intrapreneurship
"قدرة الفرد على الابتكار فيما يخص السلع والخدمات وطرق الإنتاج والأسواق والمصادر التي يحصل من خلالها على الموارد". (Joseph Schumpeter, 1949 adapted fro Khalil, 2006)	"هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بالتنوع عن طريق التطوير الداخلي. ويتطلب هذا التنوع دمج موارد جديدة في أنشطة جديدة وفقا للجدارة التي تتميز بها والفرص المتاحة" (Burgelman , 1984 , p:1349)	"هي الأعمال التنظيمية، التي يقوم بها فريق من العاملين لتطوير تكنولوجيا جديدة أو إنتاج منتج جديد. فهي تجمع بين السمات الفردية المميزة للأفراد الذين يعملون باستقلالية لخلق أفكار جديدة والجهود الجماعية لفرق العمل" (Abraham,1997,p179.
"خلق شيء مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد اللازمين، مع الأخذ في الاعتبار المخاطر المالية والاجتماعية والنفسية، والحصول على النتائج المرجوة". (Hisrich & Peters, 1989, p6)	"هي عملية إنتاج منتجات جديدة/ أو الدخول في أسواق جديدة. فالمنظمة الرائدة هي التي تنتج عدد منتجات أعلى من المتوسط أو تقوم بالدخول في أسواق جديدة بمعدلات أعلى" (Jennings & Lumpkin, 1989) , p: 489)	"هي الابتكارات التي تحدث داخل المنظمة". (Chang , 1998 , p : 187)
"الأنشطة الرسمية وغير الرسمية التي تهدف إلى زيادة الابتكار والمخاطرة". (Zahra et al., 2001, p:360)	"هي عملية تتضمن اندماج ظاهرتين، الأولى: تأسيس أعمال جديدة داخل المنظمات الموجودة بالفعل (الابتكار الداخلي)، تحول المنظمات من خلال تجديد الأفكار الرئيسية (التجديد الاستراتيجي) Guth & Ginsberg ,1990p5,	"هي العملية التي يقوم بها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد، داخل المنظمة القائمة، بالتجديد والابتكار أو خلق أعمال جديدة" (Sharma & Chrisman, 1999, p: 18)
"عملية تحسين الثروة من خلال الابتكار واستغلال الفرص، التي تتطلب تبني الخصائص الريادية مثل تحمل المخاطر والاستقلالية والمبادرة" (Nasution et al. 2011, p:337)	"هي عملية التجديد التنظيمي التي تنطوي على عنصرين رئيسين، هما: الابتكار والتجديد الاستراتيجي". (Zahra , 1993, p. 321).	"هي ريادة الأعمال داخل المنظمات القائمة بالفعل" (Antoncic & Hisrich, 2001, p:496)
"التقافة الخاصة بتحسين الثروة من خلال الابتكار واستغلال الفرص المتاحة". (Ndbusi & Iftikhar, 2012, p:216)	"العملية التي يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد في مؤسسة حالية بتأسيس منظمة جديدة أو إحداث التجديد والابتكار داخل المنظمة الحالية". (Sharma & Chrisman, 1999, p:13)	"هي ريادة الأعمال داخل المنظمات القائمة بالفعل، وتنطوي على الاتجاهات والسلوكيات التي تخرج عن المألوف" (Antoncic & Hisrich, 2003, p. 9)

المصدر: (من إعداد الباحثين).

٢/١/٩ الأبعاد الخاصة بريادة الأعمال:

وُضعت الأبعاد الخاصة بريادة الأعمال بناءً على مدخلين لتصنيف ريادة الأعمال. **المدخل الأول:** مدخل التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation Approach (Miller & Frisen, 1983). ثم وسع كلٌّ من (Covin & Slevin, 1986-1991) هذا المفهوم وأعاداً تسميته وأطلقاً عليه Entrepreneurial Posture أو الوضع الريادي، ووضعاً ثلاثة أبعاد هم الأكثر إنتشاراً، هي: الابتكار، والمبادرة، وتحمل المخاطر. ثم رجع كلٌّ من (Lumpkin & Dess, 1996) إلى مسماه الأول التوجه الريادي، وأضافاً بعدي: الاستقلالية والعدوانية التنافسية.

أما المدخل الثاني: مدخل ريادة أعمال الشركات Corporate Entrepreneurship Approach (Guth & Ginsberg, 1990) و (Zahra, 1991, 1993)، ويتضمن هذا المدخل خاصيتين أو بعدين رئيسيين، هما: تأسيس عمل جديد Corporate Venturing أو New Business Venturing، وتجديد وتطوير الذات Self-Renewal (Antonic & Hisrich, 2003). وعليه، فإن أبعاد ريادة الأعمال أو ريادة الأعمال داخل المنظمات المشتركة هي:

• الابتكارية Innovativeness:

اتفقت معظم الدراسات على أن الابتكار يعد أحد الأنشطة الأكثر أهمية للمنظمات. كما تؤكد العديد من الدراسات أن ريادة الأعمال والابتكار يعدان عنصرين متلازمين ولا يفترقان، ويدعم كل منهما الآخر. كما أن التفكير الريادي والابتكار هما بعدان أساسيان للنجاح في المنظمة عالية التنافس.

ويشير (Nasution et al., 2011) إلى أن تعريفات الابتكار تتمحور حول الخلق والتطبيق الناجح لعملية أو منتج جديد أو أفكار جديدة أو شكل من أشكال المعرفة أو خلق طرق جديدة لتوصيل الجودة وخلق قيمة أفضل.

واختلفت الآراء حول المفاهيم الخاصة بالابتكار Innovation، أو الابتكارية Innovativeness، والقدرة على الابتكار Capacity to innovate. فالابتكار يعد نشاطاً مخططاً ومنظماً ذا غرض معين وذا قدرة عالية على التنبؤ. ومفهوم الابتكارية والقدرة على الابتكار ينحدران من مرحلتين مختلفتين من مراحل عملية الابتكار هما: البدء Initiation، والتكرار Replication. وتعرف الابتكارية بأنها درجة المبادرة النسبية للفرد لتبني أفكار جديدة مقارنة بالأعضاء الآخرين في المنظمة أو النظام ككل، ويتضمن هذا المفهوم الانفتاح على الأفكار الجديدة باعتبارها جزءاً من ثقافة المنظمة. في حين تشير القدرة على الابتكار إلى قدرة المنظمة على تبني الأفكار الجديدة وتنفيذها والكشف عن القدرات الكامنة للمنظمة سواء كانت هذه القدرات تكنولوجية أو سلوكية.

• المبادرة Proactiveness:

تقوم بعض المنظمات بتطبيق قيادة الأعمال لوضع المنافسين في موقف التحدي، وإحياء المنافسة في صناعة معينة. فالمبادرة في قيادة الأعمال تعني حرص المنظمة على السعي وراء الفرص الواعدة، بدلاً من الاستجابة فقط والرد على أفعال المنافسين. بالإضافة إلى أن قدرة المنظمة على المبادرة باقتناص الفرص المتاحة يرتبط بشكل وثيق بالأداء. فدخل سوق جديدة لأول مرة قبل المنافسين يحسن من أداء المنظمة ويزيد من فرص بقائها في السوق. (Zahra & Garvis, 2000)

وأوضح (Antonic & Hisrich, 2003) أن مفهوم المبادرة يرتبط بمفهوم الريادة
Pioneering واتخاذ المبادرات للسعي وراء الفرص الجديدة أو دخول سوق جديدة.
ويشير مفهوم المبادرة إلى "المدى الذي تسعى فيه المنظمة لتقديم ما هو جديد بشكل
يتفوق على منافسيها، مثل: تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، أو تكنولوجيا
المعلومات أو الأساليب الإدارية".

• الاستقلالية: **Autonomy**:

تشير الاستقلالية إلى اتباع حدس الفرد وقناعاته الشخصية. وعرف Lyon et al.,
(2000;p:1056) الاستقلالية بأنها "الفعل المستقل الذي يقوم به فرد أو فريق
عمل، ويهدف إلى تعزيز مفهوم ورؤية الأعمال ووضعها في حيز التنفيذ". فالأفراد
الذين يميلون إلى الاستقلالية بشكل كبير عادة ما يفضلون العمل الموجه ذاتياً
Self-Directed Work، ولا يهتمون بآراء الآخرين ومبادئهم ويفضلون اتخاذ
القرارات بمفردهم. وعلى الرغم من ذلك فقد أعادت بعض المنظمات التفكير في فكرة
تدعيم استقلالية الأفراد داخل العمل؛ نظراً لوجود بعض الشكوك حول كفاءة القرارات
الفردية مقارنة بالقرارات الجماعية. وفي هذا النطاق يرى (Lumpkin & Dess,
2005) أن هناك العديد من الأفكار الجيدة والجديدة تأتي من المستويات الأدنى
نتيجة لتشجيع المنظمات الريادية للأفراد وإعطائهم المزيد من الاستقلالية. كما قاما
بإضافة عنصرين رئيسين للاستقلالية في الشركات الريادية، هما:

- **تشجيع الفكر المستقل**: عن طريق خلق بيئة عمل منفصلة ومستقلة للوحدات
التنظيمية داخل المنظمة ووضع متطلبات متغيرة للعمل.
- **إعادة تنظيم وحدات العمل لتشجيع المبادرات الريادية**: وتتضمن تغييرات
ضرورية في الهيكل التنظيمي، مثل: الاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتياً،

وحدات العمل المستقلة لتحقيق التنسيق والرقابة التنظيمية وزيادة القدرة على الوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات من خلال مشاركة أعضاء المنظمة لمعرفتهم الضمنية (Ndubisi & Iftikhar, 2012).

• تحمل المخاطر Risk Taking

يعد تحمل المخاطر أحد الأبعاد المهمة لريادة الأعمال، كما يعد إحدى الخصائص الرئيسية لرائد الأعمال وأحد الأبعاد المهمة لريادة الأعمال. ويرى البعض أن تحمل المخاطرة تتضمن احتمالات الخسارة، ويمكن النظر إليها باعتبارها إحدى الخصائص المنبثقة من خاصية الابتكار؛ لأن الابتكار وتأسيس مشروع جديد أو التجديد الكلي لمشروع قائم ينطوي على درجة عالية من المخاطرة. Antonic & Hisrich, (2003).

ويرى (Schmelter et al., 2010) أن ريادة الأعمال لا تتطوي على اتخاذ قرارات متهورة، ولكنها تتطوي على وعي بالمخاطر التي يحتويها هذا القرار وإدراكها في محاولة لإدارة هذه المخاطر.

• تجديد وتطوير الذات Self-Renewal

يعكس بعد تجديد وتطوير الذات التحول والتغيير الذي يحدث في المنظمات نتيجة التحديث في الأفكار الرئيسية التي تقوم عليها المنظمة. فتجديد وتطوير الذات يحتوي على تغيير تنظيمي وإستراتيجي، كما يشمل إعادة تعريف المفاهيم الخاصة بالعاملين وإعادة هيكلتها، وتطبيق الكثير من التغييرات على مستوى المنظمة ككل من أجل الابتكار. (Ozdemirci, 2011)

وذكر (Guth & Ginsberg, 1990) أن تجديد وتطوير الذات يشير إلى العملية التي تسعى من خلالها المنظمات لتجديد وإعادة تعريف الطرق التي تنافس بها وحدات الأعمال داخل المنظمات، ويمكن النظر إليها على أنها التغيير في المنظمات من خلال تجديد الأفكار الموجودة حالياً. واعتبرت (Zahra, 1993) أن تجديد وتطوير الذات قد يستخدم عوضاً عن التغيير الإستراتيجي والتنظيمي؛ لأنه يشمل إعادة تعريف المفاهيم الخاصة بالأعمال. وعرفت بأنها "إعادة تعريف مفهوم الأعمال ومفهوم المنظمة وتقديم تغييرات على مستوى النظام كله". ومن هنا، يمكن القول أن تجديد وتطوير الذات هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمات لتجديد الطرق التي تنافس بها وحدات الأعمال داخل المنظمات وإعادة تعريفها.

• تأسيس أعمال جديدة New Business Venturing

إن تأسيس مشروع جديد قد يتضمن تأسيس وحدات جديدة في منظمة حالية أو تأسيس مشروع جديد، ويطلق عليها أيضاً:

- ريادة الأعمال الحاضنة Incubative Entrepreneurship
- المشروعات الداخلية الجديدة Internal Venturing
- الأعمال الناشئة داخل الشركات Corporate Start-ups
- وحدات الأعمال المستقلة Autonomous Business Unit Creation
- أنشطة تأسيس مشروعات جديدة Venturing Activities
- الأعمال الجديدة Newstreams
- تأسيس الأعمال داخل الشركات Corporate Venturing

إن السعي للدخول في مشروع أو عمل جديد يكون عن طريق إعادة تعريف المنتجات أو الخدمات أو التطوير والوصول إلى الأسواق الجديدة. وبشكل عام،

لجميع المنظمات، بغض النظر عن حجم المنظمات، يشير هذا البعد إلى تكوين وحدات جديدة. (Antonic & Hisrich, 2003) ويرى (Zahra, 1993) أن هذا البعد يشمل كل الأنشطة التي تؤدي إلى ابتكار أعمال جديدة وخلقها، سواء داخليًا عن طريق إنشاء وحدات عمل منفصلة، أو خارجيًا عن طريق تأسيس مشروع جديد. ومن هنا، يمكن القول أن تأسيس الأعمال الجديدة هو تأسيس وحدات جديدة في منظمة حالية أو تأسيس مشروع جديد عن طريق إعادة تعريف المنتجات أو الخدمات أو التطوير والوصول إلى الأسواق الجديدة.

• العدوانية التنافسية Competitive Aggressiveness

ويشير هذا البعد إلى ميل المنظمة إلى تحدي المنافسين، ويرى (Covin & Selvin, 1991) أن هذا البعد ينعكس في ميل المنظمة إلى منافسة الآخرين في الصناعة بشكل عدواني، رغبة منها في التفوق عليهم. ولم يفرق العديد من الباحثين مثل (Miller & Frisein, 1983; Covin & Slevin, 1986; Knight,) (1997) بين هذا البعد وبعد المبادرة. في حين ركز (Lumpkin, 1998) على التفرقة بينهما؛ لأن المبادرة تشير إلى الريادة من جهة الاستحواذ على الفرص السوقية، في حين ترتبط العدوانية التنافسية بعلاقة المنظمة بالمنافسين. فالمبادرة تعد استجابة للفرص في السوق، لكن العدوانية التنافسية تعد استجابة للتهديدات. (Antonic & Hisrich, 2003)

٢/٩ الأداء الابتكاري Innovation Performance :

١/٢/٩ مفهوم الأداء الابتكاري Innovation Performance :

من وجهة النظر الريادية، يعد فهم الأداء أحد الأهداف الرئيسية لدراسات ريادة الأعمال (Covin & Slevin, 1991)، ونظرًا لطبيعة الأداء متعددة الأبعاد، اقترح (Lumpkin & Dess, 1996) عدة مقاييس للأداء، مثل: المقاييس المالية، والرضا عن الأداء الكلي، ودعم أصحاب المصالح. بالإضافة إلى أن هناك العديد من الدراسات (Bromwich & Bhimani, 1994; Zahra, 1993) أشارت إلى مقاييس غير مالية لقياس تأثير ريادة الأعمال في الأداء. فعلى سبيل المثال، فإن الممارسات الإدارية المثالية Best Managerial Actions والابتكار Innovations لا تنتج أداءً ماليًا مباشرًا يمكن قياسه، إلا أنها على الرغم من ذلك تحدد معنى للمنظمة وتعطي قيمة لها. ومن المقاييس غير المالية أيضًا القدرة على الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين، وجمع المعرفة واستخدامها، وخلق قيمة مضافة لأصحاب المصالح. (Fox, 2005)

كما أوضح (Umair et.al, 2018) أن المكونات التنظيمية الداخلية لريادة الأعمال تؤدي إلى الأداء الابتكاري بشكل مباشر، وأنه من الأهمية فهم هذه العناصر والمكونات لتعزيز واستغلال السلوكيات الريادية لدى العاملين. وأوضح (Pett et.al, 1997) أن ريادة الأعمال ومكوناتها التنظيمية الداخلية هامة ليس فقط في مجال التصنيع، ولكن أيضا في مجال الخدمات بشكل كبير. وأضاف أن العاملين الذين يتلقون دعم من الإدارة، وتخصيص وقت مناسب للعمل، وكذلك تخصيص الموارد اللازمة للأنشطة الريادية، عادة ما يكونون أكثر ابتكارًا.

كما أضاف (Minafam, 2019) أن تحسين الأداء الابتكاري يعد عنصراً هاماً لمزيد من الفهم لعملية التعلم، والابداع، والابتكار داخل الشركات. لهذا يختلف الأداء الابتكاري في مختلف الصناعات والمنظمات. كما أن هناك العديد من العوامل المرتبطة بالأداء الابتكاري في الشركات الابتكارية، وهي مقسمة إلى ثلاثة مجموعات هي: معدل الابتكار في المنتجات (ويشمل عدد التغيرات في المنتجات/إجمالي المنتجات، التغير في المبيعات/إجمالي المبيعات، التغير في الأرباح/إجمالي الأرباح)، ومعدل الابتكار في العمليات (ويشمل عدد التغير في العمليات/إجمالي العمليات، والتغير في الإنتاجية الكلية نتيجة للتغير في المنتج)، والمؤشرات التكنولوجية (وتشمل معدل الإنفاق علي البحث والتطوير/ إجمالي المبيعات، عدد التكنولوجيات المستخدمة، وعدد براءات الاختراع).

٢/٢/٩ أبعاد الأداء الابتكاري:

يشير (أبو حشيش، ٢٠٢١)، أن الابتكار يكون جوهرياً، بمعنى أن يكون جذرياً، أو يكون تصاعدياً، أي أن تكون التحسينات التي يتم إدخالها على عملية أو منتجات أو خدمات محددة بسيطة. فالابتكار يتمثل في وجود تحسينات للمنتجات، أو الخدمات، أو العمليات، أو الطرق الفنية، أو الإدارية الحالية، ولا يترتب عليه تغيير جذري كبير في الوضع الحالي، بينما الابتكار الجوهري في المنتجات والخدمات والعمليات يترتب عليه تحول وتعديل رئيسي، في المنتجات أو الخدمات أو العمليات. و تمارس جميع أنواع المنظمات الابتكار بغض النظر عن حجمها، حيث ثبت أن المنظمات المبتكرة لديها أرباح، وحصّة سوقية أعلى .

ويوجد نوعان أساسان من الابتكار في المنظمة، الأول: هو الابتكارات التكنولوجية المتقدمة، والثاني: هو الابتكارات الإدارية، وتتمثل الابتكارات التكنولوجية في: هما

ابتكارات المنتجات، وابتكارات العمليات، وعلى الرغم من أن الابتكارات الإدارية تختلف بشكل كبير عن الابتكارات التكنولوجية، إلا أن العديد من الأبحاث تصنف الابتكار إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي: ابتكارات المنتجات، وابتكارات العمليات، والابتكارات الإدارية.

ويؤكد (Musawa & Ahmed, 2019) أن الأداء الابتكاري هو نتيجة تفاعل جميع الإنجازات التنظيمية التي تولدت من جهود التحسين والتجديد في جميع جوانب المنظمة بدءًا من العمليات والمنتجات والهيكل التنظيمي. وأن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في حاجة إلى تطوير الأداء الابتكاري لتتوجه بشكل أكبر إلى خلق منتجات وخدمات جديدة وتحسين جودة المنتجات والخدمات الحالية، بالإضافة إلى وضع هيكل تنظيمي يلبي متطلبات البيئة التنافسية.

وفي النهاية، يمكن إجمال مفهوم الأداء بشكل عام في المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أنه " النتيجة النهائية التي تعكس مدى تحقيق المشروع للأهداف المتعلقة بالتجديد والابتكار، واقتناص الفرص المتاحة وفقًا للظروف والأبعاد الداخلية والخارجية المؤثرة في أداء الأعمال". فالأداء في المشروعات الصغيرة والمتوسطة يتمحور حول مدى قدرتها على الاستقرار والمثابرة لتحقيق أهدافها، لما تملكه من قدرة أكبر على التغيير والمرونة للاستجابة لهذه الظروف والمتغيرات مما يجعلها أكثر ابتكارًا وإبداعًا.

وقد ركزت الدراسة الحالية على الأداء الابتكاري، ويعبر عن مدى التقدم في التكنولوجيا الخاصة بالعملية الإنتاجية، وتم قياسه من خلال الممارسات والأساليب التنظيمية والتكنولوجيا الخاصة بالعملية الإنتاجية لتحويل الأفكار الجديدة إلى قيمة ملموسة.

١٠- منهجية البحث

١٠/١١ اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة وقياس العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات؛ وتحديد مدى توافر أبعاد ريادة الأعمال وأثرها على الأداء الابتكاري.

٢/١٠ مصادر جمع البيانات

اشتملت الدراسة الحالية على تجميع وتحليل البيانات باستخدام أسلوب الإستقصاء وتحليل إتجاهات المستقصى منهم نحو أبعاد كل من المتغير المستقل (ريادة الأعمال)، والمتغير التابع (الأداء الابتكاري)، وذلك من خلال:

- **دراسة مكتبية:** وذلك بالرجوع إلى الدراسات والبحوث السابقة والمراجع الأجنبية والعربية المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها (ريادة الأعمال والأداء الابتكاري) والتي أسهمت في وضع الأهداف وصياغة الفروض والجانب النظري من الدراسة. هذا بالإضافة إلى جمع بيانات ثانوية من الجهة المختصة المتمثلة في هيئة التنمية الصناعية، التابعة لوزارة التجارة والصناعة، من حيث عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وحجم إستثمارتها، وعدد العاملين بها، وأماكن تواجدها في المناطق الصناعية المختلفة.
- **دراسة ميدانية:** باستخدام أسلوب الإستقصاء لقياس مدى إدراك العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتوافر أبعاد ريادة الأعمال (تأسيس الأعمال الجديدة/ الابتكار في المنتجات والخدمات/ الابتكار في العمليات والتكنولوجيا/

ابتكارية العاملين) وفقاً لمدة تأسيس المشروع ونوع النشاط، ومدى إدراكهم لمستوى الأداء الابتكاري وفقاً لمدة تأسيس المشروع ونوع النشاط.

٣/١٠ مجتمع وعينة البحث

١/٣/١٠ مجتمع البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة المسجلة ببيئة التنمية الصناعية (IDA) Industrial Development Authority التابعة لوزارة التجارة والصناعة في جمهورية مصر العربية، والبالغ عددها (١٤,٨١٥) مشروعاً صغيراً ومتوسطاً.

٢/٣/١٠ عينة البحث

اعتمد البحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار مفرات عينة البحث، وتكونت وحدة المعاينة من العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الصناعات الهندسية والكهربائية والإلكترونية والصناعات الغذائية وصناعات الغزل والنسيج والصناعات الكيماوية في القاهرة والجيزة والقليوبية والشرقية. وحيث أن حجم المجتمع كبير (٣٩٦٠٠٨) مفردة، تم تطبيق المعادلة الآتية (Bartlett et al., 2001, p:44):

$$n = \frac{t^2 (p)(q)}{d^2}$$

t : القيمة المعيارية وتساوي عند مستوى دلالة ٠.٠٥ أو مستوى ثقة ٩٥%.

d : الخطأ المعياري المسموح به ويساوي ٠.٠٥ عند مستوى ثقة ٩٥%.

p : درجة الاختلاف بين مفردات المجتمع وتساوي ٠.٠٥.

وباستخدام المعادلة السابقة يصبح حجم العينة = (٣٨٤) تقريباً من العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وكان عدد قوائم الاستقصاء المستردة والصحيحة (٢٨٥) استمارة بنسبة استجابة (٧٤,٢%).

٤/١٠ الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد على العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 21) Statistical Package for Social Sciences منها:

- معامل ألفا كرونباخ Alfa Cronbach لقياس معامل الثبات ودرجة اعتمادية مقاييس الدراسة.

- الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive statistics المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف.

- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Linear Regression لتحديد أكثر أبعاد زيادة الأعمال تأثيراً في الأداء الابتكاري.

٥/١٠ حدود البحث

تم إجراء الدراسة على المناطق الصناعية بمدينة بدر، والعاشر من رمضان، والعبور ، والسادس من أكتوبر بمحافظات القاهرة، والجيزة، والقليوبية، والشرقية، لتركز معظم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في هذه المحافظات، و يتراوح رأس

مالها من مليون إلى أقل من (٥٠) مليوناً، ولا يزيد عدد العاملين بها (٢٠٠) عامل، وفقاً لتعريف البنك المركزي المصري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الجديدة.

١١ - الدراسة الميدانية:

١/١١ نتائج تحليل اتجاهات المستقصى منهم نحو متغيرات البحث

١/١/١١ قياس وتحليل مدى إدراك العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

محل البحث لتوافر متغيرات البحث (ريادة الأعمال والأداء الابتكاري)

باستخدام المقياس المطبق في البحث أمكن حساب المتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد ريادة الأعمال في الشركات محل البحث،

وكانت النتائج على النحو التالي، وذلك كما هو مبين بالجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من ريادة الأعمال والأداء الابتكاري

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط الحسابي
تأسيس الأعمال الجديدة	٣,٧٥	٠,٦٣٦	٣
الابتكار في المنتجات/ الخدمات	٣,٧٦	١,٠٥٦	٢
الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا	٣,٨١	٠,٩٠٥	١
ابتكارية العاملين	٣,٥٦	٠,٩٧٠	٤
إجمالي أبعاد ريادة الأعمال	٣,٧٢	٠,٨٩١	
الأداء الابتكاري	٣,٥٢١	٠,٨٥٩	

- بتحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (٤)، تبين الآتي:
- إن اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة قد أظهرت اتجاهًا إيجابيًا نحو الموافقة على أبعاد زيادة الأعمال؛ حيث بلغ إجمالي المقياس الكلي لزيادة الأعمال (٣,٧٢) والانحراف المعياري (٠,٨٩١)، أى أن تعزيز مفهوم زيادة الأعمال يعتمد على رغبة أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تأسيس مشروعات جديدة عن طريق تطوير المنتجات والخدمات المقدمة ، فضلاً عن محاولة الوصول إلى أسواق جديدة من خلال تقديم عمليات ومنتجات وخدمات جديدة سواء من خلال ادخال التعديلات على تلك المنتجات أو الخدمات أو استخدام تكنولوجيا جديدة ، ومن خلال اقتراح العاملين للأفكار الجديدة وتدعيمها وتشجيعها من قبل أصحاب المشروعات ووضعها حيز التنفيذ.
 - احتل الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا المرتبة الأولى فيما يتعلق بأبعاد زيادة الأعمال ، مما يدل على اهتمام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة باستخدام التكنولوجيا المتميزة وتطوير التكنولوجيا المستخدمة بشكل مستمر ، وأنهم أكثر استثماراً في التكنولوجيا الجديدة حيث يرونها وسيلة لزيادة فرص المنافسة في السوق ؛ مما يساعدهم على امكانية الاستمرار والتقدم.
 - إن اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة قد أظهرت اتجاهًا إيجابيًا نحو الموافقة على الأداء الابتكاري؛ حيث بلغ إجمالي مقياس الأداء الابتكاري (٣,٥٢١) والانحراف المعياري (٠,٨٥٩)، مما يدل على اهتمام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالتقدم في الممارسات والأساليب التنظيمية والتكنولوجيا الخاصة بالعملية الإنتاجية لتحقيق التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق ، واستخدام أحدث التطبيقات التكنولوجية في جميع مراحل الإنتاج ، بالإضافة إلى التحديث المستمر لعمليات المشروع ، والإهتمام بالبحوث والتطوير والقيادة التكنولوجية.

٢/١١ نتائج اختبار فروض البحث

لاختبار مدى وجود فروق بين اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث نحو أبعاد ريادة الأعمال والأداء الابتكاري، في ضوء العوامل الشخصية والتنظيمية، تم الاعتماد على كلاً من اختبار Mann-Whitney Test عند درجة ثقة (٩٥%) لحساب رتب المتوسطات وقيمة Z^2 ومعنوية الاختبار، واختبار Wilcoxon W، وحساب معنوية الاختبار بناء على قيمة (Z).

١/٢/١١ نتائج اختبار الفرض الأول:

- اختبار الفروق المعنوية بين اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو مدى إدراكهم لتوافر أبعاد ريادة الأعمال وفقاً للنوع:
بتحليل البيانات الواردة في الجدول التالي رقم (٥)، تبين الآتي:

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار Mann-Whitney U و Wilcoxon W لقياس معنوية الفروق في اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة نحو أبعاد ريادة الأعمال وفقاً للنوع

Asymp. Sig. (2-tailed)	z	Wilcoxon W	Mann-Whitney U	مجموع الرتب	رتب المتوسطات	العدد	النوع	أبعاد ريادة الأعمال
***, .000	٧,٥١٤-	٢٦٧٨١,٥	٢٩١٠,٥	٢٦٨١,٥٠	١٢٢,٨٥	٢١٨	ذكر	تأسيس الأعمال الجديدة
				١٣٩٧٣,٥٠	٢٠٨,٥٦	٦٧	أنثى	
						٢٨٥	الإجمالي	
***, .000	٦,٤١٦-	٢٧٤١٦,٥	٣٥٤٥,٥	٢٧٤١٦,٥٠	١٢٥,٧٦	٢١٨	ذكر	الابتكار في المنتجات أو الخدمات
				١٣٣٣٨,٥٠	١٩٩,٠٨	٦٧	أنثى	
						٢٨٥	الإجمالي	
***, .000	٥,١٢٧-	٢٨١٧٤,٥	٤٣٠٤,٥	٢٨١٧٤,٥٠	١٢٩,٢٤	٢١٨	ذكر	الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا
				١٢٥٨٠,٥٠	١٨٧,٧٧	٦٧	أنثى	
						٢٨٥	الإجمالي	
***, .000	٥,٦٤٣-	٢٧٨٧٩,٥	٤٠٠٨,٥	٢٧٨٧٩,٥٠	١٢٧,٨٩	٢١٨	ذكر	ابتكارية العاملين
				١٢٨٧٥,٥٠	١٩٢,١٧	٦٧	أنثى	
						٢٨٥	الإجمالي	

*** دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ أو أقل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أن الفروق بين اتجاهات العاملين هي فروق معنوية بالنسبة لجميع أبعاد ريادة الأعمال؛ حيث تحققت قيمة (Z) عند درجة ثقة (٩٥%) وبلغت (-٧,٥١٤) (٠,٧,٥١٤)

لتأسيس الأعمال الجديدة، و(٦,٤١٦) للابتكار في المنتجات / الخدمات، و(٥,١٢٧) للابتكار في العمليات/ التكنولوجيا، و(٥,٦٤٣) لابتكارية العاملين، ،
بقيم معنوية (***٠,٠٠٠) لجميع الأبعاد، وهي أقل من (٠,٠٠١). وترجع هذه
الفروق إلى فئة الإناث؛ حيث كانت الأعلى في رتب المتوسطات؛ حيث بلغت قيمة
المتوسطات (٢٠٨,٥٦) و(١٩٩,٠٨) و(١٨٧,٧٧) و(١٩٢,١٧) على التوالي. مما
يعني أن العاملين من الإناث لديهم توجه أكبر نحو ريادة الأعمال وأبعادها المتعلقة
بالتجديد والابتكار، وذلك قد يرجع إلى أن الإناث لديهم قدر من التحدي لإثبات
الذات ومواجهة الضغوط التي قد يتعرضن لها في عملهن، من حيث التمييز بين
الذكور والإناث خاصة في الأجور؛ حيث يحصل الذكور على مزايا عديدة نتيجة
لعملهم وقت أطول وبحرية أكبر، وهو ما لا تستطيع عمله الكثير من العاملات من
الإناث لأنه يتعارض مع ظروفهم الأسرية، مما يشعرهن بضرورة إثبات أنفسهن في
المهمة الخاصة بالعمل عن طريق محاولات التجديد والابتكار واقتراح الأفكار
الخاصة باستغلال الفرص المتاحة.

• اختبار الفروق المعنوية بين اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة
والمتوسطة نحو مدى إدراكهم لتوافر أبعاد ريادة الأعمال وفقاً للعمر.

بتحليل البيانات الواردة في الجدول التالي رقم (٦)، تبين الآتي:

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار Kruskal-wallis لقياس معنوية الفروق في اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة نحو أبعاد ريادة الأعمال وفقاً للعمر

Asymp . Sig.	df	Chi-Square	رتب المتوسطات	العدد	العمر	أبعاد ريادة الأعمال
٠,٧٥٩	٢	٠,٥٥١	١٤٠,٠٠	١٤١	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	تأسيس الأعمال الجديدة
			١٤٧,٩٤	٩٦	من ٣٠ إلى ٤٥ سنة	
			١٤١,٩٤	٤٨	أكثر من ٤٥ سنة	
				٢٨٥	الإجمالي	
٠,٥٨٢	٢	١,٠٨٤	١٣٨,٧٧	١٤١	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	الابتكار في المنتجات أو الخدمات
			١٤٩,٩٤	٩٦	من ٣٠ إلى ٤٥ سنة	
			١٤١,٥٥	٤٨	أكثر من ٤٥ سنة	
				٢٨٥	الإجمالي	
٠,٩٧٣	٢	٠,٠٥٤	١٤١,٩٣	١٤١	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا
			١٤٣,٦٨	٩٦	من ٣٠ إلى ٤٥ سنة	
			١٤٤,٨٠	٤٨	أكثر من ٤٥ سنة	
				٢٨٥	الإجمالي	
٠,٠٨٧	٢	٤,٨٧٥	١٣٢,٢٢	١٤١	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	ابتكارية العاملين
			١٥٣,٣١	٩٦	من ٣٠ إلى ٤٥ سنة	
			١٥٤,٠٤	٤٨	أكثر من ٤٥ سنة	
				٢٨٥	الإجمالي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أن الفروق بين اتجاهات العاملين هي فروق غير معنوية بالنسبة لجميع أبعاد ريادة الأعمال؛ حيث بلغت قيمة F (٠,٥٥١) و (١,٠٨٤) و (٠,٠٥٤) و (٤,٨٧٥) و قيمة المعنوية (٠,٧٥٩) و (٠,٣٨٩) و (٠,٥٨٢) و (٠,٩٧٣) و (٠,٠٨٧) على التوالي وجميعها أكبر من ٥%. مما يعني أن العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لهم نفس الاتجاهات نحو أبعاد ريادة الأعمال بغض النظر عن اختلاف أعمارهم. وقد يرجع ذلك إلى أن عملهم في المشروعات الصغيرة والمتوسطة كان له أثر كبير في تكوين رؤيتهم نحو الابتكار مما يجعلهم أكثر قدرة على اكتساب الخبرات الخاصة بتأدية أعمالهم بشكل أكثر تجديدًا وإبداعًا مقارنة بغيرهم من الشركات كبيرة الحجم.

• اختبار الفروق المعنوية بين اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو مدى إدراكهم لتوافر أبعاد ريادة الأعمال وفقًا للمؤهل العلمي.
بتحليل البيانات الواردة في الجدول التالي رقم (٧)، تبين الآتي:

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار Kruskal-wallis لقياس معنوية الفروق في اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة نحو أبعاد ريادة الأعمال وفقاً للمؤهل العلمي

Asym p. Sig.	df	Chi-Square	رتب المتوسطات	العدد	المؤهل العلمي	أبعاد ريادة الأعمال
٠,٢٣٨	٣	٤,٢٢٣	١٣٢,٢٠	٤٢	أقل من المتوسط	تأسيس الأعمال الجديدة
			١٥١,٨٠	١٥٧	متوسط	
			١٤١,٧٧	٧٥	جامعي	
			١١٩,٦٨	١١	فوق الجامعي	
				٢٨٥	الإجمالي	
٠,٢٤٣	٣	٤,١٧٧	١٣١,٩٠	٤٢	أقل من المتوسط	الابتكار في المنتجات أو الخدمات
			١٥٢,٠٥	١٥٧	متوسط	
			١٤٠,٤٠	٧٥	جامعي	
			١٢٣,١٤	١١	فوق الجامعي	
				٢٨٥	الإجمالي	
٠,٦١٤	٣	١,٨٠٥	١٣٣,٧٠	٤٢	أقل من المتوسط	الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا
			١٤٨,٠٦	١٥٧	متوسط	
			١٤٦,٠٧	٧٥	جامعي	
			١٤٣,٤٥	١١	فوق الجامعي	
				٢٨٥	الإجمالي	
٠,٨٦٢	٣	٠,٧٤٩	١٣٧,٦٣	٤٢	أقل من المتوسط	ابتكارية العاملين
			١٤٦,٦٣	١٥٧	متوسط	
			١٤٠,٥٧	٧٥	جامعي	
			١٤٧,١٤	١١	فوق الجامعي	
				٢٨٥	الإجمالي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أن الفروق بين اتجاهات العاملين هي فروق غير معنوية بالنسبة لجميع أبعاد ريادة الأعمال؛ حيث بلغت قيمة χ^2 (٤,٢٢٣) و (٤,١٧٧) و (١,٨٠٥) و (٢,٨٧٨)، و (٠,٧٤٩)، و قيمة المعنوية (٠,٢٣٨) و (٠,٢٤٣) و (٠,٦١٤) و (٠,٨٦٢) على التوالي، وجميعها أكبر من (٥%). أي أن اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق بأبعاد ريادة الأعمال لا تختلف بالنسبة لمؤهلاتهم العلمية. وقد يرجع ذلك إلى أن العاملين من المديرين والمشرفين ليس من مهامهم تبني المفاهيم الجديدة الخاصة

بالابتكار والتجديد ، وأنها تعد من صميم إختصاص أصحاب المشروعات، حيث يقومون باتخاذ القرارات بشأن إنتاج منتج جديد أو الاستثمار في تكنولوجيا جديدة.
• اختبار الفروق المعنوية بين اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو مدى إدراكهم لتوافر أبعاد ريادة الأعمال وفقاً لمدة تأسيس المشروع.
وبتحليل البيانات الواردة في الجدول التالي رقم (٨)، تبين الآتي:

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار Kruskal-wallis لقياس معنوية الفروق في اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة نحو أبعاد ريادة الأعمال وفقاً لمدة تأسيس المشروع

Asymp. Sig.	df	Chi-Square	العدد	رتب المتوسطات	مدة تأسيس المشروع	أبعاد ريادة الأعمال
**٠,٠١٨	٢	٨,٠٦١	٤٨	١١٢,٥٤	٣ سنوات	تأسيس الأعمال الجديدة
			٩٤	١٤٨,٤٢	أكثر من ٣ سنوات إلى ٥ سنوات	
			١٤٣	١٥٠,٣٠	أكثر من ٥ سنوات	
			٢٨٥		الإجمالي	
٠,٠٥٨	٢	٨,٠٣٨	٤٨	١١٥,٣٣	٣ سنوات	الابتكار في المنتجات أو الخدمات
			٩٤	١٤٠,٧٥	أكثر من ٣ سنوات إلى ٥ سنوات	
			١٤٣	١٥٣,٧٧	أكثر من ٥ سنوات	
			٢٨٥		الإجمالي	
٠,١٤٩	٢	٣,٨٠٦	٤٨	١٢٢,١٤	٣ سنوات	الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا
			٩٤	١٤٨,٥٩	أكثر من ٣ سنوات إلى ٥ سنوات	
			١٤٣	١٤٦,٣٣	أكثر من ٥ سنوات	
			٢٨٥		الإجمالي	
*٠,٠٤٩	٢	٣,٨١٣	٤٨	١٢٢,٣٠	٣ سنوات	ابتكارية العاملين
			٩٤	١٤٥,١٨	أكثر من ٣ سنوات إلى ٥ سنوات	
			١٤٣	١٤٨,٥٢	أكثر من ٥ سنوات	
			٢٨٥		الإجمالي	

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ أو أقل

* دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ أو أقل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أن الفروق بين اتجاهات العاملين هي فروق معنوية بالنسبة لبعدي (تأسيس الأعمال الجديدة، وابتكارية العاملين)؛ حيث بلغت قيمة كا² (٨,٠٦١) و (٣,٨١٣) على التوالي و قيمة المعنوية (٠,٠١٨**) وهي تساوي (٠,٠١) و (٠,٠٤٩*) للبعدين على التوالي، وهي أقل من (٠,٠٥). وبما يدل على وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أبعاد ريادة الأعمال. وترجع هذه الفروق إلى المشروعات ذات مدة التأسيس أكثر من (٥) سنوات؛ حيث بلغت رتب المتوسطات لهذه الفئة (١٥٠,٣٠) (١٤٨,٥٢) على التوالي. وقد يرجع ذلك إلى استقرار المشروع في الأسواق مدة طويلة- أكثر من (٥) سنوات- ، تتيح للعاملين في هذه المشروعات فرصة كافية لتكوين رؤية واضحة فيما يخص إنشاء فروع أو شركات جديدة أو شكل الوحدات والأقسام الموجودة بها ، وما إذا كان المشروع يشجع العاملين على الابتكار من عدمه. في حين تبين أن هذه الفروق غير معنوية في بعد الابتكار في المنتجات/ الخدمات، والابتكار في العمليات/ التكنولوجيا، ؛ حيث بلغت قيمة كا² (٨,٠٣٨) و (٣,٨٠٦) و بقيمة معنوية و (٠,٠٥٨) و (٠,١٤٩) على التوالي، وجميعها أكبر من (٥%). وقد يرجع ذلك إلى أن طبيعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة - بغض النظر عن مدة تأسيسها - تركز على ركائز أساسية، وهي الابتكار في المنتجات والعمليات والتجديد واستغلال الفرص المتاحة، فالمشروعات ذات مدة تأسيس (٣) سنوات إلى أكثر من خمس سنوات تتشارك في اعتمادها على مفهوم الابتكار والتجديد.

- اختبار الفروق المعنوية بين اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو مدى إدراكهم لتوافر أبعاد ريادة الأعمال وفقاً لنوع النشاط. أظهرت نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (٩)، الآتي:

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار Kruskal-wallis لقياس معنوية الفروق في اتجاهات العاملين في
المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة نحو أبعاد ريادة الأعمال وفقاً لنوع النشاط

Asymp. Sig.	df	Chi-Square	رتب المتوسطات	العدد	نوع النشاط	أبعاد ريادة الأعمال
٠,١٠٣	٣	٦,١٧٥	١٢٨,٣٧	٣٠	مواد غذائية ومشروبات وتبغ	تأسيس الأعمال الجديدة
			١٤٨,٧٠	١٣٨	غزل ونسيج وملابس وجلود	
			١٥٣,٧٥	١٢	كيماويات أساسية	
			١٦٣,٦٨	١٠٥	صناعات كهربائية وهندسية وإلكترونية	
				٢٨٥	الإجمالي	
**٠,٠٠٧	٣	١٢,١٥١	١٢١,٣٩	٣٠	مواد غذائية ومشروبات وتبغ	الابتكار في المنتجات أو الخدمات
			١٥٦,٢١	١٣٨	غزل ونسيج وملابس وجلود	
			١٣٩,٢٥	١٢	كيماويات أساسية	
			١٥٩,٣٧	١٠٥	صناعات كهربائية وهندسية وإلكترونية	
				٢٨٥	الإجمالي	
٠,٠٦١	٣	٨,٢٣٢	١٤٢,٧٣	٣٠	مواد غذائية ومشروبات وتبغ	الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا
			١٥٤,٥٣	١٣٨	غزل ونسيج وملابس وجلود	
			١٢٥,٦١	١٢	كيماويات أساسية	
			١٦٣,١٧	١٠٥	صناعات كهربائية وهندسية وإلكترونية	
				٢٨٥	الإجمالي	
٠,٠٧٨	٣	٨,٤٢٣	١٤٣,٥٨	٣٠	مواد غذائية ومشروبات وتبغ	ابتكارية العاملين
			١٥٢,١٤	١٣٨	غزل ونسيج وملابس وجلود	
			١٢٦,٦١	١٢	كيماويات أساسية	
			١٧٩,٨٣	١٠٥	صناعات كهربائية وهندسية وإلكترونية	
				٢٨٥	الإجمالي	
			١٤٨,٨٤	١٣٨	غزل ونسيج وملابس وجلود	
			١٦٠,٨٣	١٢	كيماويات أساسية	
			١٧٣,٩٣	١٠٥	صناعات كهربائية وهندسية وإلكترونية	
				٢٨٥	الإجمالي	

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ أو أقل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

- أن الفروق بين اتجاهات العاملين هي فروق معنوية بالنسبة لبعد (الابتكار في المنتجات/الخدمات)؛ حيث بلغت قيمة كا² (١٢,١٥١) على التوالي، و قيمة المعنوية (٠,٠٠٧**) وهي أقل من (٠,٠١) . أى أن العاملين يختلفون في اتجاهاتهم نحو بعد (الابتكار في المنتجات/الخدمات)، باختلاف نوع النشاط . وترجع هذه الفروق إلى الصناعات الهندسية والكهربائية والإلكترونية؛ حيث بلغت رتب المتوسطات لهذه الفئة (١٥٩,٣٧)، حيث يعتقد العاملون في هذه المشروعات أن الابتكار في المنتجات/الخدمات يعتمد بشكل أساسي على نوع الصناعة والنشاط الخاص بالمشروع، فالأنشطة الصناعية الهندسية والإلكترونية تحتاج إلى التجديد والابتكار بشكل مستمر، وتتاح أمامها العديد من الفرص التي تجعل عملية التوسع أمراً أكثر يسراً من المشروعات الأخرى.

- في حين تبين أن الفروق بين اتجاهات العاملين هي فروق غير معنوية بالنسبة لأبعاد: تأسيس الأعمال الجديدة، ، والابتكار في العمليات/التكنولوجيا، وابتكارية العاملين؛ حيث بلغت قيمة كا² (٦,١٧٥) و(٨,٢٣٢) و(٨,٤٢٣) على التوالي، بقيمة معنوية (٠,١٠٣) و(٠,٠٦١) و(٠,٠٧٨)، وهي أكبر من (٥%)، أى أن اتجاهات العاملين نحو تلك الأبعاد لا تختلف باختلاف نوع النشاط ، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن العاملين في هذه المشروعات يرون أن هناك حاجة لمزيد من التجديد والابتكار والتوسع والانتشار.

بناءً على النتائج السابقة، يمكن قبول الفرض الأول جزئياً، والذي ينص على: " توجد إختلافات معنوية بين إدراك العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتوافر أبعاد ريادة الأعمال (تأسيس الأعمال الجديدة/ الابتكار في المنتجات والخدمات/ الابتكار في العمليات والتكنولوجيا/ ابتكارية العاملين) وفقاً للنوع والعمر والمؤهل العلمي ومدة تأسيس المشروع ونوع النشاط في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث" ، حيث ثبت وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين نحو ريادة الأعمال بالنسبة للنوع، ومدة تأسيس المشروع (بعد تأسيس أعمال جديدة)، ونوع النشاط (بعد الابتكار في المنتجات/الخدمات). بينما لم يثبت وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين نحو ريادة الأعمال بالنسبة للمؤهل العلمي، والعمر، وكذلك مدة تأسيس المشروع (بعد الابتكار في المنتجات/الخدمات، الابتكار في العمليات، ابتكارية العاملين)، ونوع النشاط (بعد تأسيس أعمال جديدة، الابتكار في العمليات، ابتكارية العاملين).

٢/٢/١١ نتائج اختبار الفرض الثاني

• اختبار الفروق المعنوية بين اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو مدى إدراكهم لمستوى الأداء الابتكاري وفقاً للنوع.

أظهرت نتائج اختبار مدى وجود فروق فيما يتعلق بمستوى الأداء الابتكاري ومدى جوهرية هذه الفروق وفقاً للنوع، الآتى، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار Wilcoxon W و Mann-Whitney U لقياس معنوية الفروق في اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة نحو الأداء الابتكاري وفقاً للنوع

Asymp. Sig. (2-tailed)	z	Wilcoxon W	Mann-Whitney U	مجموع الرتب	رتب المتوسطات	العدد	النوع	الأداء الابتكاري
***,٠,٠٠	٤,٧٩٢	٢٨٤٠٦	٤٥٣٥	٢٨٤٠٦,٠٠	١٣٠,٣٠	٢١٨	ذكر	
				١٢٣٤٩,٠٠	١٨٤,٣١	٦٧	أنثى	
						٢٨٥	الإجمالي	

*** دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ أو أقل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين نحو الأداء الابتكاري؛ حيث تحققت قيمة (Z) عند درجة ثقة (٩٥%) وبلغت (-٤,٧٩٢) ، وكانت المعنوية أقل من (٥%) حيث بلغت (٠,٠٠٠)، وترجع هذه الفروق إلى فئة الإناث؛ حيث بلغت أعلى رتب للمتوسطات بقيمة (١٨٤,٣١). أى أن اتجاهات العاملين من الذكور والإناث في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل نحو الأداء الابتكاري تختلف باختلاف النوع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Khanna et.al, 2017) ، وقد يرجع ذلك إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تغلب عليها ثقافة أن أداء الإناث أقل من الذكور، وبالتالي قد لا يكن مؤهلات لشغل المناصب القيادية، فهن يواجهن الكثير من التحديات لإثبات قدراتهن ومهاراتهن؛ لذا تحاول العديد من الإناث إثبات أنهن جديرات بشغل هذه المناصب عن طريق تحقيق مستويات أفضل من الأداء الابتكاري.

• اختبار الفروق المعنوية بين اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو مدى إدراكهم لمستوى الأداء الابتكاري وفقاً للعمر.

لاختبار مدى وجود فروق فيما يتعلق بمستويات الأداء الابتكاري ومدى جوهرية هذه الفروق وفقاً للعمر، تبين الآتي، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (١١).

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار Kruskal-wallis لقياس معنوية الفروق في اتجاهات العاملين
في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة نحو الأداء الابتكاري وفقاً للعمر

Asymp. Sig.	Df	Chi-Square	رتب المتوسطات	العدد	العمر	
.٠,١٥٨	٢	٣,٦٨٦	١٤١,٦٧	١٤١	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	الأداء الابتكاري
			١٥١,٨٢	٩٦	من ٣٠ إلى ٤٥ سنة	
			١٣٣,٠٤	٨٤	أكثر من ٤٥ سنة	
				٢٨٥	الإجمالي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أن الفروق في اتجاهات العاملين نحو الأداء الابتكاري وفقاً للعمر غير معنوية؛ حيث كانت المعنوية أكبر من (٥%) وبلغت (٠,١٥٨)، وقيمة كاس (٣,٦٨٦). مما يعني أن اتجاهات العاملين نحو الأداء الابتكاري لا تختلف باختلاف فئاتهم العمرية، وقد يرجع ذلك إلى أن في المشروعات الصغيرة يعملون تحت توجيهات وسياسات صاحب المشروع. فأصحاب المشروعات هم المحرك الأساسي لتشجيع الابتكار لدى العاملين وتدعيمه، من حيث تقديم منتجات وخدمات جديدة في الأسواق، ووضع السياسات التي تؤثر بشكل كبير في تحسين أو عدم تحسين الأداء الابتكاري لديهم.

- اختبار الفروق المعنوية بين اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو مدى إدراكهم لمستويات الأداء الابتكاري وفقاً للمؤهل العلمي.

أظهرت نتائج تحليل اتجاهات العاملين نحو الأداء الابتكاري وفقاً للمؤهل العلمي الآتي، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار Kruskal-wallis لقياس معنوية الفروق في اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة نحو الأداء الابتكاري وفقاً للمؤهل العلمي

Asymp. Sig.	df	Chi-Square	رتب المتوسطات	العدد	المؤهل العلمي	
٠,٢٩٨	٣	٣,٦٧٨	١٣٧,٤٨	٤٢	أقل من المتوسط	الأداء الابتكاري
			١٤٥,١٦	١٥٧	متوسط	
			١٥٨,٧٤	٧٥	جامعى	
			١١٠,٢٧	١١	فوق الجامعى	
				٢٨٥	الإجمالي	
			٨٠,٢٧	١١	فوق الجامعى	
				٢٨٥	الإجمالي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أن الفروق بين اتجاهات العاملين في المشروعات محل الدراسة نحو مستويات الأداء الابتكاري وفقاً للمؤهل العلمي غير معنوية حيث كانت المعنوية أكبر من ٥% ؛ وبلغت (٠,٢٩٨). وهذا يدل على اتفاق جميع العاملين على أهمية الأداء الابتكاري داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الرغم من اختلاف مستوياتهم التعليمية .

• اختبار الفروق المعنوية بين اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو مدى إدراكهم لمستوى الأداء الابتكاري وفقاً لمدة تأسيس المشروع.

تبين من نتائج تحليل اتجاهات العاملين في المشروعات محل الدراسة نحو مدى إدراكهم لمستوى الأداء الابتكاري وفقاً لمدة تأسيس المشروع الآتى، وكما هو موضح في الجدول رقم (١٣):

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار Kruskal-wallis لقياس معنوية الفروق في اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة نحو الأداء الابتكاري وفقاً لمدة تأسيس المشروع

Asymp. Sig.	df	Chi-Square	رتب المتوسطات	العدد	مدة تأسيس المشروع	الأداء الابتكاري
٠,٢٩٩	٢	٢,٤١٨	١٢٧,٨٤	٤٨	٣ سنوات	
			١٤٢,٠٨	٩٤	أكثر من ٣ إلى ٥ سنوات	
			١٤٨,٦٩	١٤٣	أكثر من ٥ سنوات	
				٢٨٥	الإجمالي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أن الفروق في اتجاهات العاملين نحو الأداء الابتكاري وفقاً لمدة تأسيس المشروع غير معنوية حيث كانت المعنوية أكبر من (٥%) ؛ وبلغت قيمة المعنوية (٠,٢٩٩) و قيمة كا² (٢,٤١٨)، أى أن اتجاهات العاملين لا تختلف باختلاف مدة تأسيس المشروع. وقد يرجع ذلك إلى أن العاملين يرون أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى حاجة إلى تحسين المستوى التكنولوجي للمشروع وتقديم منتجات وخدمات جديدة حتى يمكنها الاستمرار والبقاء والنمو، ومواجهة الشركات كبيرة الحجم فى ظل المنافسة بين الشركات.

• اختبار الفروق المعنوية بين اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو مدى إدراكهم لمستوى الأداء الابتكاري وفقاً لنوع النشاط.

لاختبار مدى وجود فروق فيما يتعلق بمستويات الأداء الابتكاري ومدى جوهرية هذه الفروق، أشارت نتائج تحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (١٤) إلى الآتى:

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار Kruskal-wallis لقياس معنوية الفروق في اتجاهات العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة نحو الأداء الابتكاري وفقاً لنوع النشاط

Asymp. Sig.	df	Chi-Square	رتب المتوسطات	العدد	نوع النشاط	الأداء الابتكاري
**,٠,١٣	٣	٥,٥٩٥	١٥١,٧٥	٣٠	مواد غذائية ومشروبات وتبغ	
			١٤٨,٧٣	١٣٨	غزل ونسيج وملابس وجلود	
			١٢٩,٥٧	١٢	كيماويات أساسية	
			١٧٢,٧٩	١٠٥	صناعات كهربائية وهندسية وإلكترونية	
				٢٨٥	الإجمالي	

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ أو أقل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أن الفروق في اتجاهات العاملين نحو الأداء الابتكاري وفقاً لنوع النشاط هي فروق معنوية؛ حيث بلغت قيمة المعنوية (**٠,٠١٣) ، و قيمة كا² (٥,٥٩٥) ، وترجع هذه الفروق إلى الصناعات الكهربائية والهندسية والإلكترونية؛ حيث حصلت على أعلى رتب متوسطات بقيمة (١٧٢,٧٩). مما يعني أن اتجاهات العاملين تختلف باختلاف نوع النشاط للمشروع الذي يعملون فيه. وقد يرجع ذلك إلى أن لكل صناعة نوع معين من التكنولوجيا ومراحل التصنيع، فقد تحتاج صناعة معينة لآلات ومعدات أكثر حداثة وتطوراً مقارنة بالصناعات الأخرى. فعلى سبيل المثال، الصناعات الكهربائية والهندسية والإلكترونية تحتاج معدات وآلات متطورة لتحسين المنتجات الحالية أو رفع جودتها أو إنتاج مجموعة جديدة من المنتجات. بناءً على النتائج السابقة، يمكن قبول الفرض الثاني من البحث جزئياً، والذي ينص على:

" توجد إختلافات معنوية بين إدراك العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لمستويات الأداء الابتكاري وفقاً للنوع والعمر والمؤهل العلمي ومدة تأسيس المشروع ونوع النشاط في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث". حيث ثبت وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو الأداء الابتكاري بالنسبة للنوع، ونوع النشاط. بينما لم يثبت وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو الأداء الابتكاري بالنسبة للعمر، والمؤهل العلمي، ومدة تأسيس المشروع.

٣/٢/١١ نتائج اختبار الفرض الثالث

• قياس العلاقات الإرتباطية بين أبعاد ريادة الأعمال والأداء الابتكاري

لتحديد قوة واتجاه علاقات الارتباط بين أبعاد ريادة الأعمال والأداء الابتكاري تم استخدام معاملات ارتباط سبيرمان . وتحليل البيانات الموجودة في الجدول رقم (١٥) تبين الآتي:

جدول رقم (١٥)

مصفوفة الإرتباط بين أبعاد ريادة الأعمال والأداء الابتكاري

النتيجة (الدالة)	مستوى المعنوية	معامل الإرتباط (r)	أبعاد ريادة الأعمال
دالة	**٠.٠١	٠,٦٩٣	تأسيس الأعمال الجديدة
دالة	**٠.٠١	٠,٧٥٠	الابتكار في المنتجات/ الخدمات
دالة	**٠.٠١	٠,٨٦٥	الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا
دالة	**٠.٠١	٠,٨١١	ابتكارية العاملين

**دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\leq (٠,٠١)$

- وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين تأسيس الأعمال الجديدة وريادة الأعمال، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٩٣) ، وهى دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية $\leq (٠,٠١)$.

- وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الابتكار في المنتجات/ الخدمات وريادة الأعمال، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٥٠) ، وهى دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية $\leq (٠,٠١)$.

- وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا وريادة الأعمال، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٦٥) ، وهى دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية $\leq (٠,٠١)$.

- وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين ابتكارية العاملين وريادة الأعمال، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (٠,٨١١) ، وهى دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية $\leq (٠,٠١)$.

مما سبق، يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين ريادة الأعمال والأداء الابتكاري، أى كلما ارتفع مستوى ريادة الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كلما ارتفع مستوى الأداء الابتكاري وهذا يدل على كلما وجد اهتمام من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأن تصبح مشروعاتهم رائدة من خلال إستغلال الفرص المتاحة في تأسيس أعمال جديدة ، والإبتكار في جميع الجوانب المتعلقة بالعمليات والتكنولوجيا ، والإبتكار في المنتجات والخدمات ، والدعم المستمر للسلوكيات والإتجاهات الريادية من خلال تنمية السمات الفردية المميزة لدى الأفراد العاملين داخل هذه المشروعات وذلك من خلال تهيئة المناخ المناسب للإبتكار والمشاركة، كلما انعكس ذلك على تحقيق أهداف المشروعات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بالتجديد والإبتكار واقتناص الفرص، من خلال وجود حلول ومداخل وإجراءات جديدة ومبتكرة، وأفكار خلاقة تساعد فى التغلب على المشاكل التى تعوق تلك المشروعات من تطوير أدائها .

• قياس العلاقات التأثيرية لأبعاد ريادة الأعمال فى الأداء الابتكاري:

لقياس العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث، تم استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتنبؤ بأبعاد ريادة الأعمال تأثيراً في الأداء الابتكاري ، وقد أظهرت نتائج النموذج ما يلي ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٦).

جدول رقم (١٦)

نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد ريادة الأعمال الأكثر تأثيراً في الأداء الابتكاري

R ²	VIF	قيمة ف		قيمة ت		المعاملات المقدرة β_i	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٧٧.٢ %	٥.٢٧	***٠.٠٠١	٢٣٧.٥٠٢	**٠.٠١	٠.٧٢١	٠.٠٩٧	الجزء الثابت
				***٠.٠٠١	٩.٠٤٤	٠.٥٨٧	الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا
				***٠.٠٠١	٣.٩١٥	٠.٢٢٤	ابتكارية العاملين
				**٠.٠٠٢	٣.١٦١	٠.١٦٩	تأسيس الأعمال الجديدة
				٠.٧	٠.٤٣٦	٠.٠٢٢	الابتكار في المنتجات/ الخدمات

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\leq (٠,٠١)$

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\leq (٠,٠٠١)$

يتضح من الجدول السابق رقم (١٦) الآتي:-

- معامل التحديد (R^2)

أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في: الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا، ابتكارية العاملين، تأسيس الأعمال الجديدة تفسر ما نسبته (٧٧,٢%) من التغير الكلي في المتغير التابع، والمتمثل في الأداء الابتكاري ، وباقي النسبة (٢٢,٨%) ترجع إلى

الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج ، أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

باستخدام اختبار "ت" (T. Test) تبين أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً كانت وفقاً للآتي: الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا، ابتكارية العاملين، تأسيس الأعمال الجديدة ، وكانت قيم "ت" المحسوبة (٩,٠٤٤)، (٣,٩١٥)، (٣,١٦١) على التوالي ، وجميعها دالة احصائياً عند مستوى معنوية $\leq (٠,٠١)$ ، (٠,٠٠١) ، وأن هذه المتغيرات مؤثرة في مستوى الأداء الابتكاري ، وتأثيرها في نموذج الانحدار لا يمكن أن يصل إلى الصفر، بمعنى أنها مؤثرة تأثيراً معنوياً. ولم يثبت تأثير ابتكارية العاملين - كأحد أبعاد ريادة الأعمال - في الأداء الابتكاري، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (٠,٤٣٦) وهي قيمة غير معنوية.

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

تبين من نتائج اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار، و اختبار "ف" (F. Test) أن متغيرات النموذج والمتمثلة في (الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا، ابتكارية العاملين، تأسيس الأعمال الجديدة) تؤثر في مستوى الأداء الابتكاري ، حيث كانت قيمة (ف) (٢٣٧,٥٠٢) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى $\leq (٠,٠٠١)$.

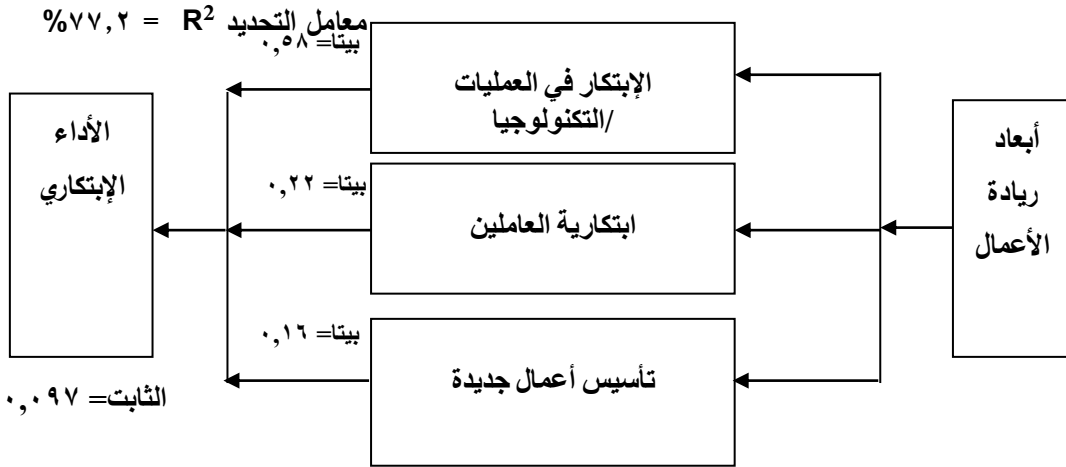
- معامل تضخم التباين (VIF)

لتحديد مدى وجود ازدواج خطي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض، تم حساب (VIF) وهي اختصار Variance Inflation Factor لكل متغير مستقل على حدة مع باقي المتغيرات المستقلة، وقد اتضح أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطي في أي من هذه المتغيرات ، حيث أن قيمة (VIF) أقل من (١٠) ؛ مما يدل على عدم وجود مشكلة ازدواج خطي بالنموذج.

-معادلة نموذج الانحدار:

الأداء الابتكاري = ٠,٠٩٧ ثابت + ٠,٥٨ الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا + ٠,٢٢ ابتكارية
العاملين + ٠,١٦ تأسيس الأعمال الجديدة

ومن المعادلة الجبرية السابقة يمكن التنبؤ بدرجة بمستوى الأداء الابتكاري للعاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث، فكل زيادة قدرها وحدة واحدة في الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا تؤدي إلى زيادة في درجة الأداء الابتكاري بمقدار (٠,٥٨)، كما أن كل زيادة قدرها وحدة واحدة في ابتكارية العاملين تؤدي إلى زيادة في درجة الأداء الابتكاري بمقدار (٠,٢٢)، وأن كل زيادة قدرها وحدة واحدة في تأسيس الأعمال الجديدة تؤدي إلى زيادة في درجة الأداء الابتكاري بمقدار (٠,١٦). ويوضح الشكل التالي رقم (٢) أبعاد ريادة الأعمال المؤثرة في تحقيق الأداء الابتكاري.



شكل رقم (٢)
أبعاد ريادة الأعمال المؤثرة في درجة الأداء الابتكاري للعاملين
في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث

يتضح من الشكل السابق رقم(٢)، أن أكثر أبعاد ريادة الأعمال تأثيراً في تحقيق الأداء الابتكاري هو بعد الابتكار في العمليات /التكنولوجيا. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أنه كلما تمتع أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالقدرة على خلق عمليات جديدة وطرق جديدة تؤثر في توصيل المنتج أو الخدمة أو تقديم تكنولوجيا جديدة من خلال اهتمام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة ، والإقتناع باستخدام تكنولوجيا جديدة ومتميزة، والإستثمار فيها كوسيلة للتقدم والإستمرار والتفوق على المنافسين، كلما انعكس ذلك على التقدم في الممارسات والأساليب التنظيمية والتكنولوجية الخاصة بالعملية الإنتاجية والتي من خلالها يتم تحويل الأفكار الجديدة إلى قيم ملموسة.

بناءً على النتائج السابقة ، يمكن قبول الفرض الثالث جزئياً والقائل : "من المتوقع وجود تأثير معنوي لريادة الأعمال في الأداء الابتكاري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث". حيث ثبت وجود تأثير معنوي لكل من بعد الابتكار في العمليات / التكنولوجيا وبعد ابتكارية العاملين وبعد تأسيس أعمال جديدة، بينما لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعدها في المنتجات / الخدمات .

١٢- النتائج والتوصيات

١/١٢ نتائج البحث

-أظهرت إتجاهات عينة الدراسة من العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث إتجاهاً إيجابياً نحو الموافقة على توافر أبعاد ريادة الأعمال، وأن بعد الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا هو الأعلى تأييداً من وجهة نظر العاملين. كما أظهرت إتجاهات عينة الدراسة إتجاهاً إيجابياً نحو الموافقة على تمتع العاملين بالأداء الابتكاري.

- قبول الفرض الأول جزئياً، والذي ينص على: "توجد إختلافات معنوية بين إدراك العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتوافر أبعاد ريادة الأعمال (تأسيس الأعمال الجديدة/ الابتكار في المنتجات والخدمات/ الابتكار في العمليات والتكنولوجيا/ ابتكارية العاملين) وفقاً للنوع والعمر والمؤهل العلمي ومدة تأسيس المشروع ونوع النشاط في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث". حيث ثبت وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو أبعاد ريادة الأعمال بالنسبة للنوع، ومدة تأسيس المشروع (بعد تأسيس أعمال جديدة)، ونوع النشاط (بعد الابتكار في المنتجات/الخدمات). بينما لم يثبت وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو أبعاد ريادة الأعمال بالنسبة للمؤهل العلمي، والعمر، وكذلك مدة تأسيس المشروع (بعد الابتكار في المنتجات/الخدمات، الابتكار في العمليات، وابتكارية العاملين)، ونوع النشاط (بعد تأسيس أعمال جديدة، الابتكار في العمليات، وابتكارية العاملين).

- قبول الفرض الثاني جزئياً، والذي ينص على "توجد إختلافات معنوية بين إدراك العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لمستويات الأداء الابتكاري وفقاً للنوع والعمر والمؤهل العلمي ومدة تأسيس المشروع ونوع النشاط في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث". حيث ثبت وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو الأداء الابتكاري بالنسبة للنوع، ونوع النشاط. بينما لم يثبت وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو الأداء الابتكاري بالنسبة للعمر، والمؤهل العلمي، ومدة تأسيس المشروع.

- قبول الفرض الثالث جزئياً والقائل : "من المتوقع وجود تأثير معنوي لريادة الأعمال في الأداء الابتكاري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل البحث". حيث ثبت وجود تأثير معنوي لكل من أبعاد ريادة الأعمال والمتمثلة في (الابتكار في

العمليات أو التكنولوجية، ابتكارية العاملين ، تأسيس الأعمال الجديدة) فى الأداء الابتكارى، بينما لم يثبت تأثير معنوي لُبعد الابتكار فى المنتجات/ الخدمات.

٢/١٢ توصيات البحث

- ضرورة توفير البيئة الداعمة لريادة الأعمال والابتكار لتعزيز المزايا التنافسية للصناعات المصرية، ورفع مستويات الوعي الريادي المتعلق بإقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك توفير التمويل اللازم، لما لهذه المشروعات من تأثير كبير فى الاقتصاد القومي والموارد البشرية داخل مصر. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:
 - تحديث القوانين والتشريعات والأنظمة المتعلقة بإنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة الريادية والمتعلقة بمنح عقود تسجيل وترخيص هذه المشروعات.
 - تحديث القوانين المتعلقة بالملكية الفكرية للأفكار المبتكرة وتشديد العقوبات المتعلقة بالاستيلاء على الأفكار دون الحصول على موافقة صاحب الملكية الفكرية.
 - رفع مستويات الوعي الإداري لطلاب الجامعات عن طريق إقامة الندوات والمؤتمرات وإشراكهم فى التنسيق للمعارض الخاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتوفير التدريب الملائم لهم. بالإضافة إلى تفعيل دور وسائل الإعلام المختلفة فى الترويج لريادة الأعمال وتشجيع الفئات العمرية الأصغر سنًا على إقامة مشروعاتهم الخاصة.

- الوقوف على أسباب عرقلة تنفيذ بعض السياسات التمويلية، مثل: مبادرة البنك المركزي لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبناء معايير جديدة تميز أصحاب الأفكار المبتكرة والريادية.
- الاهتمام بتطبيق ريادة الأعمال داخل المشروعات القائمة بالفعل، والاهتمام بالابتكار في العمليات الإدارية؛ حيث تعد ريادة الأعمال عملية شاملة تشمل جميع المستويات الإدارية، ولا تقتصر فقط على أصحاب المشروعات، بل تشمل المسؤولين عن تنفيذ الأفكار المبتكرة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:
- العمل على تحسين الثقافة التنظيمية داخل المشروعات وتشجيع جميع المستويات الإدارية على تغيير السياسات والمبادئ الخاصة بالعمل لتناسب التطوير والتحديث في طرق الإنتاج والتكنولوجيا.
- القيام بالعديد من الدورات التدريبية للمديرين في جميع المستويات الإدارية لرفع مستوى كفاءتهم للتعرف على الرياديين من العاملين وتشجيعهم وتوجيههم للوصول إلى الجهات المسؤولة عن تعزيز سماتهم الريادية.
- تشجيع المشروعات على وضع سياسات جديدة للاختيار والتعيين والتدريب لرفع مستويات الابتكار والإبداع وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة والنهوض بالمشروعات الريادية.
- ضرورة اهتمام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالعمل على إعادة تطوير العمليات الخاصة بقياس الأداء، نتيجة وجود ضعف في عملية قياس

الأداء في المشروعات خاصة صغيرة الحجم والتي قد لا يتوافر لديها الإمكانيات الخاصة بتقييم الأداء، سواء المتمثلة في الاستبيانات و المعدات الخاصة بقياس جودة المنتجات ومقارنتها بالمنتجات البديلة أو المشابهة، وكذلك اعتمادها على مقاييس الأداء المالية فقط.

• التركيز على وضع معايير فاعلة لاختيار العمالة الماهرة التي تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الابتكاري وتضيف إلى الخبرات الخاصة بالمشروع وليس الاعتماد فقط على العمالة الأقل أجرًا، أو اللآلات والمعدات.

إضافة إلى ما سبق من توصيات خاصة بالمشروعات محل البحث، هناك بعض المقترحات الخاصة ببحوث مستقبلية:

- دراسة أثر السمات الريادية لدى العاملين في الأداء الإبتكاري.
- دراسة دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في تدعيم الإبداع والابتكار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة دور المؤسسات والهيئات الصناعية في دعم ريادة الأعمال داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة الصناعية.
- دراسة دور حاضنات الأعمال في تنمية مهارات العاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حشيش، علي السيد جمعة، (٢٠٢١)، "أثر التوافق بين الفر وبينه العمل على الأداء الابتكاري للمنظمة" دراسة ميدانية"، *مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، المجلد (٢٢)- العدد الرابع- أكتوبر ٢٠٢١، ٣٣-٦١.*
- زيدان، عمرو علاء الدين، عبد الحليم، أحمد عبد الفتاح، (٢٠٠٨)، "ريادة الأعمال: القوة الدافعة للإقتصاديات الوطنية"، *المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الكويت.*

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abraham, R. (1997), The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 18 (4), 179-186
- Al-Khatib, A. W., Al-Fawaer, M. A., Alajlouni, M. I., & Rifai, F. A., (2021) "Conservative culture, innovative culture, and innovative performance: a multi-group analysis of the moderating role of the job type" **International Journal of Innovation Science**, 1757-2223,
- Antoncic , B. , & Hisrich , R. D. , (2003), Clarifying The Intrapreneurship Concept, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 10 (1), 7-24
- Antoncic , J. A., & Antoncic, B. , (2011), Employee Satisfaction, Intrapreneurship and Firm Growth: a Mode, **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 111 (4), 589-607.
- Antoncic, B. & Hisrich R. D. (2001), Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. **Journal of Business Venturing**, Vol. 16(5), 495-527.
- Astrini, N.J., Rakhmawati, T., Sumaedi. S, Bakti, IGM, Yarmen, M., & Damayanti, S., (2020), Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking: Corporate Entrepreneurship of Indonesian SMEs, **Proceedings of IOP**

Conference Series: Materials Science and Engineering, Vol. 722, 3rd International Conference on Engineering Technology for Sustainable Development (ICET4SD) 23–24 October 2019, Yogyakarta, Indonesia, 1-12.

-Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C.C., (2001), Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research, *Information Technology, Learning and Performance Journal*, Vol. 19(1), 43-50

.-Boukamcha, Fayçal, (2019), The Effect of Transformational Leadership on Corporate Entrepreneurship in Tunisian SMEs, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 40 (3), 286-304.

-Bromwich, M., & Bhimani, A. (1994), *Management Accounting: Pathways to progress*, CIMA Publications,. London.

-Burgelman, R. A., (1984). Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms. **California Management Review**, Vol. 25(3), 154-166.

-Chang, J., (1998), Model of Corporate Entrepreneurship: Intrapreneurship and Exopreneurship, **Borneo Review**, Vol. 9 (2), 187-213.

-Covin, J.G. , & Slevin, D.P., (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16 (1), 7-25.

-Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1986), *The Development and Testing of an Organizational-Level Entrepreneurship Scale.*, In R. Ronstadt, J.A. Hornaday, R. Peterson, and K.H. Vesper, eds., **Frontiers of Entrepreneurship Research**—1986. Wellesley, MA: Babson College. Business Models, Intangibles and Cucculelli ,M., & Bettinelli , C., (2015), Firm Performance: Evidence on Corporate Entrepreneurship From Italian Manufacturing SMEs” , **Small Bussiness Economy**, Vol. 45, 329–350.

-Dess, G.G, & Lumpkin, G.T., (2005), The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, **Academy of Management Perspectives**, Vol. 19 (1), 147-156.

-Fox, J.M., (2005), **Organizational Entrepreneurship and the Organizational Performance Linkage in University Extension**, (PhD Dissertation), Ohio State University, Ohio, The United States of America.

-Gürsoy , A., & Güven , B., (2016), Effect of Innovative Culture on Intrapreneurship, **International Journal of Business and Social Science** ,Vol. 7 (1), 152-162.

-Guth, W., & Ginsberg, A, (1990), Guest Editor's Introduction, **Strategic Management Journal**, Vol. 11: 5–15.

-Hisrich, R. D., & Peter, M. P. (1989). **Entrepreneurship**. Boston: Irwin.

-Hornsby , J.S., & Kuratko , D.F., (1990), Human Resource Management As Small Businesses Grow, **American Journal of Business**, Vol. 5 (1), 31-38.

-Iqal, Amjad, Nazir, Tahira, Ahmed, Muhammad Shakil, (2020), "Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses", **European Journal of innovation management**, 1460-1060.

-Jennings, D.F., & Lumpkin, J.R., (1989), Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis, **Journal of Management**, Vol.15 (3), 485–502.

-Khalil, E.L., (2006), Entrepreneurship and Economic Theory, MPRA Paper No. 501, Retrieved from <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/501/>, Retrieved on 8/9/2019.

-Khanna , A., Ashwini Y., & Varghese, J., (2017), Gender Diversity and Organizational Performance: A Study of IT Industries in Bangalore, **Innovative Marketing** , Vol. 13(3), 33-41.

-Knight, G.A, (1997), Cross-Cultural Reliability and Validity of A Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation, **Journal of Business Venturing**, Vol. 12 (3), 213–225.

- Lumpkin , G.T., Cogliser, C.C., & Schneider, D.R., (2009), Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective, **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 33 (1), 47-69.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G., (1996), Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance, **Academy of Management Review**, Vol. 21(1),135-172.
- Lyon, D.W, Lumpkin, G.T., & Dess, G.G, (2000),Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process, **Journal of Management**, Vol. 26 (5), 1055–1085.
- Mahmood, T.M.A., Al Mamun, A., & Ibrahim, M.D., (2020), Attitude Towards Entrepreneurship: A Study Among Asnaf Millennials In Malaysia, **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**,Vol. 14 (1), 1-13.
- Miller, D., & Friesen, P. H, (1983), Strategy-Making and Environment: The Third Link, **Strategic Management Journal**,Vol. 4 (3), 221-235.
- Minafam, Zahra, (2019), "corporate entrepreneurship and innovation performance in established Iranian media firms", **AD-minister**, no.3,77-100.
- Morsy, S.A, (2013), **The Effect Of Entrepreneurship On The Efficiency Of New Venture Creation And Operationalization**, (Unpublished PhD Dissertation), Cairo University, Cairo, Egypt.
- Musawa, Maikudi Shehu, Ahmad, Kamilah, (2019), "Entrepreneurial Orientation and innovation performance: the moderating role of competitive environment", **Journal of gloal Economics**, 1-7.
- Nasution , H.N., Mavondo F.T., Matanda, M.J., & Ndubisi, N.O., (2011), Entrepreneurship: Its Relationship With Market Orientation and Learning Orientation and as Antecedents To Innovation and Customer Value , **Industrial Marketing Management**, Vol. 40 (3), 336–345.
- Ndubisi ,N.O., &Iftikhar,K.,(2012),Relationship Between Entrepreneurship, Innovation And Performance: Comparing Small And Medium Size

Enterprises, **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**,
Vol. 14 (2), 214 – 236.

- Ozdemirci, A., (2011), Corporate Entrepreneurship and Strategy Process: A Performance Based Research on Istanbul Market", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 24, 611-626.
- Sánchez , Á.M., & Soriano , D.R. , (2011), Human Resource Management And Corporate Entrepreneurship, **International Journal of Manpower**, Vol. 32 (1), 6 –13.
- Schmelter, R., Mauer, R., Borsch, C., & Brettel, M.,(2010), Boosting Corporate Entrepreneurship Through HRM Practices: Evidence from German SMEs,**Human Resource Management**,Vol. 49(4),715– 741.
- Sharma, P., & Chrisman , J. J., (1999), Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, **Entrepreneurship Theory and Practice**,Vol. 23(3), 11–28.
- Ting,I.W, Sui,H.J., Kweh.Q.L, &Nawanir.G ", 2021, Knowledge management and firm innovative performance with the Moderating role of transformational leadership" **journal of knowledge management**, VOL. 25 NO. 8 2021, pp. 2115-2140
- Umair, Ahmed, Aas, Shah Saeed, Asif, Qureshi Muhammed, Hussain, Shah Muzafar, Muhammad, Khuwaja Faiz, (2018), "Nurturing Innovation performance through corporate entrepreneurship: the moderation of employee engagement", **Studies in usiness and Economics**, No. 13(2), 20-30.
- Ur Rehman. S, Elrehail..H, Alsaad.A,& Bhatti.A(2021), "Intellectual capital and innovative performance: a mediation- moderation", **Perspective" Journal of Intellectual Capital**,1469-1930.
- Yu. Guilan, Cu. Yangi, ,(2021)"A cross-level examination of team-directed empowering leadership and subordinates' innovative performance: an AMO

theory perspective" **International Journal of Manpower**, Vol. 42 No. 7, 2021, pp. 1257-1278.

- Zahra , Shaker, Hayton, James, Marcel, Jeremy, & O'neill, Hugh, (2001), Fostering Entrepreneurship During International Expansion: Managing Key Challenges, **European Management Journal**, Vol. 19 (4), 359–369.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G., (1995), Contextual Influences On The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, **Journal of Business Venturing**, Vol. 10 (1), 43-58.
- Zahra, S.A., & Garvis, D.M., (2000), International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance - The Moderating Effect of International Environmental Hostility", **Journal of Business Venturing**, Vol. 15(5/6), 469-492.
- Zahra, S.A., (1991), Predictors And Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", **Journal of Business Venturing**, Vol. 6 (4), 259-285.
- Zahra, S.A., (1993), Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach", **Journal of Business Venturing**, Vol. 8(4), 319-340.
- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T., (2015), Linking Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 210 , 358 – 367.