

## العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء: توسط دور رأس المال التنظيمي الاجتماعي والمحددات التنظيمية

د. حمادة فوزي ثابت أبوزيد

أستاذ مساعد ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة بنها

### الملخص

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى تحديد طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء في ظل توسط رأس المال التنظيمي الاجتماعي وعمر المنظمة ونمط الملكية ، وتم التطبيق على (٣٧) شركة من الشركات التي تعمل بالصناعات فائقة التكنولوجيا بمصر وبلغت عينة الدراسة ١٨٣ من المديرين ، وباستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية (SPSS/ AMOS) لاختبار صلاحية وجودة النموذج ، وأظهرت النتائج جودة وملائمة متغيرات النموذج وكذلك ايجابية العلاقة بين اتباع سلوكيات القيادة البارعة وتبني التوجه الريادي وتحسين مستوى الأداء ، كما أكدت النتائج على توسط مكونات رأس المال التنظيمي الاجتماعي (الثقة والانسجام ) للعلاقة ، وفيما يتعلق بالمحددات التنظيمية أشارت النتائج إلى تأثير نمط الملكية على اتباع التوجه الريادي وتحسين الأداء في حين لم يظهر تأثير للعمر التنظيمي على طبيعة العلاقة أو التنبؤ بها بشكل واضح .

## الكلمات الدالة بالبحث

القيادة البراعة ، التوجه الريادي ، الأداء ، رأس المال التنظيمي الاجتماعي ، الحجم التنظيمي ، العمر التنظيمي، الميزة ، البراعة ، الأداء التشغيلي ، الاستباقية .

## المقدمة

يشير المركز التنافسي الذي تتمتع به المنظمة إلى امتلاكها الميزة التنافسية المستدامة التي تمكنها من التفوق على منافسيها باستمرار داخل اسواقها (Johnson and sirikit,2002) . وهذه الميزة التنافسية المستدامة تعتمد بشكل اساسي على الأداء المؤسسي المعتمد على المنافس Competitor-Oriented Performance أكثر من اعتمادها على مستوى الأداء الداخلي performance internally Oriented وكما أشار (liu et al.,2013) للأداء المؤسسي على انه حالة لتحسين درجة استجابة المنظمة للبيئة المتغيرة خارجياً وخاصة فيما يتعلق بالمنافسين .

ولكي يتمتع الأداء المؤسسي بدرجة استجابة عالية للقوى التنافسية يجب على المنظمة أن تمتلك درجة عالية من الاستباقية Pro-activeness في الأسواق وهنا يظهر دور التوجه الريادي الذي يقود العاملين للبحث عن الطرق المبتكرة والمبادرات المبدعة بما يساهم في تحسين قيمة سلسلة العمليات الداخلية للمنظمة وبالتالي تحسين مكونات الاداء التشغيلي بما ينعكس على الأداء المؤسسي الذي يشمل معايير مثل : المرونة ، الكفاءة ، التكلفة ، جودة المنتجات ، وفاعلية التسليم (Devaraj et al., 2007;Saeed et al.,2014))

كما أشارت أدبيات الفكر الإداري إلى أن هناك علاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي (Buttar and Kocak,2011) وبشكل خاص الأداء المالي كما أشار (Poon et al.,2006) . ولكن الدراسات لم تقوم بتحديد العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المؤسسي أو التشغيلي المعتمد على المنافسين . كما أن الممارسين الإداريين اتبعوا نمط القيادة التحويلية كأحد الأنماط القيادية لتحفيز القوى الريادية في المنظمة (Ling et al.,2008;Engelen et al.,2014) .

تشير القيادة البارعة إلى التوازن بين السلوكيات القيادية (الانفتاح والانغلاق) وهو ما يُحسن من الممارسات الاستكشافية والاستغلالية Exploratory & Exploitative كما أشار (Rosing et. al.,2011)، وبالتالي فالبراعة هنا تساعد على تحقيق التوازن العاطفي بين الاستمرارية والتغيير في نفس الوقت (Huy,2002) وذلك الشعور يقلل من درجات الخوف في حالات عدم التأكد وتحسن من الكفاءة الذاتية للعاملين Self- Efficacy

### الاطار النظري وفرضيات الدراسة

#### – القيادة البارعة والتوجه الريادي

يشير التوجه الريادي إلى تبنى المنظمة أو القادة لمفاهيم المبادرة ، الابتكار ، وتحمل المخاطرة (Frishammar and Ake ho,R,2006) . و باعتباره مدخل استراتيجي يقوم على تجربة الأفكار المبتكرة والتنوع بين الممارسات (Rohiuo,2011) وبالتالي فالتوجه الريادي يقود الأداء التنظيمي نحو تحقيق التميز (Butter and Kocack,2011) . وأشار الباحثين أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق التوافق والكفاءة لمتطلبات الأعمال و في نفس الوقت التكيف مع التغيرات البيئية (Junwei Zheng et al., 2017). كما ناقشت نظرية القيادة البارعة التفاعل بين اثنين من السلوكيات القيادية المتكاملة (سلوكيات الانفتاح

والانغلاق)، كما أشار (Rosing,2011) إلى أن القيادة الواحدة ربما لا تكون مناسبة لتحقيق الاستدامة في التعامل مع الوضع التنظيمي. وبالتالي فإن القيادة الفعالة تتطلب الدمج بين سلوكيات القيادة المختلفة وهو ما يُعد متطلباً من المتطلبات الديناميكية التنظيمية والتي قد يصعب الإيفاء بها في نفس الوقت. بذلك يشتمل مفهوم القيادة البارعة في مضمونة على ثلاثة مكونات هي: السلوكيات المنفتحة لغرس قيم الاستكشاف، والسلوكيات المنغلقة لتبني الأفكار واستغلالها واخيراً المرونة والتكيف للتحويل بين كلا السلوكيين السابقين وفقاً لمتطلبات الحالة أو الموقف (Rosing and Zacher,2015). وتظهر سلوكيات القيادة المنفتحة في عدداً من الممارسات: الاهتمام بالتجربة، تحمل المخاطرة، البحث عن الحلول الاصلية، تشجيع العاملين على القيام بأعمالهم بطريقة مختلفة، منح العاملين مجالاً للتفكير المستقل، دعم أفكارهم، وبالتالي فاتباع سلوكيات القيادة المنفتحة يعمل على تعزيز المبادرة، الابداعية، وتحمل المخاطرة، ومن ناحية اخرى فالسلوكيات المنغلقة تظهر في وضع خطوات واجراءات مرشدة ومحددة للعمل، متابعة تحقيق الأهداف، اتخاذ الاجراءات التصحيحية (Rosing et al.2011) والقيام بالتنفيذ الفعال للأفكار المبدعة (Miron-Spektor et al.,2011) إعادة تجميد قيم ريادة الأعمال. والمرونة والتحول بين الاستكشاف والاستغلال (Frishammar and Ake Hoot, 2007). بالإضافة إلى أن القادة البارعون يقودون منظماتهم لتظل متكيفة مع الظروف التنافسية والهروب من قوى الانتقاء البيئي (Floyd and Lane,2000). وبذلك فإن الاستغلال يشير إلى صقل المعرفة الحالية بينما الاستكشاف هو البحث عن المعرفة الجديدة وبما يساهم في حماية مخاطر تقادم المعرفة أو مصادرها داخلياً وخارجياً. بما يساعد على تحسين عمليات التعلم وصقل المعرفة وتطويرها والتي تعتبر من المقومات الأساسية لتحقيق التوجه الريادي (Krauss et al.,2005) وبذلك يمكننا افتراض أن:

## H1: توجد علاقة جوهرية ايجابية بين القيادة البارعة وتبني التوجه الريادي

### - رأس المال التنظيمي الاجتماعي Social Organizational Capital

يظهر رأس المال التنظيمي الاجتماعي في طبيعة العلاقات بين العاملين من حيث طبيعتها ودرجة ومستوى تكوينها . كما أنه يظهر في مستوى الثقة المشتركة بين العاملين وهو ما يعرف بالبعد التفاعلي ، والانسجام نحو تحقيق الهدف و يعرف بالبعد المعرفي وبذلك يعزز رأس المال التنظيمي الاجتماعي من مستوى التنسيق الداخلي للمنظمة ويساعد في بناء وتراكم المعرفة ، ويحقق الابداع في القيام بالأعمال ومعالجة المشكلات (Leana and Pil,2006;Han et al.,2014) ووضع الحلول الابتكارية (Maurer et al.,2011) . لذلك فالمنظمة ذات رأس المال التنظيمي الاجتماعي العالي يظهر بها مستويات عالية من الثقة والانسجام بين العاملين (De clerq and Belau S.,2015) . كما أن العلاقات القائمة على الثقة تشجع العاملين على الجماعية والتعاون بغض النظر عن وجود الآليات التي تهدف لتفعيل ذلك (فرق العمل) ، وبالتالي تساهم درجات الثقة العالية داخل المنظمة في تفهم استراتيجيات التغيير وتقلل من مقاومتها.

هنا فالقائد البارع يعمل على منح الفرص الكاملة للمشاركة في وضع الاستراتيجيات والانخراط في الأنشطة الريادية ، وبالتالي فالعاملين أصحاب الثقة العالية في منظماتهم يدعمون القادة البارعون. كما أن انسجام الهدف كجانب معرفي يعبر عن تلاقي وانسجام الاهداف بين المنظمة والعاملين بها ليعكس الرؤية الموحدة بينهم (Curseu et al.,2014) ويكونوا أكثر تحفيزاً لدعم الأفعال التي يتبناها القائد البارع و أكثر ولاءً للمنظمة (Zhang and Chiu,2012) كما أنهم يصبحوا أكثر استعداداً لاستغلال المعارف والمهارات التي يمتلكونها لاكتشاف طرق جديد ومبتكرة للقيام بأعمالهم . لذلك فالقادة البارعون لديهم ميل لتعزيز الأعمال الريادية في

المنظمات الأعلى مشاركة لرأس المال الاجتماعي التنظيمي وبالتالي يمكننا افتراض أن:

**H2** : تتوسط مكونات رأس المال التنظيمي الاجتماعي العلاقة بين القيادة البارعة والريادة

و يتفرع منه :

**H2a** : تتوسط الثقة العلاقة بين القيادة البارعة والتوجه الريادي .

**H2b** : يتوسط انسجام الهدف العلاقة بين القيادة البارعة والتوجه الريادي .

### - التوجه الريادي والأداء

يشير مفهوم الأداء إلى الأداء المؤسسي أو التنظيمي بشكل عام كما يطلق عليه البعض ، وهذا الأداء التنظيمي يشمل كل من الأداء التشغيلي و أداء الأعمال (Jung and Hlong,2008) أما الأداء التشغيلي هو مستوى التحسين والتطوير في درجة الاستجابة للبيئة والعلاقة مع المنافسين والتي تظهر في: مرونة العمليات ، التكلفة ، جودة المنتج ، وضمان وسرعة التسليم .بينما يظهر أداء الأعمال في الأداء المالي مثال الربحية والعائد على الاستثمار (Devaraj et al.,2007; Venus,2014) .

في ظل التوجه الريادي يمتلك العاملون التحفيز للبحث عن المبادرات للمبادأة والتكيف مع مداخل الابداع (Rohich,2011) والتي من خلالها يمكن القيام بعمليات أكثر ابداعيه ، وبالتالي تؤثر الابداعية على الأداء التشغيلي (Over street et al.,2013) كما يرتبط التوجه الريادي بإتباع مفهوم الريادة الاستراتيجية التي تحفز العاملين على تحمل درجة من المخاطرة إلى جانب دورها في تعزيز مرونة العمليات وتحسينها (Lisboa et al., 2016).

كما أن العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي تعتمد على الموارد التي تمتلكها المنظمة Resource-based View والتي تظهر في امتلاكها للقدرات الديناميكية

وعندما تمتلك المنظمة الموارد ذات القيمة Valuable أو النادرة Rare أو الفذة Inimitable ولا يمكن استبدالها non-substitutable والتي يمكن تصنيفها كقدرات تساهم في تحسين الميزة التنافسية فالقدرات تُعد المتطلب الأساسي لتحقيق التميز في الأداء (Teece, 2007; Newbert, 2008).

ربما يساعد التوجه الريادي في إعادة تشكيل أو توظيف الموارد في حالة عدم تجانسها والعمل على تطويرها بما يتضمن الموارد البشرية كإعادة تصميمها وتأهيلها بالمهارات والقدرات لتحسين الأداء. ولا يُعد ذلك كافياً لتحقيق التميز، ولكن استغلال الإمكانيات والقدرات المتاحة ربما يصنع الاختلاف الذي يقود إلى التميز التنافسي (Allred et al., 2011). وعرف (Helfat et al., 2007) ديناميكية القدرة على أنها "قدرة المنظمة على الإبداع الهادف، والتوسع أو التعديل في قاعدة مواردها" أما القدرات الديناميكية تشير إلى "قدرة الشركة على بناء وإعادة تشكيل الجدارات الداخلية والخارجية لتتوافق مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية". ونظراً لأن القدرات تكمن في قدرة المنظمة على استغلال الموارد التي تمتلكها لذلك يمكن رؤية التوجه الريادي كقدرة ديناميكية تساعد على اقتناص الفرص بطرق أكثر ابداعية وتساعد على التوجه بالسوق، وبذلك يمكننا أن نفترض:

### H3 : توجد علاقة جوهرية ايجابية تربط بين التوجه الريادي و الأداء التشغيلي

- المتغيرات الوسيطة (العمر التنظيمي و غط الملكية)

ناقشت الدراسات السابقة أثر متغير الحجم التنظيمي على الابداع وأظهرت أن المنظمات الأصغر حجماً كانت أكثر ابداعاً. كما اوضحت أن العمر التنظيمي يؤثر على السلوكيات الاستراتيجية وهو ما يعرف بالريادة الاستراتيجية (Tarig and Hull, 2012). كما أن المنظمات حديثة العهد تسعى غالباً إلى تقديم المنتجات الجديدة أو الخدمات المتميزة اعتماداً على استغلال الموارد التي تمتلكها لتحقيق النجاح داخل الأسواق (Sapienza et al., 2006). كما أن المنظمات الكبيرة أكثر

بيروقراطية وأقل انفتاحاً لتبني فلسفة التوجه الريادي (Luo et al.,2005) فالمنظمات الصغيرة أكثر استعداداً من الكبيرة في بناء القدرات المطلوبة للمنافسة في الأسواق الجديدة ولكن ربما لا تكون قادرة على البقاء والاستمرارية ، في حين أن المنظمات الكبيرة أكثر احتمالاً لتبني وضع الريادة الاستراتيجية لإعادة بناء عملياتها لذلك فالعمر التنظيمي يتنبأ جزئياً Slightly بالتوجه الريادي . بينما أشارت دراسة (George et al.,2005) إلى أن نمط الملكية ربما يولد النفور من المخاطرة وعدم الرغبة في الدخول في عمليات التغيير التنظيمي التي تحتاج إلى الإبداع . وبالتالي فإن المتغيرات المتعلقة بالعمر التنظيمي والملكية ربما تؤثر على فاعلية التوجه الريادي وبالتالي تحسين الأداء التشغيلي ولم ينالوا الاهتمام الكافي في الدراسات السابقة باعتبارها متغيرات وسيطة كما أشارت العديد من الدراسات (Nguyen,2015;Hamilton,2012;Rauch et al.,2009;Ismailand) والتالي يمكننا افتراض أن :

**H4a : العمر التنظيمي ونمط الملكية يمكن أن يتوقعان بتبني المنظمة للتوجه الريادي .**

**H4b : العمر التنظيمي ونمط الملكية يتوسطان العلاقة بين التوجه الريادي والأداء**

التشغيلي

الدراسات السابقة

١-دراسة (Donald F.et al .,2005)

الدراسة إلى تفسير العلاقة بين المحددات التنظيمية التي تساهم في خلق بيئة أعمال ريادية

وتوضيح التصرفات الريادية للمديرين ، وإدراك المديرين للرضا الوظيفي ، طبقت على (٦٧٠) مديراً في مجال التعليم والتدريب تم استجابة (٥٢٣) مفردة منهم ،وأشارت النتائج إلى أن تقدير العمل ومنح المكافآت والتعزيز يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي بما يؤدي إلى زيادة التصرفات الريادية ويساعد في زيادة عدد الافكار



الجديدة ، كما ان زيادة التركيز على المحددات التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى المزيد من السلوكيات الريادية الداخلية والرضا الوظيفي الذي يتوسط العلاقة بين البيئة و الأداء، والارتباط بين الرضا الوظيفي والريادة.

#### ٢-دراسة (N. Venkatraman et al.,2007)

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير البراعة الاستراتيجية على أداء الشركة ممثلاً في نمو المبيعات ، عن طريق دمج مفاهيم البراعة والتميز مثال قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين عمليات الاكتشاف والاستغلال ، وتم تجميع البيانات من ١٠٠٥ شركة تعمل في مجال البرمجيات حول العالم وذلك بالاعتماد على شركات عالمية متخصصة في تصنيف الشركات العالمية من حيث الإيرادات ، وتوصلت الدراسة من خلال تفعيل السلسلة الزمنية للمبيعات والمنتجات المختلفة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين تحقيق البراعة الاستراتيجية ونمو المبيعات بشكل كبير كأثر رئيس بالإضافة إلى وجود مجموعة من تأثيرات العوامل الطارئة المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.

#### ٣-دراسة (Qing Cao et al.,2007)

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم البراعة التنظيمية وتفسير بُعد المتوازن والبُعد المشترك للبراعة التنظيمية حيث يتوافق بُعد التوازن مع توجه الشركة للحفاظ على التوازن النسبي والوثيق بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية في حين يتوافق البعد المشترك مع حجم الشركة ، وبلغت عينة البحث (٢٠٠) شركة من الشركات العاملة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والبرمجيات وتوصلت الدراسة إلى أن البعد المتعلق بالتوازن يُعد أكثر فائدة للشركات محدودة الموارد في حين أن البُعد المشترك كان أكثر فائدة للشركات التي لديها امكانية أكبر للوصول إلى الموارد

#### ٤-دراسة (Justin P. Jensen et al.,2008)

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور وسمات فرق العمل في المستويات العليا والقدرات السلوكية للقيادة في التوفيق بين الاهتمامات المتعارضة بين اعضاء الفريق وتحقيق البراعة التنظيمية ، وأشارت النتائج إلى وجود سمات للفرق بالمستويات العليا ومنها تقاسم الرؤية ، المكافآت الطارئة ، والتكامل الاجتماعي وتساهم في الجمع بين سلوكيات الاستكشاف والاستغلال للابتكارات كما أن اتباع المديرين التنفيذيين لسلوكيات القيادة التحولية يزيد من فاعلية سمات الفرق في المستويات العليا في المنظمات البراعة .

#### ٥-دراسة (Frank T. and Maria T.,2009)

هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين البراعة في استخدام المصادر التكنولوجية بالمنظمة ومستوى الأداء ، وطبقت على عينة من الشركات في قطاعات فائقة التكنولوجيا حيث بلغ مجتمع البحث ١٥٠٠ شركة ، وتم تقسيم مصادر التكنولوجيا إلى داخلية وخارجية كما صنف الأداء إلى (الأداء المالي والابداعي ) وتحديد الدور الوسيط للقدرة الاستيعابية على العلاقة بين مزيج من المصادر التكنولوجية و الأداء المالي والابداع ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين براعة الشركة في استخدام المصادر التكنولوجية والأداء المالي والابداعي كما ظهرت القدرة الاستيعابية كمؤثر بين قدرة الشركة على براعة استخدام التكنولوجيا وقدرتها على تحسين مستوى الاداء المالي لها أو الأداء الابداعي على حد سواء .

#### ٦-دراسة (Constantine A. , Marianne W. L. ,2009)

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج أكثر شمولاً يظهر قدرة المنظمات على الاكتشاف والاستغلال لتتمكن من البقاء والمنافسة وتمكين الابتكار واكتشاف الفرص الجديدة لتشجيع الابتكار، وشملت عدداً من المتغيرات المتداخلة لعمليات الابتكار مثال : الاستراتيجيات المقصودة ، توجيه العملاء ، المحددات الشخصية (الانضباط العاطفي ) وباستخدام تكتيكات التكامل والتفاضل في إدارة تلك الأمور عبر

المستويات التنظيمية، واعتمدت الدراسة على مجموعة متنوعة في جمع البيانات كالقيام بالمقابلات الشخصية مع (٨٦) مفردة من مديري الإدارة العليا بشركات متنوعة بالولايات المتحدة الأمريكية وبالملاحظة الشخصية لمدة ٨ اسابيع والحصول على عدد من البيانات الثانوية مثال : كتيبات الشركات ، المصادر التسويقية ، المقالات ، مقترحات المشروعات الابداعية لأكبر خمس شركات كبرى

#### ٧-دراسة (Rosing et al.2010)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين سلوكيات القيادة البراعة ودورها في عمليات الابداع ،

طبقت الدراسة على شركة تويوتا Toyota والتي حصلت في ذلك الوقت على المركز الثالث من بين أفضل ٢٥ شركة عالمية في الابداع ، وساهمت النتائج في تصنيف الانماط القيادية وفق ممارساتهم إلى قيادة تحويلية ، قيادة تبادلية ، قيادة تفاعلية ، قيادة مستجيبة ، قيادة موجهة بالهيكل التنظيمي وتلك الممارسات تضمنت كل من السلوكيات المنفتحة والمنغلقة لتشجيع و اكتشاف العمليات الابداعية والقدرة على استغلال المبدع منها

#### ٨-دراسة (Florian Hotz,2010)

هدفت الدراسة إلى قياس درجة الارتباط بين البراعة التنظيمية وبيئة الأعمال ، وكذلك درجة

تأثير البراعة على الأداء من خلال توسط البيئة الخارجية على العلاقة ، حيث تم تجميع البيانات من ٧٩ شركة اوروبية تعمل في مجال التأمين ،وأوضحت النتائج أن الشركات الأكثر براعة تكون أكثر قدرة على تحقيق الملاءمة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة ، واستراتيجية الاعمال تكون أكثر ملاءمة على استخدام مواردها من المنافسين وكذلك أكثر ديناميكية فيما يتعلق بالقدرات والموارد .

#### ٩-دراسة (Dovev Lavie and Uriel Stetlner ,2010)

هدفت الدراسة إلى وضع إطار نظري يربط بين كل من الاستكشاف والاستغلال وذلك في ضوء تفسير السلوكيات والنتائج المرتبطة بعمليات التصميم التنظيمي و إدارة عمليات المعرفة والابتكار وتم تحديد عدداً من المحددات التنظيمية التي تمثلت في البيئة ، المنظمة ، وفرق العمل بالإدارة العليا وقدرتها على تحقيق التوازن بين عمليات الاستكشاف والاستغلال وانعكاس ذلك على الأداء .

#### ١٠-دراسة (Kayhan T. and Stephen L.,2012)

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى قيام الشركات السويسرية في إدارة وتقديم مشروعات ريادة الأعمال وكيف يتم ممارستها في صناعة الساعات ،تم أخذ عينة طبقية مكونة من ١٨ مديراً بالشركات السويسرية وذلك على مدى خمسة أشهر بهدف تحديد مدى فهمهم لريادة الأعمال وتطبيقها في مؤسساتهم من خلال القدرة على اتخاذ القرار ، المخاطرة ، القدرة على الابتكار ، الاستقلالية ، والاستراتيجيات العدوانية التنافسية ،وجاءت النتائج مختلفة كما توقع الباحثون وذلك نظراً لطبيعة الثقافة المحافظة والتقاليد السويسرية والتي تمثلت في منع النشاط الاستباقي ، وتحمل المخاطرة ،والعدوانية التنافسية على العكس تبني التنفيذيون للقيم التي تدعم وتشجع ثقافة الابتكار والاستقلالية بما انعكس على عودة الابتكار في صناعة الساعات السويسرية

#### ١١- دراسة (Siu – Ching Ko ,2015)

هدفت الدراسة إلى اكتشاف محددات فعالية القيادة عبر الثقافات من وجهة نظر القادة غير الأوروبيين، وتم تجميع البيانات من ١٢ مفردة من القادة في عدد من الشركات الصناعية المتعددة الجنسيات في تايوان بحيث حددت الدراسة ثلاث أبعاد رئيسية تقيس درجة فعالية القادة عبر الثقافات المختلفة شملت : الخصائص الشخصية ، استراتيجيات القيادة ، ومجال الكفاءة ، وساهمت نتائج الدراسة في اعطاء دليل تجريبي يساعد في نظرية القيادة عبر الثقافات ، ادارة المغتربين ،

وتطوير القيادة العالمية، وإظهار أهمية المعلومات والحقائق المرتبطة بالقيادة غير الأوروبيين.

#### ١٢-دراسة (Anna Schindler, 2015)

هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج القيادة البراعة على أساس وصفي وذلك بالتركيز على مقومات الفرق الاستشارية الإدارية ، وتمت الدراسة عن طريق ١٠ مقابلات شبة نمطية مع قادة المشروعات الاستشارية الادارية ، وتحليل البيانات اشارت النتائج إلى أنه بدلاً من التبدل بمرونة بين سلوكيات القيادة البراعة فإن هذه السلوكيات عندما تكون متوازنة باستمرار تزداد ابتكارات فرق العمل بقوة ، وهذا التوازن يعني أن كلا النوعين من السلوكيات يجب أن يكون موجوداً في نفس الوقت ولكن بدرجات مختلفة حسب الحاجة .

#### ١٣-دراسة (Hannes Z. and Kathrin Rosing ,2015)

هدفت الدراسة إلى اختبار دور نظرية البراعة التنظيمية في قيادة عملية الابتكار كما وضعها Rosing et al.,2011 التي اقترحت أن التفاعل بين سلوكيات القيادة البراعة (الانفتاحية والانغلاقية) يتنبأ بإبداع الفريق بحيث يكون الابتكار الجماعي أعلى عندما تكون تلك السلوكيات مرتفعة والعكس ، واعتمدت الدراسة على عينة ٣٣ قائد فريق ، ٩٠ مفردة من العاملين في شركات التصميمات المعمارية ، وجاءت النتائج تؤكد على صحة فرضية النظرية المقترحة حتى مع ادخال سلوكيات القيادة التحولية وتأثيرها على نجاح الفريق.

#### ١٤-دراسة (Mladenua P.et al.,2015)

هدفت الدراسة إلى تفسير العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري باستخدام البعد المركب للبراعة والذي يرتبط بمزيج من المستويات العالية للاستكشاف والاستغلال ، واعتمدت الدراسة على بيانات تنظيمية منذ عام (٢٠٠٦-٢٠١٥) في (١٢ دولة ، وأشارت النتائج إلى أن الاستكشاف والاستغلال يرتبطان إيجابياً بأداء

الشركة الابتكاري وذلك يدعم فرضية البحث بوجود التكامل بينهما كما أن هذا التأثير لا يزال مرتبطاً بالأداء الابتكاري الذي يعتبر من مكونات البراعة التنظيمية .

#### ١٥-دراسة (Sunday Samson,2016)

هدفت الدراسة لقياس العلاقة بين المشرف والموظفين حول نمط القيادة وكذلك تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ، تم أخذ عينة من ٢٥٠ موظفاً في مجال الاعلام بأعمار تراوحت من ٢٠-٥٧ عاماً ، وتحليلات الانحدار المتعدد التدريجي ، توصلت الدراسة إلى امكانية التنبؤ بالالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال تأثير كل من الرضا الوظيفي بتأثير بلغ ٠,٥٣ ، والاشراف ٠,٤١ ، والانماط القيادية ٠,٣٨ ، كما أن متغيرات مثل الخبرة في العمل ،التعلم ،ونمط القيادة التحويلية كان لها تأثيراً ايجابياً على الاحتفاظ بالموظفين ، إدارة الأداء ، واستراتيجية الحوافز .

#### ١٦-دراسة (Marta R. and Regina H.,2016)

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين سلوك القيادة الانفتاحي والانغلاقي والجوانب الاربعة المرتبطة بالسلوك الابتكاري في العمل وهي: استكشاف الفرص ، توليد الأفكار ، الترويج للأفكار، تحويل الافكار إلى واقع ، وتمت الدراسة على شركة تصنيع دولية في المانيا و شملت العينة ١٣٩ مفردة من العاملين بالإدارات التي يرتبط عملها بالابتكارات ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين سلوك القيادة الانفتاحي والانغلاقي والجوانب الاربعة المرتبطة بالسلوك الابتكاري في العمل ، كما أظهرت النتائج أن التفاعل بين السلوك القيادي والسلوكيات الانفتاحية يرتبطان بشكل ايجابي بسلوكيات العاملين الابتكارية.

١٧-دراسة (Feng C. and Tsu W.,2016)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير القيادة الابداعية(المشاركة ، المساندة، الأداة ) على ابداع

الموظفين بالتركيز على التنظيم من حيث (التشجيع والرقابة )، وطبقت على ١٠٣ مفردة من العاملين في الوظائف الإشرافية بالصناعات عالية التكنولوجيا في تايوان وذلك باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية ، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التشاركية والمساندة ترتبط ايجابياً بإبداع المرؤوسين ، كما أن هذه العلاقات يتوسطها جزئياً ترقيات الموظفين ، كما أظهرت النتائج أن القادة التشاركيين يركزون على ترقية الموظفين بما يحسن من قدراتهم الابداعية.

١٨-دراسة (Chege M.E. and Joyce G.,2017)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير القيادة على أداء الشركة عبر ثلاثة انماط قيادية تمثلت في القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية ،والقيادة المتساهلة بلغت العينة ٩٨ مفردة باستخدام عينة طبقية من العاملين بشركة Safaricom في كينيا ، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة له تأثير على الأداء حيث أثبتت أن جميع سلوكيات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ترتبط ايجابياً بالأداء التنظيمي ، بينما جاء تأثير القيادة المتساهلة ضعيف ولكنه ايجابي على الأداء ،كما اوصت الدراسة بأنه على الإدارة العليا أن تحاول قدر المستطاع أن تقدم نموذجاً أفضل للتابعين والهامهم بالاعتماد على المضمون والتحدي في العمل وتحفيز جهودهم بشكل يثير افكارهم المبدعة .

١٩-دراسة (Hongli Wang ,2017)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير قيم الثقافة الفردية على تحفيز العاملين نحو تنفيذ الأفكار الابداعية ،حيث اعتمدت على نظرية الاستجابة المرغوبة اجتماعياً Social desirable responding بما يفسر القيمة الفردية لدى الأفراد وتفاعل وتناغم

القوى للتأثير على الموظفين وتحويل ابداعاتهم إلى تطبيق حقيقي ، وبتجميع البيانات من ٦٦ مفردة من المديرين ، ٣٠١ مفردة من العاملين بخمس شركات تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة ، وظهرت النتائج أن الأفراد يتمكنوا من تحسين ووضع افكارهم الابداعية موضع التنفيذ عندما يكونوا اقل فيما يتعلق بتوجهات السلطة الفردية .

#### ٢٠-دراسة (Junwei et al.2017)

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة البارعة ، والثقافة على أداء الفريق القائم على الاستدامة (الأداء المستدام ) وبعينة بلغت ٢١٧ مفردة من قادة المشروعات وافراداً يعملون بمشروعات البناء الصينية ، وباستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ونموذج المعادلة الهيكلية SEM لتحديد التأثير الوسيط للثقافة المحفزة للبراعة ، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ومباشرة بين القيادة البارعة و أداء المشروع والثقافة المحفزة للبراعة بالإضافة إلى وجود تأثير وسيط للقيادة البارعة على أداء المشروع ، كما أوضحت أن القيادة البارعة تجمع بين القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية وربما يكون لها تأثير ايجابي أقوى على أداء المشروع من خلال تعزيز ثقافة التكيف والاتساق .

#### الفجوة البحثية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن عرض نقاط الفجوة في الآتي :

- ١- يحاول الباحث تحديد مفهوم القيادة البارعة و أهم ابعادها كمفهوم حديث للأنماط القيادية .
- ٢- محاولة من الباحث لإلقاء الضوء على نمط قيادي جديد و إثراء المكتبة العربية فيما يتعلق بسلوكيات القيادة البارعة وأهم مقوماتها وتأثيرها على التوجه الريادي .
- ٣- تحديد العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة وتبني فلسفة التوجه الريادي .



٤- تحديد توسط رأس المال التنظيمي الاجتماعي للعلاقة بين القيادة البارعة والتوجه الريادي .

٥- تحديد مدى توسط المحددات التنظيمية (العمر التنظيمي ، نمط الملكية) العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي، والتنبؤ بالتوجه الريادي والأداء .

### أهمية البحث

تظهر أهمية البحث في اختبار العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة كأحد الاتجاهات الحديثة ودورها في تبني فلسفة التوجه الريادي وانعكاسه على تحسين الأداء المؤسسي في ظل توسط دور كل من رأس المال التنظيمي الاجتماعي وعدداً من المحددات التنظيمية (العمر التنظيمي ، ونمط الملكية )، وهنا تظهر أهمية البحث على مستويين :

#### ■ المستوى الأكاديمي

١- محاولة لإثراء المكتبة العربية فيما يتعلق بأحد مفاهيم القيادة الحديثة (البارعة ) كأحد الاتجاهات الحديثة بالأبحاث والدوريات الأجنبية وملاحظة النقص الواضح في تلك المفاهيم الإدارية ومنها (رأس المال التنظيمي الاجتماعي ، والقيادة البارعة ) في الأدبيات العربية .

٢- محاولة للربط بين سلوكيات القيادة البارعة وفلسفة التوجه الريادي كأحد الاتجاهات والفلسفات الإدارية الحديثة في استراتيجيات الأعمال "ريادة الأعمال" .

٣- محاولة تحديد الدور الوسيط لرأس المال التنظيمي الاجتماعي بين سلوكيات القيادة البارعة و التوجه الريادي .

٤- محاولة تحديد تأثير عدداً من المحددات التنظيمية والمتمثلة في العمر التنظيمي ونمط الملكية كمتغيرات وسيطة بين الأداء المؤسسي والتوجه الريادي .

#### ■ المستوى العملي

- ١- تظهر أهمية البحث من الناحية العملية في حاجة المؤسسات إلى امتلاكها للقيادة البارعين لما لها من تأثير ايجابي على دعم وتحفيز أداء العاملين واكتشاف واستغلال المبدعين .
- ٢- أهمية تبني القادة البارعون لسلوكيات التوجه الريادي كأحد متطلبات الأداء التنافسي .
- ٣- دور مكونات رأس المال التنظيمي الاجتماعي في بناء التماسق والانسجام داخل المنظمة .
- ٤- أهمية دور المحددات التنظيمية للتنبؤ باتباع التوجه الريادي وتحسين الأداء المؤسسي .

#### مشكلة البحث

تعاني الكثير من المؤسسات المصرية والعربية من تدني مستويات الأداء المؤسسي ، وكذلك عدم قدرتها على تبني التوجه الريادي ، كما يفتقر المدبرون بها لإتباع سلوكيات القيادة البارعة كأحد المقومات الأساسية- من وجهة نظر الباحث - في تبني ذلك التوجه .وفي ظل انعدام المناخ التنظيمي بالمؤسسات إلى مقومات رأس المال التنظيمي الاجتماعي والذي انعكس على تدني مشاركة العاملين وطرح المبادرات بما ينعكس على الأداء . وبذلك يمكن صياغة المشكلة في التساؤلات التالية :

- ١- هل يطبق المدبرون في المنظمات الصناعية محل الدراسة سلوكيات القيادة البارعة ؟
- ٢- هل يتبنى العاملون فلسفة التوجه الريادي في القيام بالأعمال بالمنظمات محل الدراسة ؟

٣- هل هناك علاقة بين سلوكيات القيادة البارعة وتبني المديرين لفلسفة التوجه الريادي؟

٤- هل يتوسط رأس المال التنظيمي الاجتماعي العلاقة بين القيادة البارعة والتوجه الريادي؟

٥- هل يمكن أن تتوقع محددات العمر التنظيمي ونمط الملكية العلاقة بين القيادة البارعة والتوجه الريادي؟

### أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في قياس أثر سلوكيات القيادة البارعة على تبني المديرين للتوجه الريادي في القيام بالأعمال وبالتالي على مستوى الأداء المؤسسي في ظل توسط مقومات رأس المال التنظيمي الاجتماعي ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية :

- ١- تحديد مفهوم القيادة البارعة وأهم السلوكيات المرتبطة بها .
- ٢- تحديد أهم مقومات التوجه الريادي وعلاقته بسلوكيات القيادة البارعة .
- ٣- تحديد الدور الوسيط لرأس المال التنظيمي الاجتماعي بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي .
- ٤- تحديد تأثير تبني فلسفة التوجه الريادي على الأداء المؤسسي، وطبيعة العلاقة بينهما .

### فروض البحث

في ضوء نموذج الدراسة وسياق التأصيل النظري للبحث تم تحديد الفرضيات التالية :

- H1 : توجد علاقة جوهريّة ايجابية بين القيادة البارعة وتبني التوجه الريادي .
- H2 : تتوسط مكونات رأس المال التنظيمي الاجتماعي العلاقة بين القيادة البارعة والتوجه الريادي .

H2a : تتوسط الثقة العلاقة بين القيادة البارعة والتوجه الريادي .

H2b : يتوسط انسجام الهدف العلاقة بين القيادة البارعة والتوجه الريادي .

H3 : توجد علاقة ذات دلالة جوهريّة ايجابية تربط بين التوجه الريادي و الأداء التشغيلي.

H4a : العمر التنظيمي ونمط الملكية يمكن أن يتوقعان بتبني المنظمة للتوجه الريادي

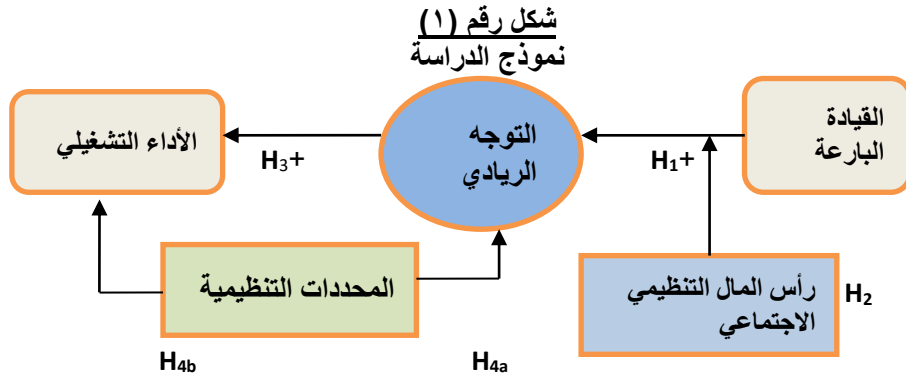
H4b : العمر التنظيمي ونمط الملكية يتوسطان العلاقة بين التوجه الريادي والأداء

### التشغيلي\_ نموذج البحث

يشتمل نموذج البحث على عدداً من المتغيرات منها المستقل ويتمثل في(سلوكيات القيادة البارعة) ومنها التابع مثال (التوجه الريادي ، والأداء المؤسسي ) وعددا من المتغيرات الوسيطة منها (رأس المال التنظيمي الاجتماعي، عمر المنظمة ونمط الملكية ) كما يظهر بالشكل رقم (١) نموذج الدراسة .

### - منهجية البحث ١ - مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في الشركات التي تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة ومنها شركات



شركات تكنولوجيا المعلومات ، والبرمجيات ، والأجهزة الإلكترونية لأنها صناعات قائمة على المعرفة **Knowledge-Based Industry** ، كما إنها تسعى إلى بناء قدراتها اعتماداً على ملكيتها للمعرفة بما يساهم في تقديم الابتكارات التي تحسن من مستوى أداؤها كما أن هذه الشركات تعمل في بيئة تنافسية ديناميكية بما يتطلب معه الابداع الإداري بشكل مستمر .

### جدول رقم (١)

#### توصيف شركات عينة الدراسة

المتغير	التوصيف	عدد الشركات	النسبة %
العمر التنظيمي	-منظمات صغيرة أقل من ٢٠ عام	٢١	٦٥,٧٥
	-منظمات كبيرة أكبر من ٢٠ عام	١٦	٤٣,٢٥
نمط الملكية	-ملكية الدولة	٦	١٦,٢٢
	-ملكية خاصة محلية	٢٠	٥٤,٠٥
	-مشروعات الاستثمارية	١١	٢٩,٧٣

المصدر: البيانات من مركز معلومات مجلس الوزراء ودليل الشركات المصرية عام يناير ٢٠١٨

### ٢- أداة البحث

تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث وفرضياته بحيث تم الاعتماد على قائمة استقصاء باللغة الانجليزية وتم ترجمتها إلى اللغة العربية ، وعن طريق مترجم متخصص في اللغة الانجليزية تم ترجمة الاستمارة العربية إلى الانجليزية، وذلك للتأكد من سلامة وتوافق أداة القياس.

#### بحيث اشتملت الاستمارة على المتغيرات التالية :

القيادة البارعة A L ، التوجه الريادي EO ، رأس المال التنظيمي الاجتماعي OSC ، الأداء التشغيلي OP ، بمقياس ليكرت الخماسي يبدأ " غير موافق تماماً (١) " موافق

تماماً (٥) " كما تم قياس متغير العمر التنظيمي ( ١- أكبر من ٢٠ عام ، ٢- وأقل من ٢٠ عام ) كما جاء في قياس ( Brettel et al.,2011 ) ونمط الملكية ١- محلي (ملكية الدولة ، القطاع الخاص ) ، ٢- استثمار أجنبي كما جاء بمقياس (Luu,2012a) كما بالجدول رقم (٢)

### جدول رقم (٢)

توصيف لأداة القياس ومكوناتها والمقاييس التي تم الاعتماد عليها

المنغير	المقياس	مثال للعبارات
١- القيادة البارعة	(Zacher and Rosing,2015) (Rosing et al.,2011) أشتمل على (١٤) عبارة (٧) عبارات لسلوكيات القيادة البارعة المنفتحة، (٧) للسلوكيات المنغلقة	-يشجع مشرفي تنفيذ الأفكار الجديدة والمختلفة . - حفزنا مشرفي على تحمل المخاطر في وظيفتي - يتابع مشرفي ويراقب درجة تحقق الأهداف المخططة -يأخذ مشرفي الإجراءات التصحيحية تجاه الانحراف عن الأهداف .
٢- التوجه الريادي	(Corin and Slevin's,1989) والذي يتكون من (٨) عبارات تحتوي على ثلاثة أبعاد فرعية أ- المبادأة وتتكون من عبارتين ب- الابداعية وتتكون (٣) عبارات ج-تحمل المخاطرة وتتكون(٣) عبارات	- المنظمة التي أعمل بها تكون الأولى في تقديم المنتجات الجديدة ، الانظمة الإدارية ، وطرق الانتاج . -المنظمة التي أعمل بها قدمت الكثير من المنتجات الجديدة في آخر خمسة سنوات -المنظمة التي أعمل بها تمتلك ميول قوية تجاه الدخول في مشروعات عالية المخاطرة.
٣- الأداء التشغيلي	(Devaraj et al.,2004)مقق مقياس وضعه وذلك عن طريق (٨) عبارات	تمثلت في التكلفة ، الجودة ، المرونة ، والتوصيل

## الدراسة الميدانية و نتائج التحليل الإحصائي

### ١- قياس درجة الصدق والثبات في الاستبانة

لتحديد درجة الثبات في القائمة تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ ، وجاءت القيم ما بين (0.86-0.92) وذلك لقيم الصدق المركبة لمتغيرات البحث ، وحققت النتائج صحة التقارب بمتوسط معامل مابين 0.565 ~ 0.801 وذلك أكبر من 0.50 كما يظهر بالجدول رقم (٣).

### جدول رقم (٣)

قيم معاملات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	القيمة	مدى المعامل
سلوكيات القيادة البارعة	١٤	٠,٩٢	٠,٨٠١~٠,٦٨٩
التوجه الريادي	٨	٠,٨٦	٠,٦٨٧~٠,٥٦٠
الأداء التشغيلي	٨	٠,٩١	٠,٧٣٠~٠,٦٦٠

### ٢- القياسات الوصفية ومعاملات الارتباط

في مصفوفة الارتباط والتي تظهر بالجدول رقم (٤) والذي يظهر قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الرئيسية ومعاملات الارتباط بين المتغيرات . وظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط تراوحت ما بين القوية والمتوسطة بما يظهر طبيعة العلاقات المتغيرة .

جدول رقم (٤)

الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط (مصفوفة الارتباط)

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥
١- القيادة البارعة	(٠,٧٨)				
٢- التوجه الريادي	***٠,٦٢	(٠,٧٦)			
٣- الثقة	**٠,٣٦	**٠,٤٩	(٠,٨٠)		
٤- تجانس الهدف	*٠,٢٠	*٠,٢٩	*٠,١٢	(٠,٧٩)	
٥- الأداء التشغيلي	*٠,١٦	**٠,٥٦	*٠,١٨	*٠,١٣	(٠,٧٣)
الوسط الحسابي	٣,٦٥	٣,٥٠	٣,٢٠	٣,٣٨	٣,٤٣
الانحراف المعياري	٠,٥٨	٠,٤٦	٠,٣١	٠,٤١	٠,٤٢
AVE	٠,٥٧٠	٠,٦١٠	٠,٥٣٥	٠,٦٥٠	٠,٦٣٣

\*معنوية عند مستوى (P<0.05) \*\*معنوية عند مستوى (P<0.01) \*\*\* (P<0.001)

٣- اختبارات صلاحية النموذج

تم التحقق من صلاحية النموذج والبناء المقترح عن طريق التحليل العاملي التأكيدي CFA ، وذلك باستخدام عدداً من المؤشرات لتقييم درجة القبول في نموذج القياس ومنها ( $X^2$ )

= 260.40 وأكبر ، ( $CH^2$ ) = 37.20 و أكبر ، CFI=0.95 ، NFI=0.93

0.05=SRMR

ووفقاً لتلك النتائج فإن جميعها يشير إلى ملاءم وجود المتغيرات بالنموذج والتي حققت جودة توافق كلية 80.90% ويظهر ذلك بالجدول رقم (٥).



### جدول رقم (٥)

#### مؤشرات جودة النموذج

النموذج	X <sup>2</sup>	df	كاي تربيع	CFI	NFI	SRMR	RMSRA
نموذج القياس	٢٩١,٠١	١٤٩	٥٨,٣٠	٠,٩٥	٠,٩٣	٠,٠٧	٠,٠٨
النموذج البديل ١	٢٨٧,١٠	١٤٥	٥٦,٤٠	٠,٩٦	٠,٩٢	٠,٠٨	٠,٠٧
النموذج البديل ٢	٢٤٥,٩٥	١٣٩	٤٤,٥٠	٠,٩٧	٠,٩٢	٠,٠٧	٠,٠٧
النموذج البديل ٣	٢٥٥,٤٠	١٣٦	٤٣,٤٤	٠,٩٧	٠,٩١	٠,٠٧	٠,٠٧
النموذج البديل ٤	٢٥٥,٩٠	١٣٦	٣٧,٢٠	٠,٩٦	٠,٩١	٠,٠٧	٠,٠٧
النموذج البديل ٥	٢٥٤,٩٠	١٣٥	٣٦,٥٠	٠,٩٦	٠,٩١	٠,٠٧	٠,٠٧

#### ٤ - اختبارات الفروض والتأثيرات الوسيطة

لاختبار درجة التأثير المباشر للقيادة البارعة على الأداء التشغيلي من خلال التوجه الريادي تم عن طريق تحليلات الانحدار التدريجي المتعدد وذلك بالمقارنة بين النموذج الأساسي والنماذج البديلة . أظهرت نتائج التحليلات الخاصة بتقديرات النموذج تأثيراً بسيطاً وذلك بدون

تأثير توسط رأس المال التنظيمي الاجتماعي (النموذج الأول)، ثم تم ادخال متغير رأس المال التنظيمي الاجتماعي والذي يعرف بالنموذج الثاني (الافتراضي)، والذي بدوره حسن وطور من ملاءمة النموذج . أما فيما يتعلق بالنموذج الثالث والذي

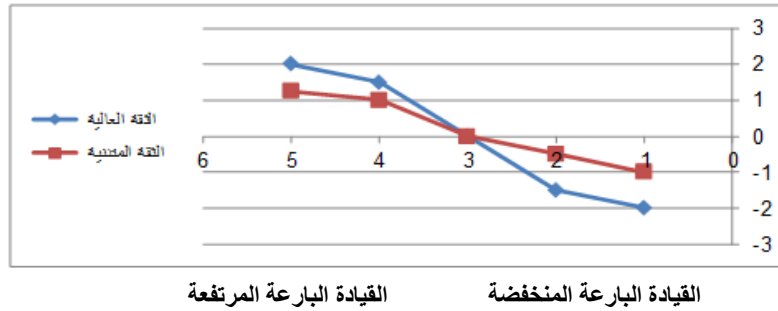
تضمن المسار المباشر بين القيادة البارعة والأداء التشغيلي ، وذلك لتحديد هل يوجد تأثير مباشر بين القيادة البارعة والأداء التشغيلي حيث أظهرت النتائج تحسن درجة ملاءمة جودة النموذج (  $\Delta x^2 = 4.217, P < 0.05$  )، كما أظهرت القيادة البارعة تأثيراً إيجابياً ومباشراً على الأداء التشغيلي حيث بلغت القيمة (  $\beta = 0.185, P < 0.05$  )، كما تظهر بالنموذج المعدل Model3 وبذلك تم تأكيد الفرض الأول عن طريق التأثير المباشر والايجابي بين القيادة البارعة والتوجه الريادي (  $\beta = 0.683, P < 0.001$  ). أما فيما يتعلق بالربط بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي تم تأكيده من خلال تحقيق قيم ايجابية .

#### – أثر التوجه الريادي كمتغير وسيط بين القيادة البارعة والأداء

افترض الباحث أن التوجه الريادي يتوسط العلاقة بين القيادة البارعة والأداء التشغيلي وباستخدام عدداً من الأساليب الاحصائية المتوفرة في برنامج (SPSS) ومنها تحليلات الانحدار المتعدد للمقارنة بين النموذج الأساسي والنماذج البديلة وكذلك التأثيرات المباشرة وغير المباشرة . أوضحت النتائج أن التوجه الريادي يتوسط العلاقة بين القيادة البارعة والأداء التشغيلي وذلك نتيجة للعلاقة الاحصائية التي أظهرتها (CI) Confidence Interval وما هو ما يعرف بفترة الثقة (SE=0.19,95%,CI=0.08-0.27) والتي تظهر أن قيمة CI تزيد عن الصفر بما يعني أن وجود تأثير غير مباشر للقيادة البارعة على الأداء التشغيلي من خلال تبني التوجه الريادي بما يوضح أن هناك تأثير وسيط وهام للتوجه الريادي على العلاقة.

اما فيما يتعلق بالتأثير الوسيط لرأس المال التنظيمي الاجتماعي أظهرت النتائج الدور الوسيط له في العلاقة بين (القيادة البارعة والتوجه الريادي) والتي تظهر صحة الفرضية H2 ، حيث جاء التداخل بين القيادة البارعة ورأس المال التنظيمي الاجتماعي ايجابياً ومعنوياً (  $\beta = 0.354, P < 0.01$  ) . كما تم عمل تقييم إضافي للعلاقة باستخدام The Simple Slope Test بين كل من القيادة البارعة والتوجه الريادي بما أشار إلى أن القيادة البارعة تعزز من تبني التوجه الريادي عندما تكون الثقة مرتفعة وهي أحد المحددات التنظيمية لرأس المال التنظيمي الاجتماعي و بلغت (SS=1.90, P<0.01) مقابل الثقة المنخفضة (SS=0.29, P<0.01) وذلك كما يظهر بالشكل رقم (٢) وبملاحظة النموذج الكلي المعدل أظهرت النتائج معنوية النموذج حيث بلغت قيمة F(42.17) عند درجة ثقة تجاوزت 95%، ونظراً لإدخال المتغير الوسيط في العلاقة والمتمثلة في ( رأس المال التنظيمي الاجتماعي ، والتوجه الريادي ) حيث بلغت القيمة التفسيرية للمتغيرات الوسيطة 35% وهي قيمة تزيد عن قيمة معامل التحديد للنموذج البديل الافتراضي بمقدار 5.8 % بما يظهر معنوية العلاقة نتيجة

شكل رقم (٢)  
التأثير الوسيط لرأس المال التنظيمي الاجتماعي



المتغيرات الوسيطة بالعلاقة كما يظهر بالجدول رقم (٦) والشكل رقم (٣) الذي يظهر قيم مسارات النموذج . أما فيما يتعلق بتأثيرات كل من العمر التنظيمي ونمط الملكية فالجدول رقم (٥) يوضح الارتباطات بين العمر التنظيمي، ونمط الملكية ، والتوجه الريادي والتي بلغت قيمتها على التوالي  $\beta = 0.139, P < 0.05$  ;  $\beta = 0.220, P < 0.05$  .

كذلك أظهر الجدول تأثير كل من نمط الملكية والعمر التنظيمي على الأداء التشغيلي حيث أكدت النتائج فرضيات الدراسة والتي افترضت أن نمط الملكية يتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي ، حيث أظهرت النتائج أن المنظمات الأجنبية تُعد أقوى من المنظمات ذات انماط الملكية الأخرى ، في حين لم يظهر تأثير واضح وقوي للعمر التنظيمي في هذه العلاقة الوسيطة بين التوجه الريادي والاداء التشغيلي .

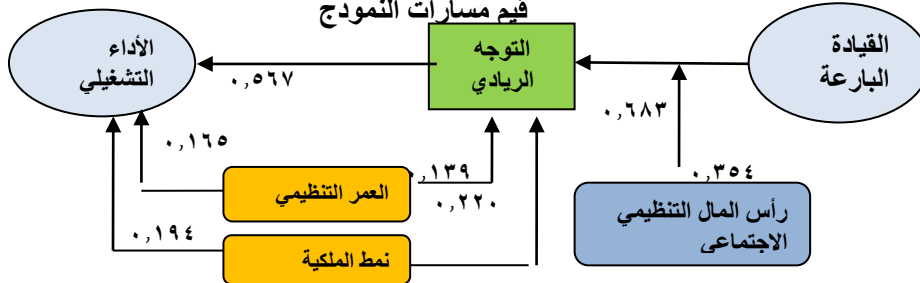
#### ٥- اختبارات الفروق الجوهرية بين (العمر التنظيمي ، ونمط الملكية )

تم اختبار الاختلافات الجوهرية (الفروق ) بين محددات العمر التنظيمي ، ونمط الملكية عن طريق اختبار CR (Critical Ratio) وذلك لتحديد الاختلافات الاحصائية بين انحدار الأوزان فيما يتعلق بالأقدم والأحدث عمراً ، ونمط الملكية الخاصة والحكومية والأجنبية وفقاً لدراسة (Arbuckle, 2010) وعن طريق تحديد الفروق الاحصائية بين كل زوج من المقارنات كما يظهر بالجدول رقم (٧) والذي أظهر فروق جوهرية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي فيما يتعلق بنمط الملكية من حيث (الاستثمار الاجنبي ، الانماط الأخرى ) . في حين لم يتم تحديد اختلافات جوهرية فيما يتعلق بالعمر التنظيمي (الأقدم -الأحدث ) ، وبالتالي فإن النتائج تدعم أن نمط الملكية يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي في نموذج الدراسة القياسي .

جدول رقم (٦)  
نتائج تحليلات الانحدار المقارنة للنماذج

المتغيرات	النموذج الأساسي	النموذج الافتراضي	النموذج المعدل
١- الأداء التشغيلي والقيادة البارعة	-	-	٠,١٨٥
- التوجه الريادي EO	٠,٦٧٧	**٠,٦٧٩	**٠,٦٨٣
- التوجه الريادي × العمر التنظيمي	-	٠,١٤٣	٠,١٣٩
- التوجه الريادي × نمط الملكية	-	٠,٢٢١	*٠,٢٢٠
٢- التوجه الريادي والقيادة البارعة	***٠,٦٨٥	***٠,٦٨٣	***٠,٦٨٣
- رأس المال التنظيمي الاجتماعي × القيادة البارعة	-	**٠,٣٥٤	**٠,٣٥٤
- رأس المال التنظيمي الاجتماعي × التوجه الريادي	-	٠,١٧٣	٠,١٧٤
العمر التنظيمي	*٠,١٦٥	*٠,١٦٥	*٠,١٦٥
نمط الملكية	*٠,١٩٤	*٠,١٩٤	*٠,١٩٤
معامل التحديد R <sup>2</sup>	٠,٢٢٠	٠,٢٩٦	٠,٣٥٠
F	٢٦,٣٠	٣٦,٥٢	٤٢,١٧
درجة المعنوية	٠,٠٢	٠,٠١	٠,٠٠

شكل رقم (٣)  
قيم مسارات النموذج



## المناقشة والتوصيات

### - الجوانب النظرية Theoretical Implications

وفقاً لنتائج البحث وفي نفس اتجاه الأدبيات الإدارية فيما يتعلق بمتغيرات البحث أولاً : ساهم البحث الحالي في إضافة نموذج جديد للقيادة وهو القيادة البارعة (AL) والأداء التشغيلي وعن طريق الدور الوسيط للتوجه الريادي (EO) حيث ساهم ذلك البحث فيما يتعلق بسلوكيات القيادة البارعة (السلوكيات المنفتحة ، السلوكيات المنغلقة ) في تحديد مدى مساهمتها في اتباع أو تبني التوجهات الريادية معتمداً على السلوكيات التي حددها (Rosing et al.,2011) ، وذلك على عكس اهتمامات الباحثين بالدراسات السابقة بدراسة

#### جدول رقم (٧)

#### تحليلات المقارنة بين مجموعتين

النسبة الدرجة CR	المقارنات		النموذج الكلية	المسار Path
	High	Low		
٠,١٠١	**٠,٤٦٣	**٠,٤٤٦	**٠,٤٦٧	- العمر التنظيمي التوجه الريادي الأداء التشغيلي
٥,٠٣١	أخرى ٠,٠٨١	الاستثمار الأجنبي ***٠,٧١٥	**٠,٤٦٧	- نمط الملكية التوجه الريادي الأداء التشغيلي

\*\*P<0.01, \*\*\*P<0.001

العلاقة بين القيادة التحولية وقدرتها على تفعيل الابداع (Harsanto and Roelfsema,2015; overstreet et al.,2013) . فالقادة البارعون يمتلكون القدرة عن طريق سلوكياتهم القيادية المنغلقة على توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة و أن يكونوا أقل تكيفاً مع التغييرات الجديدة أو مداخل

الإدارة الأخرى ، في حين امتلاكهم القدرة على اكتشاف القدرات الابداعية لدى العاملين واستغلالها .

**ثانياً:** يزيد البحث الحالي من العمق في دراسة العلاقات المرتبطة بالأداء التشغيلي وبخاصة علاقة سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي كسوابق للأداء التشغيلي حيث تمثل رافعة لتحسين الأداء التشغيلي لكونها تشجع على الابداعية والتأقلم مع التكنولوجيا الحديثة ، واتباع مداخل الإدارة التي تتميز بالجودة وكل الجوانب المتعلقة بتحسين الأداء التشغيلي والتي لم يتم تحديدها بشكل كامل فبدون تبني مدخل التوجه الريادي كفرضية للتغيير يكون العاملون أقل تحفيزاً للمشاركة والمبادأة في اتباع استراتيجيات الريادة والتطبيق الابداعي للتكنولوجيا الجديدة وتحويل تلك الطاقات إلى منتجات ابداعية بما ينعكس على الأداء التشغيلي للمؤسسات . كما تم تفسير تأثير التوجه الريادي على الأداء التشغيلي عن طريق القيمة المعتمدة على الموارد (RBV) وعن طريق نظرية القدرات الديناميكية التي تم افتراض توسطها للعلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي.

**ثالثاً:** تم ادخال رأس المال التنظيمي الاجتماعي (OSC) كسوابق لمدخل الريادة (Declercq et al.,2013) باعتباره صاحب الدور الوسيط في العلاقة بين القيادة البارعة والتوجه الريادي ، ودلت النتائج على أن المسار من اتباع سلوكيات القيادة البارعة إلى اتباع السلوكيات الريادية يحتاج إلى عوامل محفزة وضرورية لتحقيق ذلك وهو ما يتمثل في مكونات رأس المال التنظيمي الاجتماعي والتي تظهر في الرابطة السيكولوجية بين العاملين.

**رابعاً:** تم دراسة العلاقة ونقطة الالتقاء بين اتباع التوجه الريادي والأداء التشغيلي بما يساهم في إثراء ادبيات الريادة وذلك عكس الأدبيات التي ركزت على الأداء بشكل عام (Buttar and Kocak , 2011) فالبحث الحالي ركز على الأداء التشغيلي

الموجه بالمنافس كذلك تم ادخال متغيرات أخرى في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي كالعمر التنظيمي ونمط الملكية كمتغيرات وسيطة أكثر من كونها متغيرات حاكمة حيث وجد عدم وجود علاقة أو ارتباط بين العمر التنظيمي والتوجه الريادي والتي لا تتوافق مع الاثباتات بالدراسات السابقة فيما يتعلق بالتوجه الريادي داخل الثقافات الغربية والتي منها المنظمات الأصغر سناً تسعى لتكون أكثر ابداعاً والمنظمات الأكبر سناً تحتاج لإعادة تجديد عملياتها (Wiklund and Shepherd, 2005) والذي ربما يرجع إلى عدم التأكد أو ما يتعلق بقيم التخطيط المركزي. كما تناول البحث العلاقة بين نمط الملكية والتوجه الريادي والذي يرجع إلى الدور الثقافي في تشكيل التوجه الريادي وفق أنماط الملكية المختلفة والمحددة لاتباع أو تبني المدخل الريادي في الأعمال، وتوصل البحث لوجود ارتباط بين نمط الملكية ومفهوم الريادة الذي يعتبر سمة للمنظمات التي تطبق مفاهيم ريادة الأعمال

#### – التطبيقات الإدارية

أظهرت نتائج البحث التطبيقية أن التحسين في الأداء التشغيلي لا يتم بدون وجود عوامل التغيير الناعمة Soft Change مثال التوجه الريادي (من وجهة نظر الباحث). هنا يجب على قادة المنظمات عدم الاعتماد على العوامل المادية فقط عند وضع آليات تحسين الأداء التشغيلي مثال (التكنولوجيا/الموارد) ولكن يجب تحقيق التوازن بين متطلبات التحول التكنولوجي وغرس قيم الريادة في القيام بالأعمال بين العاملين وبما ينعكس على أحداث تغييرات جوهرية على رؤية الإدارة، **وهنا يجب على قادة المنظمات القيام بالآتي:**

١-تصميم برامج التدريب التي تساهم في زيادة المعرفة لدى العاملين ليس فقط عن التكنولوجيا الجديدة ولكن بالمدخل الإدارية التي تهتم بجودة الأداء حتى يتم التكيف والتأقلم معها .



٢- يجب على القادة بناء القيم الريادية وغرسها في عقول العاملين من خلال البرامج التدريبية

والحلقات النقاشية المستمرة ، ووضع السياسات الإدارية المحفزة على تبني التوجهات الريادية والمبدعة في القيام بالأعمال .

٣- القدرة على استخدام سلوكيات القيادة المنفتحة لتكون مصدراً لإلهام العاملين Inspire ، وانفتاحهم على استخدام التكنولوجيا الجديدة أو المداخل الإدارية الحديثة التي تركز على تحسين الأداء والجودة ، والابتعاد عن الأساليب الإدارية التي تعتمد على الاجبار للتكيف مع التكنولوجيا الجديدة وتطبيقاتها .

٤- القدرة على استخدام سلوكيات القيادة المنغلقة لإعادة تجميد القيم الريادية ، والالتزام بالمعايير والخطط الموضوعية وعدم الانحراف عنها واتخاذ الاجراءات التصحيحية المطلوبة وقت الحاجة .

٥- يجب على القادة تحقيق التوازن بين السلوكيات المنفتحة والمنغلقة بحيث يمكنهم استخدام السلوكيات المنفتحة لإلهام العاملين بالمشاركة في ادخال التحسينات الإدارية المطلوبة ، وكذلك استخدام السلوكيات المنغلقة لتشجيع العاملين ذوي التكيف المنخفض على استغلال قدراتهم وجدراتهم في القيام بعمليات التغيير المطلوبة لتحسين الأداء التشغيلي .

٦- أما فيما يتعلق بدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في العلاقة بين القيادة البارعة وتأثيرها على التوجه الريادي ، وهنا يجب على القادة بناء الأهداف التنظيمية وتحقيق الاتساق بينها وبين اهتمامات العاملين بها وذلك عن طريق وضع الاستراتيجيات باستخدام المداخل المزدوجة من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى (Pascale and Sternin, 2005) .

٧- العمل على مساعدة القادة التنظيميون على اتباع سلوكيات القيادة البارعة كنموذج قيادي محفز لتبني التوجهات الريادية وذلك من خلال تأهيل القادة سلوكياً إدارياً من خلال تحديد طبيعة ونوعية القرارات التي تتميز بالإنفتاحية والأخرى المنغلقة ، وكذلك الجوانب السلوكية التي تساهم في دعم القدرات القيادية وتحقيق التوازن بين تلك السلوكيات .

#### ■ المراجع

- Allred, C.R., Fawcett, S.E., Wallin, C. and Magnan, G.M. (2011), "A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage", *Decision Sciences*, Vol. 42 No. 1, pp. 129-161.
- Anna Schindler (2015) *Ambidextrous Leadership : the role of Flexibly Switching between opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies* , master thesis, university of twente , Germany .
- Baškarada, S.; Watson, J.; Cormarty, J. Balancing transactional and transformational leadership. *Int. J. Organ. Anal.* 2017, 25, 506–515.
- Buttar, H.M. and Kocak, A. (2011), "The relationship between - entrepreneurial orientation dynamic capabilities and firm performance: an exploratory study of small Turkish firms", *International Journal of Business and Globalization*, Vol. 7 No. 3, pp. 351-366.
- Chege, M. E. & Gakobu, J. (2017). Influence of leadership styles on performance of telecommunication industry in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(4), 256-281
- Constantine Andriopoulos , Marianne W. Lewis (2009) *Exploitation- Exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing Paradoxes of innovation organization science* , Vol.20, No.4,PP696-717.
- Curşeu, P.L., Janssen, S.E. and Meeus, M.T. (2014), "Shining lights and bad apples: the effect of goal-setting on group performance", *Management Learning*, Vol. 45 No. 3, pp. 332-348.

- De Clercq, D. and Belausteguigoitia, I. (2015), "Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: the critical roles of conflict management and social capital", *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 6 No. 3, pp. 178-189.
- Donald F.Kuratko, Jeffrey S. H. and James W.Bishop(2005) *International Entrepreneurship and management Journal*, 1,pp275-291.
- Dovev Lavie and Uriel Stetlner ,(2010)Exploration and Exploitation Within and Across organizations , *Academy of management annals* , Vol.4,No.1,PP109-155.
- Devaraj, S., Hollingworth, D. and Schroeder, R. (2004), "Generic manufacturing strategies and plant performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 313-333.
- Devaraj, S., Krajewski, L. and Wei, J.C. (2007), "Impact of eBusiness technologies on operational performance: the role of production information integration in the supply chain", *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 1199-1216.
- Engelen, A., Flatten, T.C., Thalmann, J. and Brettel, M. (2014), "The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: a comparison between Germany and Thailand", *Journal of Small Business Management*, Vol. 52 No. 4, pp. 732-752.
- Feng-Cheng Tung and Tsu Wei Yu(2016)Does Innovation Leadership Enhance Creativity in High-Tech. Industries? , *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 37 No. 5, pp. 579-592.
- Florian Hotz (2010) *Organizational Ambidexterity: A multi-Level Perspective on organizational Alignment* Dissertation to obtain of doctor oeconomiae , schaan, Gutenberg.
- Floyd, S.W. and Lane, P.J. (2000), "Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal", *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 154-177.
- Frank T. Rothaerl and Maria Tereza Alexandre (2009) *Ambidexterity in technology sourcing :the moderating role of a absorptive capacity organization science*, Vol.20, No. 4,PP759-780
- Frishammar, J. and Åke Hörte, S. (2007), "The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product

- development performance in manufacturing firms”, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 765-788.
- Hamilton ,R.T.(2012), “How firms grow and the influence of sizeandage” ,*International Small Business Journal*, Vol. 30 No. 6, pp. 611-621.
- Han, J., Han, J. and Brass, D.J. (2014), “Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 No. 1, pp. 54-71.
- Hannes Zacher and Kathrin Rosing (2015) *Ambidextrous Leadership and Team Innovation* , *Leadership & Organizational Development Journal* , Vol.36 , No.1, PP.54-68.
- Helfat , F.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Sing, H., Teece, D.J., et al. (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, Oxford
- Hongli Wang, (2017) What stops creative employees to implement ideas? Individual culture value orientation perspective , *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 Issue: 6, pp.872-887.
- Ho, R. (2006), *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS*, Chapman & Hall/CRC, Boca Raton, FL
- Huergo, E. and Jaumandreu, J. (2004), “How does probability of innovation change with firm age?”, *Small Business Economics*, Vol. 22 Nos 3-4, pp. 193-207.
- Huy, Q.N. (2002), “Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47 No. 1, pp. 31-69.
- Ismail, N.A. and Jenatabadi, H.S. (2014), “The influence of firm age on the relationships of airline performance ,economic situation and internal operation ”,*Transportation Research Part A :Policy and Practice*, Vol. 67 No. 1, pp. 212-224.
- Johnson, W.C. and Sirikit, A. (2002), “Service quality in the Thai telecommunication industry : a tool for achieving a sustainable competitive advantage”, *Management Decision*, Vol. 40 No. 7, pp. 693-701.

- Jung, J.Y. and Hong, S. (2008), “Organizational citizenship behaviour (OCB), TQM and performance at the maquiladora”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25 No. 8, pp. 793-808.
- Junwei Zheng , Guangdong Wu , Hongtao Xie and Hui Xu(2017) *Ambidextrous Leadership and Sustainability-Based Project Performance: The Role of Project Culture*, *Journal of Sustainability*, 9,PP. 23-36.
- Justin J. P. Jasen ,Gerard George , Frans A. J. Va den Bosch and Henk W. Volberala (2008)*Senior team attributes and organizational Ambidexterity : the moderating role of transformational leadership* ,*Journal of Management Studies* , Vol. 45 (5) PP.482-1007.
- Kayhan Tajeddini and Stephen L. Mueller (2012) *corporate entrepreneurship in Switzerland: evidence from a case study of Swiss watch manufacturers* *Int Entrep manag j* , springer PP.355-372.
- Krauss, S.I., Frese, M., Friedrich, C. and Unger, J.M. (2005), “Entrepreneurial orientation: a psychological model of success among southern African small business owners”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 14 No. 3, pp. 315-344.
- Ling, Y.A.N., Simsek, Z., Lubatkin, M.H. and Veiga, J.F. (2008), “Transformational leadership’s role in promoting corporate entrepreneurship: examining the CEO-TMT interface”, *Academy of Management Journal*, Vol. 51 No. 3, pp. 557-576.
- Lisboa, A., Skarmeas, D. and Saridakis, C. (2016), “Entrepreneurial orientation pathways to performance: a fuzzy-set analysis”, *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 4, pp. 1319-1324.
- Liu, H., Ke, W., Kee Wei, K. and Hua, Z. (2013), “Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance: evidence from China”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 322-346.
- Lubatkin, M.H.; Simsek, Z.; Ling, Y.; Veiga, J.F. *Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top*

management team behavioral integration. J. Manag. 2006, 32, 646–672.

-Luo, X., Zhou, L. and Liu, S.S. (2005), “Entrepreneurial firms in the context of China’s transition economy: an integrative framework and empirical examination”, Journal of Business Research ,Vol. 58 No. 3, pp. 277-284.

-Marta Ruhnke and Regina H. Mulder (2016) Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behavior , Leadership, management and talent development, institute of educational science , Germany pp.1-17

- Mladenua Popadic , Matej Cerne and Ines Milohnic (2015) organizational Ambidexterity , Exploitation and Firms Innovation Performance , volume 48, Number 2,PP112-119.

-Maurer, I., Bartsch, V. and Ebers, M. (2011), “The value of intra-organizational social capital: how it fosters knowledge transfer, innovation performance, and growth”, Organization Studies, Vol. 32 No. 2, pp. 157-185.

-Miron-Spektor, E., Erez, M. and Naveh, E. (2011), “The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: reconciling the innovation paradox”, Academy of Management Journal, Vol. 54 No. 4, pp. 740-760.

- Nguyen, Q.A., Mort, G.S. and D’Souza, C. (2015), “Vietnam in transition: SMEs and the necessitating environment for entrepreneurship development”, Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 27 Nos 3-4, pp. 154-180.

-N.Venkatraman,Chi-Hyon lee and Bala Iyer (2007) Strategic Ambidexterity and sales growth a longitudinal test in the software sector ,Boston, PP.1-45.

- Overstreet, R.E., Hanna, J.B., Byrd, T.A., Cegielski, C.G. and Hazen, B.T. (2013), “Leadership style and organizational innovativeness drive motor carriers toward sustained performance”, The International Journal of Logistics Management, Vol. 24 No. 2, pp. 247-270.

-Qing Cao, Eric Gedajlovic and Hong ping Zhang (2007) unpacking organizational ambidexterity dimensions, contingencies and synergistic effects ,organization science.

- Poon, J.M., Ainuddin, R.A. and Junit, S.O.H. (2006), “Effects of self-concept traits and entrepreneurial orientation on firm performance”, *International Small Business Journal*, Vol. 24 No. 1, pp. 61-82.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. and Tushman, M.L. (2009), “Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance”, *Organization Science*, Vol.20 No. 4, pp. 685-695.
- Rao-Nicholson, R.; Khan, Z.; Akhtar, P.; Merchant, H. The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 2016, 27, 2461–24.
- Rosing, K.; Frese, M.; Bausch, A.(2011) Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leaders. Q*,22, 956–974.
- Rosing Kathrin, Frese,Michael, RosenburschNina, (2010) Ambidextrous leadership in the innovation process, innovation and international corporate
- RohiUa, G. (2011), “Towards a better understanding of the relationship between speed of internationalization and performance outcomes among young international ventures”, doctoral dissertation, Faculty of Business, Brock University, ON.
- Saeed, S.,Yousafzai,S.Y. andEngelen, A. (2014),“On cultural and macroeconomic contingencies of the entrepreneurial orientation-performance relationship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38 No. 2, pp. 255-290.
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G. and Zahra, S.A. (2006), “A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth”, *Academy of Management Review*, Vol. 31 No. 4, pp. 914-933.
- Siu, O.L., Bakker, A.B., Brough, P., Lu,C.-Q., Wang, H.,Kalliath, T., O’ Driscoll, M., Lu, J. and Timms , C. (2015), “A three-wave study of antecedents of work-family enrichment: the roles of social resources and affect”, *Stress and Health*, Vol. 31 No. 4, pp. 306-310.

- Sunday Samson (2016) the effect of leadership style , Job satisfaction and employee- supervisor relationship on job performance and organizational commitment , Journal of Applied Business Research, V.32 ,N.3 PP.935-945
- Teece, D.J. (2007), “Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance”, Strategic Management Journal, Vol. 28 No. 13, pp. 1319-1350.
- Zacher, H. and Rosing, K. (2015), “Ambidextrous leadership and team innovation”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36 No. 1, pp. 54-68.
- Zhang, Y. and Chiu, C.Y. (2012), “Goal commitment and alignment of personal goals predict group identification only when the goals are shared”, group Processes & Intergroup Relations, Vol. 15 No. 3, pp. 425-437.



## **Relationship Between Ambidextrous leadership, and Entrepreneurial Orientation Mediated the role of Organizational social capital and organizational determinants**

### **Abstract**

The purpose of this Research is to investigate the role of ambidextrous leadership in fostering entrepreneurial orientation (EO) and organizational performance. The research also seeks the moderating role that organizational social capital (OSC) plays on the relationship between ambidextrous leadership and EO. The responses to the questionnaire survey were collected from 183 managers from HI technology companies in Egypt include (37) firms . The data analysis verified the positive effect of ambidextrous leadership on EO , which was positively moderated by OSC. The research results also shown the predictive role of EO for the organization's operational performance. The results shown - Organizational determinants- impact of ownership pattern on EO and performance but not shown any impact of Organizational age on relationships or predict with it .

### **Keywords**

Ambidextrous leadership, Entrepreneurial Orientation, performance, Operational performance, Organizational social capital, Proactiveness , Organizational size , Organizational age , Competitive advantage