

**تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف  
(بالتطبيق على العاملين في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية)**

|                                                                                                               |                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>د. أمير كمال احمد عبد الحميد</b><br><b>مدرس، قسم إدارة الأعمال</b><br><b>كلية التجارة - جامعة المنصورة</b> | <b>د. تامر إبراهيم السيد العشري</b><br><b>أستاذ إدارة الأعمال المساعد، قسم إدارة</b><br><b>الأعمال، كلية التجارة - جامعة المنصورة</b> |
| <b>هانى احمد رفعت عبد اللطيف</b><br><b>قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنصورة</b>                  |                                                                                                                                       |

**الملخص:**

استهدفت الدراسة التعرف على تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (9708 مفردة) من العاملين في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية وتم توزيع قائمة الاستقصاء عبر الأنترنت (Online Survey) لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة، وبلغ حجم العينة (370 مفردة)، وتم توزيع (430) إستمارة لضمان الوصول للعدد الصحيح، وقد بلغت عدد القوائم الصحيحة (394) قائمة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على السلوك الريادي، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية بين عينة الدراسة حول أبعاد البراعة التنظيمية والسلوك الريادي للموظف ترجع إلى خصائصهم الديموغرافية. وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصيل لمجموعة من التوصيات في شركات الأدوية من أهمها تطوير نظم تحفيزية مثل المكافآت المالية، أو التقديرات المعنوية، وجوب توفير فرص تطوير شخصي ومهني للعاملين لتعزيز البراعة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:**

البراعة التنظيمية - السلوك الريادي للموظف - الإبداعية - تحمل المخاطر - الإستباقية.

**Abstract:**

The study aimed to identify the impact of Organizational Ambidexterity on Employee Entrepreneurial behavior. The descriptive analytical approach was used for this study. The study population size was (9708 employees) in pharmaceutical companies in Egypt. The survey list was distributed via the Internet to collect the necessary data to conduct the study. The sample size was (370 individuals). distributed (430) forms to ensure reaching the correct number. The number of acceptable lists was (394). The statistical analysis program (SPSS) was used to enter process, analyze data and test hypotheses. The results

indicated that there's a significant impact of Ambidexterity on Entrepreneurial behavior, in addition to the presence of significant differences between the study sample regarding the dimensions of Organizational Ambidexterity & Employee entrepreneurial behavior is attributed to their demographic characteristics. In light of the study results, a set of recommendations were reached, the most important of which is developing incentive systems such as financial rewards, or moral assessments & the necessity of providing personal & professional development opportunities for Employees to enhance Ambidexterity.

### **Keywords:**

Organizational Ambidexterity - Employee Entrepreneurial behavior - Innovativeness - Risk Taking - Proactiveness - Exploration - Exploitation.

### **مقدمة**

تسعى المنظمات اليوم في ظل المستجدات المتمثلة في ثورة المعلومات والاتصالات والمنافسة الشديدة إلى دعم مستوى البراعة بها لما تحتويه من القدرة على استغلال الفرص المتاحة والكشف عن الفرص الجديدة وتجنب التهديدات المحتملة وهو ما تعنيه البراعة التنظيمية من الحفاظ على التوازن بين الاستغلال والاستكشاف (Kamasak & Bulutlar, 2019). فغالبًا ما تُسلط الأدبيات التنظيمية الضوء على أن المنظمات الناجحة في بيئة ديناميكية تميل إلى أن تكون بارعة في إستغلال موارد الأعمال الحالية وإستكشاف الفرص الجديدة (Latukha, et al, 2022; Silva & Braga, 2019).

وقد احتل السلوك الريادي مكانة مهمة في جدول أعمال المنظمات بسبب الحاجة الشديدة إلى تحسينات في المنتجات فأصبح لسلوك الموظفين الريادي أثر حاسم ومحوري لمواكبة التغييرات السريعة (Afsar et al., 2017). ويركز السلوك الريادي على قدرة الموظفين على تحديد الفرص واستغلالها لتحسين أداء الأعمال من خلال تقديم منتجات جديدة بصورة أفضل (De Jong et al., 2015).

ويعد قطاع الأدوية في مصر من القطاعات الاستراتيجية الهامة التي تواجه العديد من التحديات المتعددة ومن أهم هذه التحديات المنافسة التي أصبحت تمثل حقيقة واقعة بالنسبة لشركات الأدوية في مصر بفعل العديد من التغييرات التي شهدتها في بيئاتها الداخلية والخارجية وعلى المستويين المحلي والعالمي، وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى بيان تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.

ويمكن تناول الدراسة وذلك على النحو التالي:-

## أولاً : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة:

وفى هذا الجزء يتم تناول المفاهيم الخاصة بالمتغيرات وأبعادهم على النحو التالى:

### أ- المتغير المستقل: البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity):

#### 1- مفهوم البراعة التنظيمية:

تُعرّف بأنها قدرة المنظمة على متابعة الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية في نفس الوقت، وترتبط الأنشطة الاستغلالية بجوانب مثل تحسين الكفاءة والتطبيق، تكتسب البراعة التنظيمية زخمًا كعنصر مهم لتعزيز الأداء الفردي والتنظيمي. مع تزايد انتشار ترتيبات العمل المرنة وعن بعد، لم يكن هناك وقت أكثر أهمية من أي وقت مضى لتبني البراعة التنظيمية الماهرة للموظفين (Lim, 2023)، وتعرف أيضاً بأنها الميل السلوكي للموظفين للانخراط في أنشطة الاستكشاف والاستغلال ضمن إطار زمني محدد (Keller & Weibler, 2015; Mom, Van Den Bosch, & Volberda, 2009)، وعُرفت بأنها التوجه السلوكي للموظفين نحو الجمع بين الأنشطة المتعلقة بالاستكشاف والاستغلال خلال فترة زمنية معينة (Rosing & Zacher, 2017; Caniels & Veld, Yeganegi, et al, 2019).

كما عرفت البراعة التنظيمية بأنها الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة حتي تستطيع مواجهة تحدى المنافسة في اتجاهين على حد سواء وهما الاستثمار للأعمال الحالية والاستكشاف للأعمال الجديدة (Lastra, et al, 2022).

بينما عرفها بدوى، عبدالعزيز (2023) بأنها مدخل إداري يقوم على تحقيق التوازن والتكامل بين استثمار الإمكانات والموارد المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة في أن واحد بهدف تحقيق الأداء الأفضل.

#### 2- أبعاد البراعة التنظيمية:

إتفق الباحثين على أن البراعة التنظيمية تتكون من بعدين أساسيين (الإستكشاف (Exploration) و(الإستغلال (Exploitation) مثل Mom et al., 2007; Rosing & Zacher, 2017; Tempelaar & Rosenkranz, 2019; Yeganegi, et al., 2019 ، وهو ما أتمدت عليه الدراسة.

#### 1/2 الإستكشاف (Exploration):

يقصد به البحث عن أفكار وتقنيات ونماذج جديدة ومعرفة عامة لتطوير وتحسين العمليات القائمة وإيجاد طرق أفضل لإدارة الأعمال (Schnellbacher et al., 2019)، كما عرفه Yeganegi, et al. (2019) هو تطوير افكار جديدة بما في ذلك أنشطة مثل البحث العصف الذهني حول الأفكار الجديدة مما يزيد الاستكشاف من نطاق الخبرة من خلال البحث والتجريب.

#### 2/2 الإستغلال (Exploitation):

يعرفه Schnellbacher et al., (2019) بأنه تحسين وتطوير العمليات القائمة من خلال جمع أفضل الممارسات من الإدارات الأخرى وتطبيق هذه الممارسات على الإدارات الخاصة بذلك الفرد. ويتضمن الاستغلال سلوكيات موجهة نحو تنقية وزيادة الأصول والكفاءات والمعرفة الموجودة (Kauppila & Tempelaar, 2016)، كما عرفه Yeganegi, et al. (2019) بأنه تنفيذ للنشاط الجديد بما في ذلك أنشطة مثل التسويق وإيجاد الموارد المالية وبناء الفريق، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الخبرة المتعلقة بالتنفيذ والكفاءة.

#### ب- المتغير التابع: السلوك الريادي للموظف

#### (Employee Entrepreneurial behavior)

##### 1- مفهوم السلوك الريادي للموظف

عرفه Jong, (2011) أنه القدرة على تحديد وإستثمار فرص أعمال جديدة بغية الإرتقاء بالمنظمات والذي يعكس ذلك في سلوكيات الافراد الابداعية والمبادرة المتقبلة للمخاطرة. بينما عرفه Mair, (2002) بأنه مجموعة نشاطات وممارسات يولدها الافراد في مستويات تلقائية ويستخدم توليفة من الموارد الابداعية لتشخيص الفرص والسعي ورائها. بينما أوضح كلاً من Bird & Scjoed, (2009) بأنه المشاركة في تحديد وإستغلال الفرص من خلال انشاء وتطوير مشاريع جديدة فضلاً عن إستكشاف فرص جديدة. بينما عرفه Bucurean et al, (2011) بأنه سلوك يتميز بإستغلال الفرصة من خلال المغامرات الجديدة والهدف الأساسي هو تكييف وتغيير سلوك الفرد على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي. (عبد الله وآخرين، 2018).

بينما عرفه Newman (2019) بأنه قدرة القيادة على توليد وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة في العمل وتبرز بشكل ابتكار التنظيمي والميزة التنافسية المستمرة.

##### 2- أبعاد السلوك الريادي للموظف

#### (Employee Entrepreneurial behavior)

أختلفت آراء الكتاب الباحثين العرب طبقاً للخلفيات المعرفية لهم في مجال السلوك الريادي والتي أثرت على تحديدهم لأبعاد السلوك الريادي كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (1) مقاييس المتغير التابع

| المرجع               | الابداعية | الاستباقية | تحمل المخاطرة | إستغلال الفرص | الإدراك | الايمان بالكفاءة الذاتية | الاستقلالية | المثابرة والاستمرارية |
|----------------------|-----------|------------|---------------|---------------|---------|--------------------------|-------------|-----------------------|
| فاضل، 2020           | √         |            | √             | √             | √       | √                        |             |                       |
| الشيخ، 2020          | √         | √          | √             |               |         |                          | √           | √                     |
| المصري، 2021         | √         | √          | √             | √             |         |                          |             |                       |
| عوجة، 2018           | √         |            | √             |               |         |                          |             |                       |
| لفتة والبلداوي، 2018 | √         | √          | √             |               |         |                          |             |                       |
| المجموع              | 5         | 3          | 5             | 2             | 1       | 1                        | 1           | 1                     |

المصدر: اعداد الباحثين من الدراسات السابقة

بالإضافة إلى أنه طبقاً لكلاً من ( Wongnaa & Seyram, 2014 ؛  
Kyndt & Duan, et al 2020 ؛ Erogul & Quagrainie, 2018 ؛ وكذلك  
Baert, 2015) وهي كالتالي (الثقة بالنفس - القدرة على اتخاذ القرار - السلوك  
الابتكاري - السلوك الاستباقي - سلوك المخاطرة). إلا أن الثقة بالنفس والقدرة على  
اتخاذ القرار مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالميل للمخاطرة والسلوك الأبداعي والابتكاري  
فبدونهم ستكون مجرد أحلام وطموحات. وأتفق معظم الباحثين مثل ( De jong,  
2008; Hashimoto & Nassif, 2014; Jelenc & Pisapia, 2015) على أن  
السلوك الريادي يتكون من ثلاثة أبعاد هي (الأبداعية - تحمل المخاطر - الاستباقية)  
كما يلي:-

### 1/2 الإبداعية (Innovativeness):-

عرفها (Dess, et al., 2011) بأنها الجهود التي يبذلها العاملون في المنظمة  
للحصول على الفرص الجديدة أو الحلول الإستثنائية، فهي تعد من الأبعاد الرئيسية  
للريادي، وتتضمن إبتكار منتجات جديدة أو تحسين العمليات، في حين عرفها كلاً من  
Jelenc & Pisapia, (2015) بأنها الإستعداد لدعم الأفكار الجديدة، والعمليات  
الإبتكارية، والتجريب الذي قد يؤدي إلى التعرف على الفرص، وتخصيص الموارد ،  
وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة.

### 2/2 تحمل المخاطر (Risk Taking):-

وصف كلاً من (Platin & Ergun, 2017) الشخص الريادي هو ذلك  
الشخص الذي يتحمل المسؤولية وراغباً في المجازفة وتجريب الأعمال والمشاريع  
الجديدة غير مؤكدة النتائج، أي يرتبط اتخاذ قراراته بالمجازفة وعدم التأكد من النتائج،  
كما أوضح (Bostjan, K., & Borut, M. 2003) أن سلوك تحمل المخاطرة  
تنعكس على المنظمة والرياديين، فكلما كانت درجة المخاطرة قليلة يكون الشخص  
عادي وكلما كانت درجة المخاطرة عالية يكون الشخص ريادياً. في حين عرفها كلاً  
من (Saxena & Puri, 2013) بأنها المشاركة طوعية في السلوك الذي يتضمن  
درجة كبيرة من المخاطر.

### 3/2 الإستباقية (Proactiveness):-

عرفها كلاً من (Jelenc & Pisapia, 2015) بأنها الإستعداد لإستباق  
التغيرات والطلب البيئي في المستقبل وإيجاد الفرص وإستغلالها من خلال تقديم  
منتجات جديدة وكسب فرص تكنولوجية جديدة، في حين عرفها كلاً من (Adams, et  
al, 2017) بأنها تولي زمام المبادرة من خلال إقتناص الفرص الجديدة وإستثمارها  
بما يخدم مصلحة المنظمة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم تقسيم تلك الدراسات إلى ثلاث مجموعات كالتالي:

- أ) الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية.
- ب) الدراسات المتعلقة بالسلوك الريادي الموظف.
- ج) دراسات جمعت بين البراعة التنظيمية والسلوك الريادي للموظف.
- أ) الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية:

في دراسة (Singh, et al, 2023) والتي ركزت على إقامة العلاقة الهيكلية بين السلوك الاستكشافي والاستغلالي في المنظمات القائمة على الابتكار، بالإضافة الى محاولات لربط السلوك اللطيف للموظفين بالممارسات المبتكرة المستدامة لهذه المنظمات. وتم إستنتاج أن الممارسات المبتكرة التنظيمية والتكنولوجية المستدامة تتأثر بشكل إيجابي بسلوك الموظفين. تساهم الدراسة في مجموعة جديدة من النظريات حول الترابط بين سلوك الموظفين اللافت للنظر الذي يعزز ممارسات الابتكار المستدامة للمنظمات بطريقتها الفريدة.

بينما في دراسة (Merkuz, et al, 2023) والتي بحثت في كيفية تأثير العمل العائلي على مساعدة الموظف على الازدهار من خلال الاستكشاف المتزايد، مع التأثير الشرطي للقائد اللامع. والنتائج الدراسة، تم دعم التأثير الوسيط للاستكشاف في العلاقة بين تأثير العمل الأسري والازدهار على عينة من طلاب الجامعة. وأكدت الدراسة تأثير الوساطة والدور الوسيط للقيادة اللافتة للنظر بين الموظفين. على وجه التحديد ، كانت الآثار الإيجابية للتجارب العاطفية الأسرية على استكشاف الفرد أكبر في ظل المستويات العالية من سلوكيات القيادة المضحكة. تهدف التوصيات العملية المقدمة إلى زيادة الازدهار أثناء العمل من المنزل.

أما دراسة (Alo, 2023) والتي سلطت الضوء على كيف يمكن للمنشآت ذات الأهمية للإدارة في إفريقيا أن توسع أو تعدل نظريات الإدارة الحالية لدينا. باعتماد تصميم استكشافي بفلسفة تفسيرية، تستكشف هذه الدراسة كيف يشارك مديرو متاجر السوبر ماركت مرؤوسيههم في جلسات التعلم الجماعي لتمكين براعتهم الجماعية، والتي يسهلها وجود محادثات عاكسة وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية استناداً إلى بياناتنا الأولية، قام بتطوير نموذج قائم على العمليات يوضح كيف يمكن أن تساعد سلوكيات القيادة في تطوير البراعة التنظيمية على مستوى الفريق، بما في ذلك الأدوار الداعمة وممارسات إدارة الموارد البشرية المضحكة في العملية. وبالتالي يسعى هذا النموذج إلى تحفيز أبحاث البراعة التنظيمية المستقبلية نظرياً في إفريقيا، حيث يمكن تكرار الأفكار والمواضيع النظرية في هذه الدراسة وتطبيقها على نطاق واسع في أبحاث المهارة المستقبلية في القارة. وبالتالي، سيساهم هذا النموذج في التطوير النظري لأدب الإدارة الإفريقية، ويضيف قيمة كبيرة إلى الأدبيات السائدة المتعلقة بالبراعة التنظيمية.

استهدفت دراسة (Anzenbacher & Wagner, 2020) توضيح دور البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال) في نجاح الابتكار لدى المنظمات، ومعرفة أثر البراعة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، وتقييم أهمية أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) على تطوير مصادر المعرفة، وتوصلت إلى وجود دور إيجابي لأبعاد البراعة التنظيمية الاستكشاف والاستغلال في نجاح الابتكار لدى المنظمات، ووجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، ووضحت الدراسة أهمية أبعاد البراعة التنظيمية ( الاستكشاف والاستغلال) في تطوير وتحسين مصادر المعرفة، ووجود تأثير للبراعة التنظيمية على تحقيق نتائج الأعمال بصورة أفضل لدى الشركات.

#### (ب) الدراسات المتعلقة بالسلوك الريادي الموظف:

دراسة (Sánchez & Sahuquillo, 2012) والتي هدفت إلى رصد الملامح التحفيزية لرواد الأعمال، وسبب اختيار بعضهم لإنشاء مؤسسات صناعية جديدة، وكانت من أهم نتائج الدراسة أن كسب المال لا يعد سبباً كافياً، المحتوى التحفيزي يؤثر على قرارات رواد الأعمال، يتأثر السلوك ببعض الأسباب مثل تحقيق الذات، الاستقلال، الانتماء، القوة الحاجة الى الانجاز.

بينما في دراسة (Bird 2010) التي هدفت إلى تحليل السلوك الريادي للأفراد (بصفتهم جهات فردية فاعلة أو كجزء من الفريق) بهدف تدوين وقياس سلوك رواد الأعمال وكانت من أهم نتائج الدراسة فشل غالبية التقارير في تضمين مقاييس الموثوقية ومحاولة الدفاع عن صحة الإجراءات بالإضافة الى البحث حول سلوك رواد الأعمال مجزأ وغير عميق.

أما في دراسة (Campo 2010) والتي هدفت الى تقديم أمتداد نظري ومراجعة للبحث حول العوامل الاجتماعية والنفسية التي تؤثر على الميل الفردي لإنشاء مشاريع جديدة، وأقتراحات مستقبلية، وكانت من نتائج الدراسة أنه يجب اعتبار الشخصية من المكونات الهامة في نموذج المتغيرات والعمليات والعوامل البيئية متعدد الابعاد التي تؤثر على ريادة الأعمال، وكان من أهم التوصيات ضرورة التركيز على أن يؤخذ بالاعتبار متغيرات السمات الشخصية بعين الاعتبار، والنظر في التوجه نحو الانجاز عن توصيف سلوك ريادة الأعمال.

#### (ج) دراسات جمعت بين البراعة التنظيمية والسلوك الريادي للموظف:

هدفت دراسة (Bai and Ren, 2016) للتعرف على تأثير التوجه الريادي على العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء الابتكار في المنظمات العاملة في صناعة التكنولوجيا بالصين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري للموظف، وأنه يمكن تحسين هذه العلاقة إذا تبنت هذه المنظمات أبعاد التوجه الريادي المتمثلة في الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة.

وفقاً لدراسة Çömez, et al, (2011) وجد أن البراعة التنظيمية والتعلم التوليدي مرتبطين بشكل كبير بالأداء الابتكاري للشركة المبتكرة، بينما في دراسة Dutta (2013)، اقترحت دراسة تجريبية أجريت عبر الشركات في الهند أن البراعة التنظيمية تتوسط بشكل كبير العلاقة بين الديناميكية في البيئة، وسياق المنظمة، والتجديد، وبالمثل في دراسة Kobarg et al., (2015) فإن السعي الفردي المتوازن للأنشطة الاستغلالية والاستكشافية يرتبط بشكل إيجابي بأداء القطاع العام، بينما في دراسة (Rosing & Zacher, 2017) تم تأسيس البراعة التنظيمية باعتبارها سابقة مهمة للابتكار والأداء التنظيمي، وفي دراسة Peng et al., (2019) وجد أن البراعة التنظيمية وتفاعلها مع توجه السوق لهما تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. مما يعني أنه يُنظر بشكل متزايد إلى الموازنة بين استكشاف الفرص الجديدة واستغلال القدرات الحالية على أنها نهج واعد لتكييف التغيير التكنولوجي والبيئي (Schnellbacher et al., 2019) هذه النتائج متسقة على المستوى الفردي، وعلى وجه الخصوص يؤثر الاستغلال بشكل كبير على أداء المهام (Zhang et al, 2020).

حظي السلوك الريادي بالاهتمام البحثي في الكتابات والبحوث الإدارية في الآونة الأخيرة، وهناك توصيات توصي بالتوسع في البحث والتحقيق حول المزيد من الأدلة والإثباتات المطلوبة التي تعزز هذا السلوك الجدير بالذكر (Khoshmaram et al., 2020) وهذا الموضوع لم يلق الاهتمام الكافي في البيئة البحثية العربية، حيث إن الدراسات التي تناولت التأثيرات المتبادلة بين متغيرات الدراسة الحالية تكاد تكون نادرة، لذلك فهناك حاجة إلى دراسة علمية تحدد طبيعة هذه التأثيرات، ومن ثم فإن هذه الدراسة قد تكون إحدى الجهود البحثية العربية التي تسعى إلى تقليل هذه الندرة، وكذلك تلفت انتباه الباحثين لأهمية إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول متغيرات تعزز السلوك الريادي.

بالإضافة إلى نطاق التطبيق في القطاع الخاص بالأخص الاستثماري عن الحكومي والمنظمات التابعة تبعية مباشرة للدولة كنموذج للشركات والمنظمات التي تتميز بالمرونة في التعامل والاستجابة السريعة لمتغيرات السوق بالإضافة إلى تعاملها في سلعة إستراتيجية هامة وهي الأدوية للأفراد والدول والتي قد يصل تأثيرها للعالم أجمع.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة واستجابة لتوصيات تلك الدراسات، يتمثل الجانب الأكاديمي لمشكلة الدراسة في وجود بعض الفجوات البحثية والتي يمكن استعراضها كما يلي:

لم تتناول الدراسات السابقة بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف – الاستغلال) على السلوك الريادي للموظف بابعاده الثلاثة (الابداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة)، ولم تركز الدراسات السابقة على شركات الأدوية.

### ثالثاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة:

لتحديد مشكلة الدراسة تم إجراء دراسة إستطلاعية على عينة ميسرة من (30) مفردة من العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة للتعرف على مدى توافر أبعاد متغيرات الدراسة وتوصلت الدراسة الى المؤشرات التالية:

#### أ- بالنسبة لمدى توافر أبعاد البراعة التنظيمية:

أشار غالبية من تم مقابلتهم الى عدم القدرة على اقتناص الفرص الجديدة أو التنبؤ بالاحداث المستقبلية، كما اشاروا إلى عدم الاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات لانشغالهم معظم الوقت بمواعيد العمل والحياة الشخصية.

#### ب- بالنسبة لمدى توافر ابعاد السلوك الريادي للموظف:

أشار غالبية من تم مقابلتهم إلى عدم امتلاك اي افكار جديدة تقيد الشركة وعدم القدرة على مواجهة المواقف الصعبة في العمل، فضلاً عن بطء التصرف في حالة حدوث أزمات وعدم الرغبة في تحمل المصاعب أو المغامرة في العمل.

ومما سبق يتضح إنخفاض مستوى السلوك الريادي للموظف الأمر الذي قد يرجع إلى إنخفاض مستوى البراعة التنظيمية.

وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل تؤثر البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف لدي العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة؟ الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

س1: ما طبيعة علاقة الارتباط بين البراعة التنظيمية والسلوك الريادي للموظف بشركات الأدوية محل الدراسة؟

س2: هل يوجد تأثير مباشر للبراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف بشركات الأدوية محل الدراسة؟

س3: هل توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة حول متغيرات الدراسة ترجع الى خصائصهم الديموغرافية (العمر، النوع، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

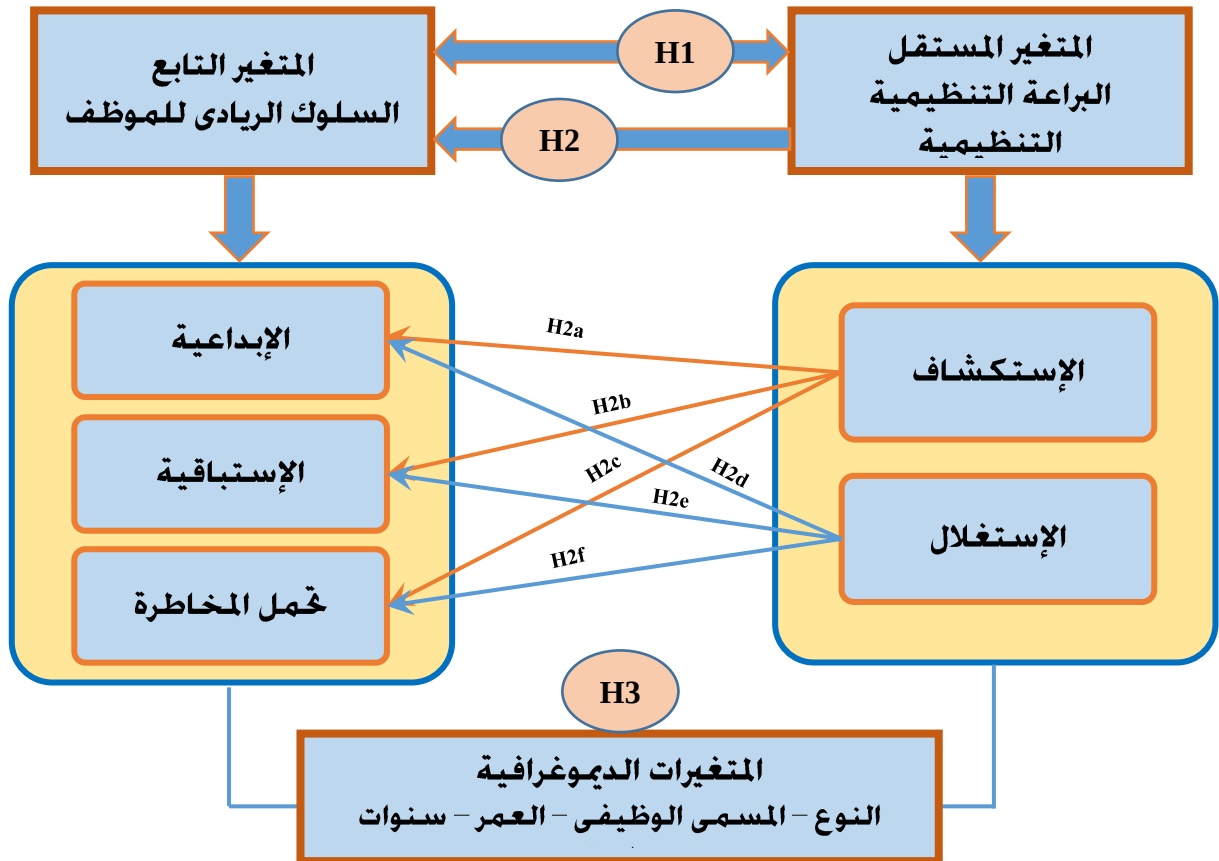
تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

1. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين البراعة التنظيمية والسلوك الريادي للموظف بشركات الأدوية محل الدراسة.
2. بيان التأثير المباشر للبراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف بالشركات محل الدراسة.
3. التعرف على الفروق المعنوية بين آراء العاملين بالشركات محل الدراسة بشأن متغيرات الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية (العمر، النوع، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

### خامساً: فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

- ف1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والسلوك الريادي للموظف.
  - ف2: يوجد تأثير معنوي بين أبعاد البراعة التنظيمية على أبعاد السلوك الريادي للموظف. ويتفرع منه الفروض التالية:
    - ف1/2: يوجد تأثير معنوي للإستكشاف على الإبداعية.
    - ف2/2: يوجد تأثير معنوي للإستكشاف على الإستباقية.
    - ف3/2: يوجد تأثير معنوي للإستكشاف على تحمل المخاطرة.
    - ف4/2: يوجد تأثير معنوي للإستغلال على الإبداعية.
    - ف5/2: يوجد تأثير معنوي للإستغلال على الإستباقية.
    - ف6/2: يوجد تأثير معنوي للإستغلال على تحمل المخاطرة.
  - ف3: توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة ترجع إلى خصائصهم الديموغرافية.
- النموذج المقترح للبحث:



شكل رقم (1) النموذج المقترح للبحث

#### سادساً: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في انه نقطة إضافة على المسار البحثي الأكاديمي وهو محاولة توضيح الدور بين متغيريين ندرت الدراسات الحديثة التي تربط بينهما. وترجع أهمية الدراسة إلى العديد من الاعتبارات العلمية والتطبيقية، وذلك على النحو التالي:

##### أ- الأهمية العلمية:

تساعد هذه الدراسة في التعرف على مفهوم البراعة التنظيمية، وكذلك توضيح أهميتها لتنمية السلوك الريادي للموظف.

##### ب- الأهمية التطبيقية:

- تساهم هذه الدراسة في التعرف على أفضل الأساليب والأدوات التقنية لتنمية السلوك الريادي ودور البراعة التنظيمية لقطاع إنتاج الأدوية بوجه خاص وبالتالي ارتفاع معدلات نسب التعافي من الأزمات والكوارث لديها ومن ثم تأثير ذلك على قطاع الصحة المصرى بوجه خاص، والاقتصاد القومى بوجه عام.
- يواجه قطاع الأدوية العديد من المشكلات التى تؤدي إلى تذبذب مستواه بشكل عام، الأمر الذى يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التى تؤدي تنشيط هذا القطاع من أجل تحسين مستوى الخدمات المقدمة لديها.
- تتطلع الدراسة إلى أن تساهم النتائج والتوصيات التي ستتوصل إليها في توجيه نظر القائمين على إدارة شركات الأدوية إلى أهمية البراعة التنظيمية في دعم السلوك الريادي للموظفين.

#### سابعاً: منهجية الدراسة:

##### (أ) أساليب جمع البيانات (Data Collection):

##### 1- البيانات الثانوية (Secondary data):

- وهي البيانات التي سبق جمعها وتسجيلها ضمن دراسات وأبحاث سابقة، وقد تم الاعتماد في تجميع هذه البيانات على المصادر الآتية:
- الدراسات العربية والأجنبية، الكتب والأدبيات، الكتيبات السنوية الصادرة من مجلس إدارة شركات الأدوية، المواقع الالكترونية الموثقة مثل موقع البورصة المصرية وسوق الدواء المصري وموقع ال (IMS).

##### 2- البيانات الأولية (Primary data):

تم تجميع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وذلك عن طريق تصميم استبانة بشكل علمي لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم توجيهها إلى كل الفئات في مجتمع الدراسة.

##### (ب) مجتمع وعينة الدراسة

تطبيق الدراسة على الشركات المصرية الكبرى للأدوية في جمهورية مصر العربية التي تحتوي على المنشآت الصناعية (شركات الأدوية التي تحتوي على مصانع إنتاج)، وتم تحديد مجموعة من الشركات (شركة ابيكو ، شركة المهن الطبية للأدوية ،

شركة سيدكو للأدوية)، وتم الاعتماد على هذه الشركات بإعتبارها أعلى الشركات المصرية طبقاً للتصنيفات من شركات التصنيف العالمية.

## جدول رقم (2)

مجتمع الدراسة بناء على تحديد المنشآت الأفضل لتطبيق الدراسة عليها

| البيان                           | أسم الشركة | شركة المهن الطبية للأدوية (MUP) | الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية (EIPICO) | شركة سيدكو (Sedico) |
|----------------------------------|------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|
| • عدد العاملين:                  |            | 3070                            | 5038                                              | 1600                |
| • النسبة لمجتمع الدراسة الإجمالي |            | %31.6                           | %51.9                                             | %16.5               |
|                                  |            |                                 | 9708                                              |                     |

(\*) المصدر: إحصائيات الشركات المقدمة إلى مكتب العمل، والكتب السنوية الموزعة في الجمعية لكلاً منها والموقعة من مراقب الحسابات، 2024.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى كل مفرداته، تم تحديد حجم العينة الخاص بهم طبقاً لمعادلة (Sekaran, 2003)، وجداول حجم العينة عند معامل ثقة 95% وحدود خطأ 5% وهي حدود خطأ مقبولة في الدراسات، وبإفترض أن نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع الدراسة هي 50% حتى تكون عينة الدراسة أكبر ما يمكن، وقد إتمدت الدراسة في اختيار هذه العينة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لتناسبها مع مجتمع الدراسة ومضمون الدراسة، وطبقاً للدراسات السابقة. حيث تم حساب حجم عينة العاملين من المعادلة التالية:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{(e)^2}{(Z)^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

حيث:

N حجم المجتمع

n حجم العينة المراد تحديدها

Z القيمة المعيارية وهي تساوي 1.96 عند مستوى معنوية 0.05

p نسبة توافر الظاهر الرئيسية محل الدراسة = 0.50

e خطأ المعاينة = 0.05

بالتعويض في المعادلة السابقة بحجم مجتمع (9708 مفردة) :

$$n = \frac{0.50(1-0.50)}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{0.50(1-0.50)}{9708}} = 370$$

حيث أن حجم العينة من العاملين = 370 مفردة

معادلة العينة أظهرت أن النسبة المطلوبة للعينة هي (370)، وقد تم زيادة الإستمارات الخاصة بقائمة الإستقصاء للحصول على عدد العينة كامل، وهذا العدد يمثل الحد الأدنى للعينة التي يمكن قياس المجتمع عليها، ووفقاً للمعايير الإحصائية فكلما زادت عدد مفردات العينة كلما كانت دقة النتائج أكبر.

(ج) مقياس متغيرات الدراسة:

(1) المتغير المستقل: البراعة التنظيمية: ويشتمل على بعدين بإجمالي 13 عبارة كما يلي:

1- الإستكشاف : ويشمل على 6 عبارات

2- الإستغلال : ويشمل على 7 عبارات

وتم الاعتماد على مقياس دراسة (Hsu, et al., 2013).

(3) المتغير التابع: السلوك الريادي : ويشتمل على 3 أبعاد بإجمالي 11 عبارة:

1- الإبداعية : ويشمل على 4 عبارات

2- الاستباقية : ويشمل على 4 عبارات

3- تحمل المخاطرة : ويشمل على 3 عبارات

وتم الاعتماد على مقياس دراسة (de Jong et al., 2011).

ثامناً: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

(أ) ثبات وصدق المحتوى لمتغيرات الدراسة:

ثبات وصدق المحتوى لمتغيرات البحث: للعينة الاستطلاعية (عدد 30 مفردة)

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach)، لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة، لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة، وقد تبين أن معامل الثبات لإجمالي محاور "تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف"، قد بلغ (0.862)، ما يدل على الثبات المرتفع الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، فبلغ (0.928). طبقاً لردود عينة الدراسة.

-وتراوحت معاملات الثبات على مستوى ابعاد (البراعة التنظيمية والسلوك الريادي للموظف) بالارتفاع وتراوحت ما بين (0.821 ، 0.878).

- مما يدلنا على الثبات المرتفع لجميع محاور قائمة الاستبانة والذي يعتبر مرجعية هامة في الوثوق بها وتوزيعها على مفردات العينة لتحقيق أهداف وتساؤلات وفروض الدراسة

- وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3) معامل الثبات والصدق الذاتي لمحاور "تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف" للعينة الاستطلاعية

| المؤشرات                                                | معامل ثبات ألفا كرونباخ | معامل الصدق |
|---------------------------------------------------------|-------------------------|-------------|
| 1- البراعة التنظيمية                                    | 0.821                   | 0.906       |
| 2- السلوك الريادي                                       | 0.830                   | 0.911       |
| اجمالي محاور "البراعة التنظيمية والسلوك الريادي للموظف" | 0.862                   | 0.928       |

#### (2-4): ثالثاً -الاتساق الداخلي Internal consistency

-قد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأبعاد (تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف) وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) Pearson correlation لقياس تأثير كل بعد والدرجة الكلية لإجمالي البعد المتعلق به . كما يوضحة الجدول التالي:

جدول رقم (4) الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد (تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف) باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

| أبعاد الدراسة                             | معامل الارتباط (r) | الدالة |
|-------------------------------------------|--------------------|--------|
| <b>المتغير المستقل: البراعة التنظيمية</b> |                    |        |
| 1- الإستكشاف                              | 0.751              | *0.01  |
| 2- الإستغلال                              | 0.624              | *0.01  |
| <b>المتغير التابع: السلوك الريادي</b>     |                    |        |
| 1- الإبداعية                              | 0.835              | *0.01  |
| 2- الاستباقية                             | 0.690              | *0.01  |
| 3- تحمل المخاطرة                          | 0.742              | *0.01  |

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليها، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي البعد المتعلق به.
- ان علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي البعد المنتمي إليه دالة عند مستوى معنوية (0.05) فاقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.624 و 0.835) مما يدل على ان جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيته للتطبيق الميداني.

#### أولاً : معدل الردود على الاستقصاء

قد قام الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء على عينة الدراسة وقدرها (430) مفردة، وتم استبعاد عدد (36) قائمة استقصاء غير متكاملة، وهي نسبة عدم ردود صغيرة. نسبة الاستجابة = الاستمارات الصالحة ÷ الاستمارات الموزعة طبقاً لردود عينة الدراسة

نسبة الاستمارات المكتملة =  $394 \div 430 = 91.62\%$  بالتقريب 92% ، وتعتبر هذه نسبة استجابة جيدة.

نسبة عدم الاستجابة = الاستمارات المستبعدة ÷ إجمالي الاستمارات طبقاً لردود عينة الدراسة

النسبة المكتملة =  $36 \div 430 = 8.37\%$  بالتقريب 8%

### ثانياً: ترميز وإدخال ومعالجة البيانات

قام الباحث بمراجعة استمارة الاستبيان للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لإدخال البيانات والتحليل الإحصائي حيث تم استبعاد الاستمارات التي لا تتوافر بها الشروط اللازمة، ثم قامت بتكويد (ترميز) المتغيرات والبيانات ثم تفريغها بالحاسب الآلي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences اصدار 21 لتحليل البيانات، وهو الأسلوب المناسب لمثل هذه النوعية من الدراسات، وتم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية. رينسيس ليكرت وفقاً لمعايير الموافقة وعدم الموافقة في إطار مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه Likert Scale المستخدم بهذا البحث كما يلي:

#### جدول رقم (5) فئات الموافقة وعدم الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

| الفئة     | الاتجاه                               |
|-----------|---------------------------------------|
| 1.79-1.00 | تميل الإجابات إلى (عدم الموافقة بشدة) |
| 2.59-1.80 | تميل الإجابات إلى (عدم الموافقة)      |
| 3.39-2.60 | تميل الإجابات إلى (محايد)             |
| 4.19-3.40 | تميل الإجابات إلى (الموافقة)          |
| 5.00-4.20 | تميل الإجابات إلى (الموافقة بشدة)     |

هذا وتشمل قائمة الاستقصاء 3 أقسام رئيسية كما يلي:

(1) المتغير المستقل: البراعة التنظيمية: ويشتمل على بعدين بإجمالي 13 عبارة كما يلي:

1- الإستكشاف: ويشمل على 6 عبارات بحثية

2- الإستغلال: ويشمل على 7 عبارات بحثية

وتم الاعتماد على مقياس دراسة (Hsu, et al., 2013).

(2) المتغير التابع: السلوك الريادي: ويشتمل على 3 أبعاد بإجمالي 11 عبارة كما يلي:

1- الإبداعية: ويشمل على 4 عبارات بحثية

2- الاستباقية: ويشمل على 4 عبارات بحثية

3- تحمل المخاطرة: ويشمل على 3 عبارات بحثية

وتم الاعتماد على مقياس دراسة (de Jong et al., 2011).

(3) البيانات الشخصية: وتشتمل على عدد 4 متغيرات بحثية كما يلي:  
النوع - العمر - عدد سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي.

#### ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

أ- معامل كرونباخ الفا Cronbach's Alpha: ( $\alpha$ )

ب- الاتساق الداخلي Internal consistency

(أ) معامل كرونباخ الفا Cronbach's Alpha: ( $\alpha$ )

#### الاعتمادية Reliability

- ثبات المقياس Stability هو قدره المقياس على الحفاظ على ثباته عبر المدي الزمني بغض النظر عن وجود احوال غير قابله للتحكم خلال القياس، وبغض النظر

عن حاله المستقصي منهم، وبغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لإجمالي أبعاد " البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف" لإجمالي حجم العينة الذي بلغ (0.865) الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (0.930) كما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول رقم (6)

معامل الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات " تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف " بالتطبيق على شركات الأدوية "

باستخدام معامل ألفا كرونباخ  $\alpha$

| م                                                                      | أبعاد الدراسة | عدد العبارات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------|-------------|
| <b>المتغير المستقل: البراعة التنظيمية</b>                              |               |              |              |             |
| 1                                                                      | الإستكشاف     | 6            | 0.878        | 0.937       |
| 2                                                                      | الإستغلال     | 7            | 0.744        | 0.862       |
| <b>إجمالي المتغير المستقل:</b>                                         |               |              |              |             |
|                                                                        |               | 13           | 0.820        | 0.905       |
| <b>المتغير التابع: السلوك الريادي</b>                                  |               |              |              |             |
| 1                                                                      | الإبداعية     | 4            | 0.767        | 0.875       |
| 2                                                                      | الاستباقية    | 4            | 0.815        | 0.902       |
| 3                                                                      | تحمل المخاطرة | 3            | 0.839        | 0.915       |
| <b>إجمالي المتغير التابع:</b>                                          |               |              |              |             |
|                                                                        |               | 11           | 0.823        | 0.907       |
| <b>إجمالي أبعاد: تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف</b> |               |              |              |             |
|                                                                        |               | 44           | 0.865        | 0.930       |

المصدر : الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الدراسة

#### من الجدول السابق:

- 1- أكدت قيم معاملات الثبات للمتغير المستقل " البراعة التنظيمية " الارتفاع وتراوح بين (0.744 حتى 0.878)، وهي أكبر من (0.7) مما يعني القدرة على الاعتماد علي تلك المقاييس.
- 2- أكدت قيم معاملات الثبات لأبعاد للمتغير التابع " السلوك الريادي " الارتفاع وتراوح بين (0.767 حتى 0.839)، وهي أكبر من (0.7) مما يعني القدرة على الاعتماد علي تلك المقاييس.

#### ب-الاتساق الداخلي Internal consistency

قد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأبعاد (تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف) وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) Pearson correlation لقياس تأثير كل بعد والدرجة الكلية لإجمالي البعد المتعلق به. كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (7) الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد (تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف) باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

| أبعاد الدراسة                             | معامل الارتباط (r) | الدالة |
|-------------------------------------------|--------------------|--------|
| <b>المتغير المستقل: البراعة التنظيمية</b> |                    |        |
| الإستكشاف                                 | 0.825              | **0.01 |
| الإستغلال                                 | 0.671              | **0.01 |
| <b>المتغير التابع: السلوك الريادي</b>     |                    |        |
| الإبداعية                                 | 0.564              | *0.05  |
| الاستباقية                                | 0.611              | **0.01 |
| تحمل المخاطرة                             | 0.779              | **0.01 |

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01)

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليها، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي البعد المتعلق به.
- ان علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي البعد المنتمي إليه دالة عند مستوى معنوية (0.05) فأقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.564 و 0.825) مما يدل على ان جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيته للتطبيق الميداني.

رابعاً:- توصيف عينة الدراسة وفقاً "للخصائص الديموجرافية " كما يلي:

جدول رقم ( 8 )

توصيف عينة الدراسة للبيانات العامة والخصائص الديموجرافية للعينة

| المتغير                  | العدد      | النسبة     |
|--------------------------|------------|------------|
| <b>1- النوع</b>          |            |            |
| ذكر                      | 279        | 70.8       |
| أنثى                     | 115        | 29.2       |
| <b>الإجمالي</b>          | <b>394</b> | <b>100</b> |
| <b>2- المسمى الوظيفي</b> |            |            |
| وظيفة إشرافية            | 88         | 22.3       |
| وظيفة تنفيذية            | 306        | 77.7       |
| <b>الإجمالي</b>          | <b>394</b> | <b>100</b> |

| 3- العمر        |     |                       |
|-----------------|-----|-----------------------|
| 22.1            | 87  | أقل من 35 سنة         |
| 34.3            | 135 | من 35 لأقل من 45 سنة  |
| 43.7            | 172 | من 45 سنة فأكثر       |
| 100             | 394 | الإجمالي              |
| 4- سنوات الخبرة |     |                       |
| 15.2            | 60  | أقل من 5 سنوات        |
| 21.8            | 86  | من 5 لأقل من 10 سنوات |
| 62.9            | 248 | 10 سنة فأكثر          |
| 100             | 394 | الإجمالي              |

المصدر: من إعداد الباحث من واقع قوائم الاستقصاء المتلقي إجابات عنها

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

#### 1- النوع

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " النوع " يشير بان النسبة الاعلى من العينة لفئة (الذكور) حيث بلغت (70.8%)، في حين بلغت فئة (الاناث)، نسبة (29.2%) وفقاً لرودود عينة الدراسة.

#### 2- المسمى الوظيفي

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " المسمى الوظيفي " يشير بان النسبة الاعلى من العينة لفئة (وظيفة تنفيذية) حيث بلغت (77.7%)، في حين بلغت فئة (وظيفة إشرافية)، نسبة (22.3%) وفقاً لرودود عينة الدراسة.

#### 3- العمر

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " العمر " يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة عمرية (من 45 سنة فأكثر)، بنسبه (43.7%)، يليها فئة عمرية (من 35 لأقل من 45 سنة)، بنسبه (34.3%)، وأخيراً فئة عمرية (أقل من 35 سنة)، بنسبة (22.1%)، وفقاً لرودود عينة الدراسة.

#### 4- سنوات الخبرة

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة" يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)، بنسبه (62.9%)، يليها فئة الخبرة (من 5 لأقل من 10 سنوات)، بنسبه (21.8%)، ثم يليها وأخيراً فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبه (15.2%)، وفقاً لرودود عينة الدراسة.

#### خامساً: التحليل الوصفي للبيانات

توصيف متغيرات الدراسة، من خلال المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات البحثية، حيث يوضح من بيانات الجداول الخاصة بتلك الأبعاد العبارات التي حازت على أعلى درجات الأهمية، وأقل درجات الأهمية وذلك وفقاً لاستجابات مفردات عينة الدراسة، هذا وقد استخدمت الباحثة المتوسط المرجح، والانحراف المعياري،

والأهمية النسبية، والترتيب لكل عبارة، لأن الأهمية النسبية يعتد بها للوصول إلى نتائج ذات دلالة لمقياس ليكرت الخماسي، فكلما زاد المتوسط المرجح زادت الأهمية النسبية للعبارة، وكلما دل ذلك على زيادة قوة الاتجاه نحو تقييم ودلالة متغيرات (تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف" بالتطبيق على شركات الأدوية).

#### أ- المتغير المستقل:

#### (البراعة التنظيمية) وتشتمل على بعدين كما يلي:

جدول (9) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، والترتيب) لأبعاد " البراعة التنظيمية"

| الترتيب             | الأهمية النسبية % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                                                                         |
|---------------------|-------------------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. الإستكشاف</b> |                   |                   |                 |                                                                                                                  |
| 5                   | 77                | 1.07              | 3.85            | 1 تستقطب الإدارة العاملين ذوي المهارات والخبرات العالية.                                                         |
| 4                   | 80                | 0.96              | 4               | 2 تبحث الإدارة عن الوسائل التكنولوجية الحديثة لتوظيفها في الشركة.                                                |
| 2                   | 85.20             | 0.71              | 4.26            | 3 تمتلك الإدارة مهارات عالية في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية للشركة.                                     |
| 6                   | 75                | 1.21              | 3.75            | 4 تمتلك الإدارة القدرة لإقتناص نحو الفرص الجديدة.                                                                |
| 3                   | 80.40             | 0.95              | 4.02            | 5 تتبنى الإدارة سياسة التحسين المستمر مثل : الإبداع، إستحداث خدمات جديدة للتقديم للمستفيدين.                     |
| 1                   | 85.60             | 0.74              | 4.28            | 6 تتمكن الإدارة من التنبؤ بالأحداث المستقبلية عند البدء بمشروعات جديدة.                                          |
| -                   | <b>80.56%</b>     | <b>0.56</b>       | <b>4.02</b>     | <b>المتوسط العام</b>                                                                                             |
| <b>2. الإستغلال</b> |                   |                   |                 |                                                                                                                  |
| 3                   | 82.80             | 0.84              | 4.14            | 7 تعمل الإدارة باستمرار على تقديم الجديد مثل المعارف، المهارات والخبرات الجديدة للعاملين.                        |
| 1                   | 84.80             | 0.74              | 4.24            | 8 تهتم الإدارة بتقديم خدمات ذات قيمة عالية لتلبية حاجات المستفيدين.                                              |
| 7                   | 45.20             | 1.42              | 2.26            | 9 تشجع الإدارة الأفراد على اتخاذ القرارات التي تتلاءم مع متطلبات العمل لخلق البراعة التنظيمية الفردية.           |
| 4                   | 80.60             | 0.93              | 4.03            | 10 تهتم الإدارة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في عدة مجالات مثل: العمل الجماعي، فرق العمل والتعامل مع الآخرين. |
| 5                   | 61.60             | 1.48              | 3.08            | 11 توفر الإدارة الأموال اللازمة لاستثمار الفرص الجديدة.                                                          |
| 2                   | 84.01             | 0.77              | 4.20            | 12 تستجيب الإدارة باستمرار للتغيرات في البيئة الخارجية.                                                          |
| 6                   | 46.20             | 1.46              | 2.31            | 13 تجري الإدارة بحثاً مستمرة لمعرفة توجهات العاملين.                                                             |
| -                   | <b>69.42%</b>     | <b>0.51</b>       | <b>3.47</b>     | <b>المتوسط العام</b>                                                                                             |
| -                   | <b>74.99%</b>     | <b>0.47</b>       | <b>3.74</b>     | <b>المتوسط العام لإجمالي أبعاد البراعة التنظيمية</b>                                                             |

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قام الباحث بحساب المؤشر العام المعبر عن كافة فقرات وبنود إجمالي (البراعة التنظيمية)، فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة لابعاد البراعة التنظيمية بلغ (3.74) بانحراف معياري يساوي (0.47)، وبأهمية نسبية (74.99%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو إجمالي الابعاد تميل إلى الموافقة والموافقة لحد ما.

### 1- الإستكشاف:

المتوسط العام لبعد " الإستكشاف " بلغ (4.02)، بانحراف معياري قدره (0.56)، وبأهمية نسبية (80.56%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو البعد تميل إلى الموافقة والموافقة المرتفعة.

- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.75 إلى 4.28)، بأهمية نسبية من (75% إلى 85.60%).

- يتضح من الجدول أن أكثر العبارات موافقة في آراء المبحوثين على الترتيب (تتمكن الإدارة من التنبؤ بالأحداث المستقبلية عند البدء بمشروعات جديدة)، (تمتلك الإدارة مهارات عالية في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية للشركة)، (تتبنى الإدارة سياسة التحسين المستمر مثل : الإبداع، إستحداث خدمات جديدة للتقديم للمستفيدين)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (85.60%)، (85.20%)، (80.40%).

- كما يتضح من الجدول أيضاً أن أقل العبارات موافقة في آراء المبحوثين على الترتيب (تستقطب الإدارة العاملين ذوي المهارات والخبرات العالية)، (تمتلك الإدارة القدرة لإقتناص نحو الفرص الجديدة)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (77%)، (75%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

### 2- الإستغلال

المتوسط العام لبعد " الإستغلال " بلغ (3.47)، بانحراف معياري قدره (0.51)، وبأهمية نسبية (69.42%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو البعد تميل إلى الموافقة والموافقة لحد ما.

- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (2.26 إلى 4.24)، بأهمية نسبية من (45.20% إلى 84.80%).

- يتضح من الجدول أن أكثر العبارات موافقة في آراء المبحوثين على الترتيب (تهتم الإدارة بتقديم خدمات ذات قيمة عالية لتلبية حاجات المستفيدين)، (تستجيب الإدارة باستمرار للتغيرات في البيئة الخارجية)، (تعمل الإدارة باستمرار على تقديم الجديد مثل المعارف، المهارات والخبرات الجديدة للعاملين)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (84.80%)، (84.01%)، (82.80%).

- كما يتضح من الجدول أيضاً أن أقل العبارات موافقة في آراء المبحوثين على الترتيب (تجري الإدارة بحثاً مستمرة لمعرفة توجهات العاملين)، (تشجع الإدارة الأفراد على اتخاذ القرارات التي تتلاءم مع متطلبات العمل لخلق البراعة التنظيمية الفردية)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (46.20%)، (45.20%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

**2- المتغير التابع: (السلوك الريادي) ويشتمل على 3 أبعاد كما يلي:**  
**جدول (10) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، والترتيب) لأبعاد " السلوك الريادي "**

| الترتيب                 | الأهمية النسبية % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                                                            |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. - الإبداعية</b>   |                   |                   |                 |                                                                                                     |
| 1                       | 86.40             | 0.78              | 4.32            | لدي قدرات ابداعية وأفكار جديدة تفيد الإدارة.                                                        |
| 2                       | 83.60             | 0.80              | 4.18            | أمتلك من القدرات ما يمكنني من إبداء الرأي في التوجهات المستقبلية عن طريق طرح حلول ابداعية للمشكلات. |
| 3                       | 84.40             | 0.91              | 4.22            | مشاركتنا في البرامج التدريبية هو السبب في تحقيق الابداع.                                            |
| 4                       | 79.40             | 1.06              | 3.97            | نطبق الإدارة برامج محفزة لتحقيق الابداع.                                                            |
| -                       | <b>83.46%</b>     | <b>0.48</b>       | <b>4.17</b>     | <b>المتوسط العام</b>                                                                                |
| <b>2. الاستباقية</b>    |                   |                   |                 |                                                                                                     |
| 5                       | 85.80             | 0.77              | 4.29            | لدي القدرة على إستغلال التغييرات البيئية لصالح العمل.                                               |
| 6                       | 77.60             | 1.10              | 3.88            | لدي القدرة على مواجهة المواقف الصعبة اثناء العمل.                                                   |
| 7                       | 78.80             | 1.30              | 3.94            | لدي القدرة على سرعة التصرف عند حصول الازمات.                                                        |
| 8                       | 82.20             | 1.15              | 4.11            | أسعى بشكل مستمر للعمل على النمو والتطور في الخدمات المقدمة.                                         |
| -                       | <b>81.13%</b>     | <b>0.67</b>       | <b>4.05</b>     | <b>المتوسط العام</b>                                                                                |
| <b>3. تحمل المخاطرة</b> |                   |                   |                 |                                                                                                     |
| 9                       | 82.40             | 1.02              | 4.12            | اسعى الي ارضاء زملاء العمل حتى ولو تحملت اعباء إضافية.                                              |
| 10                      | 76.20             | 1.30              | 3.81            | اشعر برغبة كبيرة في تحدي المصاعب.                                                                   |
| 11                      | 75.40             | 1.32              | 3.77            | اسعى الي المغامرة في الاعمال الغير محددة النتائج.                                                   |
| -                       | <b>78.05%</b>     | <b>0.70</b>       | <b>3.90</b>     | <b>المتوسط العام</b>                                                                                |
| -                       | <b>80.88%</b>     | <b>0.38</b>       | <b>4.04</b>     | <b>المتوسط العام لإجمالي أبعاد السلوك الريادي</b>                                                   |

**يتضح من الجدول السابق ما يلي:**

-قام الباحث بحساب المؤشر العام المعبر عن كافة فقرات وبنود إجمالي (السلوك الريادي)، فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة لأبعاد السلوك الريادي بلغ (4.04) بانحراف معياري يساوي (0.38)، وبأهمية نسبية (80.88%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو إجمالي أبعاد السلوك الريادي تميل إلى الموافقة والمرتفعة.

**1- الإبداعية:**

المتوسط العام لبعد " الإبداعية " بلغ (4.17)، بانحراف معياري قدره (0.48)، وبأهمية نسبية (83.46%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو البعد تميل إلى الموافقة والمرتفعة.

- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.97 إلى 4.32)، بأهمية نسبية من (79.40% إلى 86.40%).  
- يتضح من الجدول أن أكثر العبارات موافقة في آراء المبحوثين على الترتيب (لدي قدرات ابداعية وأفكار جديدة تفيد الإدارة)، (مشاركتنا في البرامج التدريبية هو السبب في تحقيق الابداع)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (86.40%)، (84.40%).  
- كما يتضح من الجدول أيضاً أن أقل العبارات موافقة في آراء المبحوثين (تطبق الإدارة برامج محفزة لتحقيق الابداع)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (79.40%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

## **2- الاستباقية:**

المتوسط العام لبعد " الاستباقية " بلغ (4.05)، بإنحراف معياري قدره (0.67)، وبأهمية نسبية (81.13%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو البعد تميل إلى الموافقة والموافقة المرتفعة.  
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.88 إلى 4.29)، بأهمية نسبية من (77.60% إلى 85.80%).  
- يتضح من الجدول أن أكثر العبارات موافقة في آراء المبحوثين على الترتيب (لدي القدرة على إستغلال التغيرات البيئية لصالح العمل)، (أسعى بشكل مستمر للعمل على النمو والتطور في الخدمات المقدمة)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (85.80%)، (82.20%).  
- كما يتضح من الجدول أيضاً أن أقل العبارات موافقة في آراء المبحوثين (لدي القدرة على مواجهة المواقف الصعبة اثناء العمل)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (77.60%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

## **3- تحمل المخاطرة:**

المتوسط العام لبعد " تحمل المخاطرة " بلغ (3.90)، بإنحراف معياري قدره (0.70)، وبأهمية نسبية (78.05%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو البعد تميل إلى الموافقة.  
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.77 إلى 4.12)، بأهمية نسبية من (75.40% إلى 82.40%).  
- يتضح من الجدول أن أكثر العبارات موافقة في آراء المبحوثين على الترتيب (اسعى الي ارضاء زملاء العمل حتى ولو تحملت اعباء إضافية)، (اشعر برغبة كبيرة في تحدي المصاعب)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (82.40%)، (76.20%).  
- كما يتضح من الجدول أيضاً أن أقل العبارات موافقة في آراء المبحوثين (اسعى الي المغامرة في الاعمال الغير محددة النتائج)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (75.40%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

### النتائج والمناقشة: أولاً: اختبار فروض الدراسة

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والسلوك الريادي للموظف.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي بين أبعاد البراعة التنظيمية على أبعاد السلوك الريادي للموظف.

الفرض الثالث: توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة ترجع إلى خصائصهم الديموغرافية.

اختبار الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والسلوك الريادي للموظف عن طريق استخدام مصفوفة معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هو موضح فيما يلي:

### - مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة كما يلي:

جدول رقم (11)

مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين

أبعاد "تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف"

| السلوك الريادي للموظف<br>Y | تحمل المخاطرة | الاستباقية | الإبداعية | البراعة التنظيمية<br>X |
|----------------------------|---------------|------------|-----------|------------------------|
| *0.43                      | *0.27         | *0.24      | *0.39     |                        |
| *0.46                      | *0.32         | *0.23      | *0.42     | الاستكشاف              |
| *0.31                      | *0.20         | *0.19      | *0.26     | الاستغلال              |
| * مستوى المعنوية 5% فائق   |               |            |           |                        |

### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد البراعة التنظيمية وبين أبعاد السلوك الريادي للموظف، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.192) كحد أدنى بين (الاستغلال ، الاستباقية) وكحد أقصى بلغت (0.468) بين (البراعة التنظيمية ، السلوك الريادي للموظف)، وذلك عند مستوى معنوية 5%. فائق. وهذا يعني قبول الفرض الأول.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي بين أبعاد البراعة التنظيمية على أبعاد السلوك الريادي للموظف. ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

ف1/2: يوجد تأثير معنوي للإستكشاف على الإبداعية.

ف2/2: يوجد تأثير معنوي للإستكشاف على الإستباقية.

ف3/2: يوجد تأثير معنوي للإستكشاف على تحمل المخاطرة.

ف4/2: يوجد تأثير معنوي للإستغلال على الإبداعية.

ف5/2: يوجد تأثير معنوي للإستغلال على الإستباقية.

ف6/2: يوجد تأثير معنوي للإستغلال على تحمل المخاطرة.

### متغيرات الفرض:

- أبعاد البراعة التنظيمية (المتغير المستقل)

- أبعاد السلوك الريادي (متغير تابع)

يتم اثبات الفرض : من خلال الأسلوب الاحصائي:

**1- نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression** لقياس

اثر اجمالي بعد البراعة التنظيمية على اجمالي بعد السلوك الريادي

**2- نموذج الانحدار المتعدد Stepwise Multiple regression**: حسب درجة

تأثير كل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية على السلوك الريادي ذلك حسب قوة التأثير

Beta، وذلك للتنبؤ ومعرفة أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع

dependent ، وذلك كما يلي:

**اولاً: نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression** لقياس

اثر اجمالي بعد البراعة التنظيمية على اجمالي بعد السلوك الريادي

جدول رقم (12)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير بعد (البراعة التنظيمية) على

السلوك الريادي للموظف

| المتغير المستقل                          | Beta   | R <sup>2</sup> | t. Value | Sig. T |
|------------------------------------------|--------|----------------|----------|--------|
| البراعة التنظيمية                        | 0.433  | %18.8          | 9.512    | **0.01 |
| المعامل الثابت Constant                  | 2.601  |                |          |        |
| معامل التحديد المعدل Adj. R <sup>2</sup> | %18.5  |                |          |        |
| قيمة F                                   | 90.486 |                |          |        |
| معامل جوهريية النموذج (Sig. F)           | **0.01 |                |          |        |

\*\*داله عند 0.01

### 1 – معامل التحديد (r)

توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين إجمالي بعد البراعة التنظيمية و السلوك الريادي للموظف، حيث بلغ معامل الارتباط (0.433) بمستوى معنوية اقل من (0.01).

### 2 – معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

نجد أن المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) يفسر (18.8%) من التغير الكلي في المتغير التابع (السلوك الريادي للموظف). وباقي النسبة يرجع ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى.

### 3 – اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (السلوك الريادي للموظف)، حيث بلغت قيمة "ت" (9.512) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

#### 4 – اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (90.486) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.01) مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على السلوك الريادي للموظف

#### 5-اختبار اعتدالية المتغير التابع:

من فروض الانحدار أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معيارى 0.99، وهذا كما هو واضح عند رسم المدرج التكرارى للأخطاء المعيارية للانحدار الخطى. كما يلي فى المدرج التكرارى.

#### 6 – معادلة النموذج:

$$Y = a + \beta X$$

(حيث y المتغير التابع، m المتغير المستقل، a ثابت الانحدار،  $\beta$  معامل الانحدار).

السلوك الريادي = 0.433 + 2.601 البراعة التنظيمية

ومن نموذج العلاقة الإندارويه السابق، يمكن التنبؤ بدرجات السلوك الريادي، من خلال قياس مؤشرات البراعة التنظيمية، وتطبيق ذلك النموذج وهو يدل على أن: كل زيادة فى مؤشرات البراعة التنظيمية قدرها (0.433) تؤدي الى زيادة السلوك الريادي للموظف بمقدار واحد صحيح.

- من خلال نموذج الانحدار السابق نجد ان معامل التحديد ( $R^2$ ) لمتغير البراعة التنظيمية ذو تأثير منخفضة حيث بلغ (18.8%)، على متغير السلوك الريادي للموظف.

#### الانحدار المتعدد Stepwise Multiple regression :

وذلك للتنبؤ ومعرفة أكثر المتغيرات المستقلة ، ويرمز لهم (X1, X2) تأثيراً في المتغير التابع dependent ويرمز له y .

الجزء الثابت يرمز له a.

$$y = a + \beta X_1 + \beta X_2 \leftarrow$$

يعرض الباحث فيما يلي ترتيب أبعاد البراعة التنظيمية حسب درجة التأثير على أبعاد السلوك الريادي للموظف ، وذلك حسب قوة التأثير Beta، وكذلك حسب معامل التحديد  $R^2$  ، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول رقم (13)

الانحدار المتعدد التدريجي لترتيب معنوية أبعاد البراعة التنظيمية حسب درجة

التأثير على أبعاد السلوك الريادي للموظف بشركات الادوية محل الدراسة

| المتغيرات المستقلة (البراعة التنظيمية) | Beta  | قيم "ت" | مستوي الدلالة | قيمة F | معامل جوهريية النموذج (Sig. F) | r     | $R^2$ |
|----------------------------------------|-------|---------|---------------|--------|--------------------------------|-------|-------|
| الجزء الثابت                           | 2.377 | 15.055  | **0.01        | 58.055 | **0.01                         | 0.479 | 22.9% |
| 1- الإستكشاف                           | 0.413 | 8.111   | **0.01        |        |                                |       |       |
| 2- الإستغلال                           | 0.113 | 2.224   | *0.03         |        |                                |       |       |

\*\*دالة عند مستوى دلالة 0.01

\*دالة عند مستوى دلالة 0.05

من الجدول السابق يتضح:

#### 1 – معامل ارتباط (r)

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "أبعاد البراعة التنظيمية" وبين السلوك الريادي للموظف ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.479) بمستوى معنوية أقل من (0.05).

#### 2 – معامل التحديد ( $R^2$ )

نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد (البراعة التنظيمية)، تفسر (22.9%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في " السلوك الريادي للموظف " ، وباقي النسبة ربما يرجع إلى إدراج متغيرات مستقلة أخرى.

#### 3- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة لأبعاد البراعة التنظيمية، والمتمثلة في أهم العناصر تأثيراً وهو بعد " الإستكشاف " حيث يعتبر أكثر بعد للبراعة التنظيمية تأثيراً على بعد السلوك الريادي للموظف يليه (الإستغلال) حيث بلغت قيم (t) على الترتيب (8.111)، (2.224)، عند مستوى معنوية (0.05) فأقل.  
-بمعنى التأثير الفعال لمعظم أبعاد (البراعة التنظيمية) ولكن هذه التأثيرات متفاوتة على (السلوك الريادي للموظف) وأكثرهم تأثيراً الإستكشاف.

#### 4 – اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (58.055) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.05)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على السلوك الريادي للموظف.

#### 5-اختبار اعتدالية المتغير التابع :

من فروض الانحدار أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معيارى 0.99، وهذا كما هو واضح عند رسم المدرج التكراري للأخطاء المعيارية للانحدار الخطى كما يلي فى المدرج التكراري

#### 6 – معادلة النموذج:

$$\text{السلوك الريادي} = 2.377 + 0.413 \text{ الإستكشاف} + 0.113 \text{ الإستغلال}$$

#### الاستنتاج: من خلال قيم معاملات الانحدار (البيتا) ( $\beta$ )

-يمكن ترتيب أهم أبعاد المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) تأثيراً على أبعاد المتغير التابع (السلوك الريادي) كالاتي: " الإستكشاف " (الإستغلال) وذلك من خلال قيم البيتا  $\beta$  ، التى بلغت على الترتيب (0.413)، (0.113). كما هو موضح بالجدول التالى:

#### جدول رقم (14)

تأثير أبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع وتحديد قيمة المسار الحرج

| المتغيرات | الأبعاد       | قيمة المسار الحرج "C.R" | مستوى المعنوية |
|-----------|---------------|-------------------------|----------------|
| الإستكشاف | الإبداعية     | 4.273                   | أقل من<br>0.05 |
|           | الاستباقية    | 0.227                   |                |
|           | تحمل المخاطرة | 1.811                   |                |
| الإستغلال | الإبداعية     | 0.030                   |                |
|           | الاستباقية    | 2.120                   |                |
|           | تحمل المخاطرة | 2.596                   |                |

- **الإستكشاف** له تأثير معنوي على **الإبداعية**، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وقيمة المسار الحرج "C.R" (4.273).
- **الإستكشاف** ليس له تأثير معنوي على **الاستباقية**، عند مستوى معنوية أكبر من (0.05)، وقيمة المسار الحرج "C.R" (0.227).
- **الإستكشاف** له تأثير معنوي على **تحمل المخاطرة**، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وقيمة المسار الحرج "C.R" (1.811).
- **الإستغلال** ليس له تأثير معنوي على **الإبداعية**، عند مستوى معنوية أكبر من (0.05)، وقيمة المسار الحرج "C.R" (0.030).
- **الإستغلال** له تأثير معنوي على **الاستباقية**، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وقيمة المسار الحرج "C.R" (2.120).
- **الإستغلال** له تأثير معنوي على **تحمل المخاطرة**، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وقيمة المسار الحرج "C.R" (2.596).

#### معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي:

لا يمكن الجزم بمعنوية معاملات المسار في النموذج المقترح النهائي حتى يتسنى التحقق من جودة التوفيق الكلية للنموذج على النحو التالي:

#### جدول رقم (15) معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي

| م | المؤشرات                                        | القيمة |
|---|-------------------------------------------------|--------|
| 1 | الجزر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي<br>RMR     | 0.013  |
| 2 | جودة التوفيق GFI                                | 0.965  |
| 3 | الجزر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير<br>RMSEA | 0.211  |

#### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- الجزر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) بلغ (0.013): هو مؤشر للمقدار الذي تم تقديره، كلما كانت قيمته أصغر هو الأفضل للنموذج.
- مؤشر جودة التوفيق (GFI) بلغ (0.965): هو نسبة التباين في متغير تباين العينة، ويتم حساب مصفوفة من قبل النموذج، ويقيم هذا المؤشر درجة كفاءة النموذج من خلال مقارنة مربع البواقي الكلية للبيانات المقدرة من خلال النموذج مع مربع البواقي المحسوب من البيانات الفعلية، وحد القبول لهذا المؤشر (0.70) أو أكثر، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة الدراسة، وهذا يوضح جودة النموذج الذي تم المسار الحرج وصلاحيته نتائج في تفسير كافة العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- مؤشر الجزر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA) بلغ (0.211) يشير الي تقدير عدم ملائمة مقارنة بالنموذج المشبع قيمته (من 0.5 أو أقل) يدل على المناسبة.

**تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات:**  
تم تقييم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية ومستوى معنوياتها لتفسير العلاقات بين البراعة التنظيمية على السلوك الريادي، على النحو التالي:

**جدول رقم (16)**

**تقديرات معاملات النموذج الهيكلي المقترح ومستوى معنوياتها**

| المسار                             | المسار المعياري | الخطأ المعياري | قيمة المسار الحرج "C.R" | مستوى المعنوية | الدلالة |
|------------------------------------|-----------------|----------------|-------------------------|----------------|---------|
| البراعة التنظيمية ← السلوك الريادي | 0.074           | 0.036          | 2.063                   | 0.039 *        | دالة    |

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

**يتضح من الجدول السابق ما يلي:**

- المتغير المستقل البراعة التنظيمية، له تأثير معنوي على المتغير التابع السلوك الريادي، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وقيمة المسار الحرج "C.R" (2.063).

**معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي:**

لا يمكن الجزم بمعنوية معاملات المسار في النموذج المقترح النهائي حتى يتسنى التحقق من جودة التوفيق الكلية للنموذج على النحو التالي:

**جدول رقم (17) معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي**

| م | المؤشرات                                     | القيمة |
|---|----------------------------------------------|--------|
| 1 | الجزر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR     | 0.001  |
| 2 | جودة التوفيق GFI                             | 0.999  |
| 3 | الجزر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA | 0.478  |

**يتضح من الجدول السابق ما يلي:**

- الجزر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) بلغ (0.001): هو مؤشر للمقدار الذي تم تقديره، كلما كانت قيمته أصغر هو الأفضل للنموذج.
- مؤشر جودة التوفيق (GFI) بلغ (0.999): هو نسبة التباين في متغير تباين العينة، ويتم حساب مصفوفة من قبل النموذج. ويقيم هذا المؤشر درجة كفاءة النموذج من خلال مقارنة مربع البواقي الكلية للبيانات المقدرة من خلال النموذج مع مربع البواقي المحسوب من البيانات الفعلية، وحد القبول لهذا المؤشر (0.70) أو أكثر، وكلما أقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة الدراسة، وهذا يوضح جودة النموذج الذي تم المسار الحرج وصلاحيته نتائج في تفسير كافة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

- مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA) بلغ (0.478): يشير الى تقدير عدم الملائمة مقارنة بالنموذج المشبع قيمته (من 0.5 أو أقل) دل على المناسبة.

ويمكن توضيح الآثار المعيارية الكلية المباشرة بين متغيرات الدراسة كما في الجدول التالي:

**جدول (18) الآثار المعيارية الكلية المباشرة بين متغيرات**

| الآثار المعيارية | المتغير           | البراعة التنظيمية |
|------------------|-------------------|-------------------|
| المباشرة         | البراعة التنظيمية | -                 |
|                  | السلوك الريادي    | 0.074             |
| الكلية           | البراعة التنظيمية | -                 |
|                  | السلوك الريادي    | 0.074             |

#### الملخص:

أن البراعة التنظيمية لها تأثير كلي مباشر على السلوك الريادي بلغ (0.074).

#### اثبات الفرض:

**الفرض الثالث:** توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة ترجع إلى خصائصهم الديموغرافية.

#### 1-النوع

##### الاسلوب الاحصائي المستخدم:

-بما ان متغير النوع في هذه الدراسة من المتغيرات ثنائية المجموعات فقد تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين independent sample t Test فإذا كان مستوى المعنوية اقل من (0.05) ، دل على وجود فروق ذات تأثير معنوي، وإذا كان مستوى المعنوية اكبر من (0.05) ، دل على عدم وجود فروق ذات تأثير معنوي لقياس معنوية الفروق بين فئات الدراسة.

#### جدول رقم (19)

اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لقياس معنوية الفروق حول ابعاد (تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف) باختلاف متغير النوع

| الابعاد           | الفئة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة T | مستوى المعنوية | القرار   |
|-------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------|--------|----------------|----------|
| البراعة التنظيمية | ذكر   | 279   | 3.72            | 0.47              | 392          | 1.588  | 0.11           | غير دالة |
|                   | أنثى  | 115   | 3.80            | 0.49              |              |        |                |          |
| السلوك الريادي    | ذكر   | 279   | 4.01            | 0.36              | 392          | 2.372  | *0.02          | دالة     |
|                   | أنثى  | 115   | 4.11            | 0.41              |              |        |                |          |

\*دالة عند 0.05

#### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

-عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية طبقا لمتغير (النوع) حول ابعاد (البراعة التنظيمية) بمستوى معنوية أكبر من 0.05

-توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية طبقا لمتغير (النوع) حول بعد (السلوك الريادي) حيث بلغت قيمة "ت" (2.372)، بمستوى معنوية اقل من 0.05 لصالح الاناث بمتوسط حسابي (4.11)، مقابل متوسط حسابي للذكور (4.01).

## 2- المسمى الوظيفي

### الاسلوب الاحصائي المستخدم:

- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين independent sample t Test

جدول رقم (20) اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لقياس معنوية الفروق حول ابعاد (تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف) باختلاف متغير المسمى الوظيفي

| الابعاد           | الفئة         | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة T | مستوى المعنوية | القرار   |
|-------------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|--------|----------------|----------|
| البراعة التنظيمية | وظيفة إشرافية | 88    | 3.72            | 0.47              | 392          | 0.613  | 0.54           | غير دالة |
|                   | وظيفة تنفيذية | 306   | 3.75            | 0.48              |              |        |                |          |
| السلوك الريادي    | وظيفة إشرافية | 88    | 4.02            | 0.36              | 392          | 0.514  | 0.60           | غير دالة |
|                   | وظيفة تنفيذية | 306   | 4.04            | 0.38              |              |        |                |          |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

-عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية طبقا لمتغير (المسمى الوظيفي) حول ابعاد (تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف) بمستوى معنوية أكبر من 0.05

## 3- العمر

### الاسلوب الاحصائي

-تم استخدام اختبار "ف" تحليل التباين احادي الاتجاه One Way Anova لتحديد مدي الفروق الجوهرية بين آراء المبحوثين على أساس مستوى معنوية اقل من (0.05) ليدل على وجود فروق جوهرية بين الشركات محل الدراسة"، وإذا كان مستوى المعنوية أكبر من (0.05) دل ذلك على عدم وجود فروق جوهرية بين الشركات محل الدراسة.

جدول رقم (21) اختبار "ف" تحليل التباين احادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق حول ابعاد (تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف) باختلاف

متغير العمر

| الابعاد           | الفئات               | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ف | مستوى الدلالة | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|----------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|-------------------|
| البراعة التنظيمية | أقل من 35 سنة        | 87    | 3.89            | 0.41              | 19.770 | *0.01         | دالة              |
|                   | من 35 لأقل من 45 سنة | 135   | 3.55            | 0.56              |        |               |                   |
|                   | من 45 سنة فأكثر      | 172   | 3.83            | 0.38              |        |               |                   |
| السلوك الريادي    | أقل من 35 سنة        | 87    | 3.99            | 0.42              | 4.144  | *0.01         | دالة              |
|                   | من 35 لأقل من 45 سنة | 135   | 3.96            | 0.35              |        |               |                   |
|                   | من 45 سنة فأكثر      | 172   | 4.10            | 0.37              |        |               |                   |

\* دالة عند مستوى معنوية اقل من (0.05).

#### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية طبقاً لمتغير (العمر) حول ابعاد (البراعة التنظيمية) حيث بلغت قيمة "ف" (19.770) عند مستوى معنوية أقل من (0.05). وذلك لصالح الفئات العمرية على الترتيب (أقل من 35 سنة)، (من 35 سنة فأكثر)، (من 35 لأقل من 45 سنة)، بمتوسطات حسابية (3.89)، (3.83)، (3.55)، وفقاً لارائهم.

2- وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية طبقاً لمتغير (العمر) حول ابعاد (السلوك الريادي للموظف) حيث بلغت قيمة "ف" (4.144) عند مستوى معنوية أقل من (0.05). وذلك لصالح الفئات العمرية على الترتيب (من 35 سنة فأكثر)، (من 35 لأقل من 45 سنة)، (أقل من 35 سنة)، بمتوسطات حسابية (4.10)، (3.99)، (3.96)، وفقاً لارائهم.

#### 4- سنوات الخبرة: الاسلوب الاحصائي

- تم استخدام اختبار "ف" تحليل التباين احادى الاتجاه One Way Anova جدول رقم (22) اختبار "ف" تحليل التباين احادى الاتجاه لقياس معنوية الفروق حول ابعاد (تأثير البراعة التنظيمية على السلوك الريادي للموظف) باختلاف متغير سنوات الخبرة

| الابعاد           | الفئات                | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ف | مستوى الدلالة | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|-----------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|-------------------|
| البراعة التنظيمية | أقل من 5 سنوات        | 60    | 3.65            | 0.44              | 7.712  | *0.01         | دالة              |
|                   | من 5 لأقل من 10 سنوات | 86    | 3.60            | 0.53              |        |               |                   |
|                   | 10 سنة فأكثر          | 248   | 3.81            | 0.45              |        |               |                   |
| السلوك الريادي    | أقل من 5 سنوات        | 60    | 4.00            | 0.35              | 5.166  | *0.01         | دالة              |
|                   | من 5 لأقل من 10 سنوات | 86    | 3.94            | 0.47              |        |               |                   |
|                   | 10 سنة فأكثر          | 248   | 4.08            | 0.39              |        |               |                   |

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

#### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة) حول ابعاد (البراعة التنظيمية) حيث بلغت قيمة "ف" (7.712) عند مستوى معنوية أقل من (0.05). وذلك لصالح فئات الخبرة على الترتيب (10 سنة فأكثر)، (أقل من 5 سنوات)، (من 5 لأقل من 10 سنوات)، بمتوسطات حسابية (3.81)، (3.65)، (3.60)، وفقاً لارائهم.

2- وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة) حول ابعاد (السلوك الريادي) حيث بلغت قيمة "ف" (5.166) عند مستوى معنوية أقل من (0.05). وذلك لصالح فئات الخبرة على الترتيب (10 سنة فأكثر)، (أقل من 5 سنوات)، (من 5 لأقل من 10 سنوات)، بمتوسطات حسابية (4.08)، (4.01)، (3.94)، وفقاً لارائهم.

### توصيات الدراسة (Study Recommendations):

- التأكيد على أهمية تطوير مهارات القيادة للمديرين في المستويات العليا، لتعزيز البيئة التنظيمية المستدامة، وتحفيز سلوكيات الموظفين الريادية (تنمية المهارات الريادية للمديرين في المستويات القيادية العليا).
- تطوير نظم تحفيزية تعكس التزام المنظمة بالسلوك الريادي، والبراعة التنظيمية، مثل المكافآت المالية، أو التقديرات المعنوية بشكل خاص للموظفين (تحسين أساليب التحفيز).
- تطوير إستراتيجيات مؤثرة لإدارة التغيير داخل الشركة لزيادة اعتماد الموظفين على البراعة التنظيمية وتحفيز سلوكياتهم الريادية (إدارة التغيير بفاعلية).
- تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، بالأخص القدامى وحديثي التخرج، مما ينمي السلوك الريادي بشكل فعال (زيادة التحفيز على التعاون والعمل الجماعي).
- تطوير نظم لتقييم ومتابعة الأداء للتركيز على إكتشاف البراعة التنظيمية والسلوك الريادي، مع إستقرار ردود الأفعال بشكل منتظم لتحسين أدائهم (تقييم وتحليل الأداء بصفة مستمرة).
- توفير فرص تطوير شخصي ومهني للعاملين لتعزيز البراعة التنظيمية والقدرة على التأثير الإيجابي في السلوك الريادي (أكتشاف وتنمية القدرات الفردية للعاملين).
- الاهتمام بالإستثمار في أبحاث السوق، والابتكار لفهم احتياجات وتطلعات المستهدفين، مما يرسخ قواعد السلوك الريادي عن طريق البراعة التنظيمية (الاستثمار في بحوث السوق والابتكار).
- الاهتمام بالاستثمار في البحوث الداخلية (داخل المنظمة)، لدراسة مشاكل العاملين ومعوقات الأداء، وتطلعات العاملين، وأفكارهم للتطوير، مما يرسخ مبدأ العاملين كشركاء عمل، مما يظهر البراعة التنظيمية ومؤشرات السلوك الريادي للعاملين.
- ضرورة تطوير مؤشرات دقيقة لقياس البراعة التنظيمية في المنظمات، مثل الابتكار والفاعلية والتفكير النقدي والقدرة على حل المشكلات والتعامل مع التغييرات التكنولوجية (تحديد مؤشرات وقياسات البراعة التنظيمية).
- إنشاء برامج تدريبية تستهدف تنمية البراعة التنظيمية في مجالات التكنولوجيا الحيوية والسلامة والجودة (تنفيذ برامج تدريبية متخصصة).
- وضع سياسات وممارسات داعمة لتنمية البيئة التنظيمية التي تشجع على التفكير المبتكر (تطوير الثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار).
- تقوية أواصر التعاون بين الأقسام والإدارات والقطاعات المختلفة لإظهار وتنمية البراعة التنظيمية من خلال التفاعل والتبادل المعرفي (تقوية التعاون الداخلي).

- تطوير سياسات وإجراءات وعمليات الموارد البشرية من إستقطاب وإختيار وتعيين وتنمية الموارد البشرية التي تشجع على التطوير المهني والشخصي وإظهار البراعة التنظيمية (تغيير اساليب إدارة الموارد البشرية).
- تطوير أساليب قيادية تشجع على الإستباقية والابتكار بين الموظفين وتدعم مشاركتهم في عملية صنع القرار (دعم القيادة الاستباقية والتحفيز الايجابي).
- تطوير المهارات التي تساعد الموظفين على التكيف مع التغييرات السريعة في صناعة الأدوية وتعزيز قدرتهم على التعامل مع التحديات الجديدة (تطوير القدرة على التكيف والمرونة).
- توفير الدعم للعاملين في تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية وتشجيعهم على المبادرة الذاتية في اكتساب وتعلم كل جديد (التشجيع على المبادرة الذاتية والتعلم المستمر).
- تطبيق منهجيات البحث المتقدمة مثل التحليل الهرمي السلبي والنماذج الهيكلية لإختبار العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

#### **مقترحات البحوث المستقبلية (Future Research):**

- علاقة القيادة بالسلوك الريادي.
- دور إدارة المواهب في السلوك الريادي للموظف.
- تأثير القيادة المستدامة على السلوك الريادي للموظف
- تأثير القيادة المستدامة على البراعة التنظيمية.
- تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى مثل (الجامعات-البنوك-الفنادق-المستشفيات)

#### **المراجع**

##### **أولاً: المراجع العربية**

أبو الرب، دعاء (2020)، "الإحتياجات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء"، مجلة تطوير العلوم الإجتماعية، المجلد (13)، العدد (2).

- أحمد أيوب عبد الله الشيخ (2020)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة المهارات الريادية وعلاقتها بالتميز المنظمي فيها، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أزهار مراد عوجة (2018) دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي، دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء فنادق النجف الاشرق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المعهد التقني، جامعة الفرات الاوسط، مجلد (14)، عدد (1).
- بدوي، محمود فوزي، عبد العزيز، & أسماء جمعة، (2023)، "سيناريوهات مقترحة لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية"، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد 112، العدد (112)، 369-476.
- بيداء ستار لفته وعلاء عبد الكريم البلداوي (2018) تقييم ممارسات ادارة المخاطر وعلاقتها بالسلوك الريادي للمدراء في شركات التأمين بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبة ومالية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي الدولي الاول، جامعة بغداد، العراق.
- ثابت ادريس (2007)، "بحوث التسويق- أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- شهد عادل فاضل (2020)، دور الذكاء الاستراتيجي واسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الاكاديمية، دراسة استطلاعية لأراء مجالس الكليات في جامعة الموصل، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية جامعة كركوك، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد (8)، العدد (2).
- الشواهين ، فلاح ابراهيم (2017)، "أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي" - دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- صبر، رنا ناصر (2018)، "الدور الوسيط لروحانية مكان العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الريادي"، بحث ميداني في مركز وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (103)، المجلد (24).
- عبد الله، محمد سعيد، فاضل، شهد عادل، أبو رذن، ايمان بشير محمد مصطفى، (2018)، دور الذكاء الاستراتيجي وإسهامته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الاكاديمية: دراسة استطلاعية لأراء مجالس الكليات، جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد (8)، عدد (2)، 170-198.
- العنزي ، سعد علي حمود (2013)، "الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال"، الوراق للنشر والتوزيع عمان،
- العنزي، سعد علي حمود، العطوي، عامر علي حسين (2010)، "الأحتكام للمكانة: منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (16)، العدد (4).
- عيد، أيمن عادل، (2020)، " البحث العلمي – مدخل تطبيقي"، الطبعة الثانية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، ص 321
- المصري، وسام محمد المصري، (2021)، "ممارسة القيادة التحويلية ودورها في تعزيز السلوكيات الريادية في المنظمات الأهلية الفلسطينية"، دراسة ميدانية على المنظمات الزراعية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى.
- المنصور، كاسر نصر (2003)، "الريادة في الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة"، ط (1)، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- النشرات:** التقرير السنوي لشركات المهن الطبية للأدوية (MUP)، ايبكو، سيدكو عن عام 2023.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:**

Adams, S., Quagraine, F, A & Klobodu, E., (2017), "Women entrepreneurial orientation, motivation, and organizational performance in Ghana", Journal of Small Enterprise Research, Vol.24, Iss.2.

- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307-332.
- Ajda Merkuć & Katarina Katja Mihelić (2023) " Thriving While Working Remotely: The Role of Family-Work Affect, Exploration, and Ambidextrous Leadership", *journals. Sagepub, SAGE Open* 13.1.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2).
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1).
- Amare Werku Ijigu, Abebe Ejigu Alemu & Abdurezak Mohammed Kuhil. (2022), " The mediating role of Organizational Ambidexterity in the relationship between high-performance work system and employee work performance: An empirical evidence from ethio-telecom", *Cogent Business & Management*, 9 (1).
- Anne Sebastian & Matthias P. Hühn, (2024)" Sustainable Leadership and Hegelian Self-Awareness", *MDPI Journals, Administrative Sciences*, Volume (14), Issue (1).
- Armin Anzenbacher, Marcus Wagner, (2020), the role of exploration and exploitation for innovation success: effects of business models on organizational ambidexterity in the semiconductor Industry , *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol.16 ,Pp. 571–594.
- Arshad, S., Iqbal, A., Afzal, Ch. M., Khan, S. N., & Sajjad, A. (2022). The Moderating Role of Team Climate between Servant leadership, Organizational Ambidexterity and Work Performance. *Journal of Social Sciences Review*, 2(4).
- Asmaa Abdul Wahid Malik, Wasan Kamil Afloog, Khariya Abed Fadel, & Afrah Raheem Idan, (2024)"Studying the Effects of the Dimensions of Cultural Pollution on the Practice of Entrepreneurial Behavior", *International Conference on Engineering & Science to Achieve the Sustainable Development Goals AIP Conf. Proc*, Published by AIP Publishing.
- Bai, J. and Ren, J. 2016. Organizational Ambidexterity and Innovation Performance: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation, *Frontiers of Business Research in China*, 10 (4): 664-693.
- Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C. (2012). Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 18(2), 132-138.

- Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C. (2012). Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 18(2), 132-138.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2).
- Bird, Alexander, (2010), "Social Knowing: The Social Sense of 'Scientific Knowledge'" *Philosophical Perspectives*, 24: 23–56.
- Bird, B., & Schjoedt, L., (2009), *Entrepreneurial Behavior: Its Nature, Scope, Recent Research, and Agenda for Future Research*, Springer Science – Business Media, USA.
- Boeske, Jana, (2023)"Leadership towards Sustainability" A Review of Sustainable, Sustainability, & Environmental Leadership. *Sustainability* 15: 12626
- Bostjan, K., & Borut, M. (2003). Modeling of local two-phase flow parameters in upward subcooled flow boiling with the CFX-4.3 code, IAEA-OECD/NEA Technical Meeting on Use of Computational Fluid Dynamics Codes for Safety Analysis of Reactor Systems Pisa, Italy, 11–13.
- Bucurean, Mirela , et al. , (2011) , Culture — a factor that determines the entrepreneurial behavior, *Annals of the Oradea University, Fascicle of management and technological engineering*, Volume 20, No. 1.
- C. Dolz, M. Iborra, V. Safon, (2019) "Improving the likelihood of SME survival during financial and economic crises" the importance of TMTs and family ownership for ambidexterity, *BRQ Bus. Res. Q.* 22 (2019).
- Caniëls, M. C. J., & Veld, M. (2019) "Organizational Ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need?" *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4).
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020) "The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia". *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4).
- Çömez, P., Erdil, O., Alpan, L., & ÇÖMEZ, P. (2011). The effects of ambidexterity and generative learning on innovative firm performance: The mediating effect of transformational leadership. *Journal of Global Strategic Management*, 10(5).
- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 981– 995.
- De Jong, J.P.J., Den Hartgog, D.N., (2008) "Innovative Work Behavior: Measurement and Validation", *Research Report of Scientific Analysis*

- of Entrepreneurship and SMEs, Netherlands Ministry of Economic Affairs.
- Deole, S. S., Deter, M., & Huang, Y. (2023) "Home sweet home: Working from home and employee performance during the COVID-19 pandemic in the UK". *Labour Economics*, 80.
- Dess GG, Pinkham BC, & Yang H, (2011), "Entrepreneurial orientation: assessing the construct's validity and addressing some of its implications for research in the areas of family business and organizational learning", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.35, No.3.
- Duan, Q., Miao, R., Lu, L., & Cao, Y., (2020) "The high-performance work system, employee voice, and innovative behavior: The moderating role of psychological safety". *International journal of environmental research and public health*, 17(4), 1150.
- Dutta, S. K. (2013) "Ambidexterity as a mediating variable in the relationship between dynamism in the environment, organizational context and strategic renewal". *Jindal Journal of Business Research*, 2(1).
- E. Affum-Osei, E. Adom Asante, S. Kwarteng Forkouh, I. Abdul-Nasiru, Career "adaptability and ambidextrous behavior among customer-service representatives: the role of perceived organisational support", *J. Pers. Sell. Sales Manag.* 40 (2020).
- Edgar, F., Zhang, J. A., & Blaker, N. M. (2020) "The HPWS and AMO: A dynamic study of system- and individual-level effects". *International Journal of Manpower*.
- Erogul, M. S., & Quagraine, F. A. (2018) "Conceptualising entrepreneurial orientation dimensions and female business performance in developing economies". *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 11(2).
- Farrukh, M., Khan, M. S., Raza, A., & Shahzad, I. A. (2021) "Influence of high-performance work systems on intrapreneurial behavior". *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(4).
- Fourne, S. P., Rosenbusch, N., Heyden, M. L., & Jansen, J. J. (2019). Structural and contextual approaches to ambidexterity: A meta-analysis of organizational and environmental contingencies. *European Management Journal*, 37(5).
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). Contextual determinants of organizational ambidexterity, *op.cit.*, 209-226.
- Gürlek, M. (2021) "Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity", evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(1).

- Hashimoto, M. & Nassif, V. (2014)," Inhibition and Encouragement of Entrepreneurial Behavior: Antecedents Analysis from Managers' Perspectives ", Brazilian Administration Review, Vol.11, No.4.
- Hinadi Akbar & Mohammad Anas, (2024) "Talent management and Organizational Ambidexterity: the moderating role of learning organization", The Learning Organization Vol. 31 No. 4, 2024.
- J.P.J. de Jong, S.K. Parker, S. Wennekers, C. Wu, (2011), "Corporate entrepreneurship at the individual level: measurement and determinants." EIM research reports, p.13.
- Jackson, N. C., Lescent-Giles, I., & Dunn-Jensen, L. M. (2017). Managing careers for ambidexterity and organizational alignment: Why it matters today to HR practice. *Organization Management Journal*, 14(3).
- Jacob, O. N., & Edokhamhen, E. (2020) "Teaching programme in Nigerian higher institutions: Challenges of implementation and way forward". *American Journal of Social & Humanitarian Research*, 1(5).
- Jebarajakirthy, C., & Thaichon, P. (2015). A conceptual framework for understanding and developing entrepreneurial behaviour: implications for social marketers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20(4), 299-311.
- Jelenc, L., & Pisapia, J., (2015),"Individual Entrepreneurial Behavior in Croatian IT Firms: The Contribution of Strategic Thinking Skills" *Journal of Information and Organizational Sciences*, Vol.39, No.2.
- K. Hong, G.J. Yu, E. Hyun, (2018) "Understanding ambidexterity at the individual level: task assignment perspective", *Comput. Math. Organ. Theory*. 24.
- Kamaşak, R., and Bulutlar, F. (2019). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, 22(3), 306–317.
- Kauppila, O. P., & Tempelaar, M. P. (2016) "The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership". *Journal of Management Studies*, 53(6).
- Keller, T., & Weibler, J. (2015) "What it takes and costs to be an ambidextrous manager: Linking leadership and cognitive strain to balancing exploration & exploitation". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1).
- Kobarg, S., Wollersheim, J., Welpe, I. M., & Spörrle, M. (2015) "Individual ambidexterity and performance in the public sector" A multilevel analysis. *International Public Management Journal*
- Kyndt, E., & Baert, H. (2015) "Entrepreneurial competences: Assessment and predictive value for entrepreneurship". *Journal of Vocational Behavior*, 90.
- Lastra, S. F.D. P., Alcazar, F. M. & Gardey, G. S. (2022). Developing The Ambidextrous Organization. The Role of Intellectual Capital In Building Ambidexterity: An Exploratory Study In The Haute Cuisine

- Sector. *Journal Of Hospitality And Tourism Management*. (51): 321-329.
- Latukha, M., Michailova, S., Selivanovskikh, L., & Kozachuk, T. (2022). Talent management, organizational ambidexterity, and firm performance: Evidence from Russian firms. *Thunderbird International Business Review*, 64(5).
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010) "Exploration & exploitation within & across organizations". *Academy of Management Annals*, 4(1).
- Mair, Johanna, (2002), *Entrepreneurial Behavior In a Large Traditional Firm: Exploring Key Drivers*, IESE, University of Navarra, Barcelona, NO 466 , Spain.
- Martinaityte, I. (2014) "Leveraging employee creativity through high performance work systems" a multilevel perspective (Doctoral dissertation, Aston University).
- Metallo, C., Agrifoglio, R., Briganti, P., Mercurio, L., & Ferrara, M. (2021). Entrepreneurial behavior and new venture creation: The psychoanalytic perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1), 35-42.
- Mom, T. J. M., Chang, -Y.-Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. P. (2018) "A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity". *Journal of Management*, XX(X), 1–26.
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007) "Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities" The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6).
- Mom, T.J.M., van den Bosch, F.A.J., &Volberda, H.W. (2009) "Understanding Variation in Managers' Ambidexterity" Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4).
- Neirotti, P., & Paolucci, E. (2013) "Why do firms train? Empirical evidence on the relationship between training and technological and organizational change". *International Journal of Training and Development*, 17(2).
- Newman, Alexander, Martin Obschonka, Susan Schwarz, Michael Cohen and Ingrid Nielsen, (2019). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of vocational behavior*, Volume 110, Part B, Pages 403-419.
- Nikita Singh, Vinay Singh, Manoj Patwadhan & Yogesh Upadhyay (2023)" Ambidextrous employees and sustainable innovation practices - empirical validation of structural linkage", *International Journal of Indian Culture and Business Management* Vol. 28, No. 2.
- Obinna Alo, (2023) "he role of ambidextrous leadership in developing team-level ambidexterity: Exploring the supporting roles of reflective

- conversations and ambidextrous HRM", *Africa Journal of Management*, VOL. 9, NO. 1.
- Ossenbrink, J., Hoppmann, J., & Hoffmann, V. H. (2019) "Hybrid ambidexterity: How the environment shapes incumbents' use of structural & contextual approaches". *Organization Science*, 30(6).
- Peng, M. Y., Lin, K., Peng, D. L., & Chen, P. (2019) "Linking organizational ambidexterity and performance: The drivers of sustainability in high-tech firms". *Sustainability*, 11(3931).
- Platin, N., Ergun, H. S., (2017) " The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance; Evidence from Turkish SMEs", *Journal of Business and Management Studies*, Vol.3, No.2.
- Portalanza-Chavarría, A., & Revuelto-Taboada, L. (2023) "Driving intrapreneurial behavior through high-performance work systems". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(2).
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009) "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance". *Organizational Science*, 20(4).
- Revuelto-Taboada, L., Portalanza-Chavarría, A., & Cedeño-Alejandro, F. (2023) "Promoting intrapreneurial behavior in banking: the role of high-performance work systems, knowledge management processes, and supervisor support". *Service Business*.
- Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 694-709.
- S. Kobarg, J. Wollersheim, I.M. Welp, M. Spörle, (2017) "Individual ambidexterity and performance in the public sector: a multilevel analysis, *Int. Publ. Manag. J.* 20.
- Saxena, N.& Puri, P., (2013)," Relationship between Risk Taking Behaviour, Personality and Sensation Seeking Tendencies among N.C.C cadets", *Journal Of Humanities And Social Science*, Vol.18, Iss.3.
- Schnellbacher, B., Heidenreich, S., & Wald, A. (2019) "Antecedents and effects of individual ambidexterity—A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level". *European Management Journal*, 37(4).
- Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Business: A Skill- Building Approach*. 4th ed. (New York: John Wiley & Sons, Inc).
- SHAH, S.Z.A. & BHUTTA, N.T, (2013)," Corporate entrepreneurship and agency cost: A theoretical Perspective", *Open Journal of Accounting*, Vol.2,
- Silva, C., Gonzalez-Loureiro, M., & Braga, V. (2019). The speed of internationalization of SME's in peripheral regions of Europe: A cognitive approach. In *Innovation, engineering and entrepreneurship* (pp. 1024–1030), Springer International Publishing.

- T.J. Jj Mom, S.P. Fourn'e, Jansen, (2015) "Managers' work experience, ambidexterity, and performance: the contingency role of the work context, Hum". Resour. Manage. 45.
- Tempelaar, M. P., & Rosenkranz, N. A. (2019) "Switching Hats: The Effect of Role Transition on Individual Ambidexterity". *Journal of Management*, 45(4).
- W.M. Lim, (2023) "The workforce revolution: reimagining work, workers, and workplaces for the future", *Glob. Bus. Organ. Excell.* 42.
- Wongnaa, C.A. and Seyram, Z.K.A. (2014) "Factors influencing polytechnic students' decision to graduate as entrepreneurs". *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 2:2.
- Yeganegi, S., Laplume, A. O., Dass, P., & Greidanus, N. S. (2019) "Individual-Level Ambidexterity and Entrepreneurial Entry". *Journal of Small Business Management*, 57(4).
- Zhai, X. (2018) "Rethinking the relationship between high-performance work systems and firm performance" A metaanalysis (Doctoral dissertation, Murdoch University).
- Zhang, J. A., Chen, G., O'Kane, C., Xiang, S., & Wang, J. (2020) "How employee exploration and exploitation affect task performance" The influence of organizational competitive orientation. *International Journal of Human Resource Management*.
- Zhang, Q., Pan, J., Jiang, Y., & Feng, T. (2020) "The impact of green supplier integration on firm performance" The mediating role of social capital accumulation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2).
- Zhu, C., Liu, A., & Chen, G. (2018) "High performance work systems and corporate performance" the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, 12, pp.1-22.