أثر ممارسات الابتكار المفتوح على أداء الشركات الناشئة في ظل الدور الوسيط للتوجه الريادي للقادة: دراسة تطبيقية على بعض الشركات الناشئة بجمهورية مصر العربية

أ.د. حمادة فوزي أبوزيد
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة بنها

د.عصام عبدالغني علي
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة بنها

كريم بهي أحمد بهي
مدرس إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة جامعة بنها

ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة أثر ممارسات الابتكار المفتوح (الواردة – الصادرة) علي أداء الشركات الناشئة (المالي – التنظيمي – الابتكاري) في ظل الدور الوسيط للتوجه الريادي للقادة (الابتكارية– الاستقلالية – تحمل المخاطرة – الاستباقية)، وذلك **بالتطبيق** علي الشركات الناشئة المسجلة بجهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بجمهورية مصر العربية. **استخدم البحث** أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وتحليل المسار. وقد **أيدت النتائج** صحة الفروض الأربعة للبحث، حيث **أظهرت النتائج** أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الابتكار المفتوح على أداء الشركات الناشئة، وهناك دور وسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين ممارسات الابتكار والمفتوح وأداء الشركات الناشئة.

الكلمات المفتاحية: الابتكار المفتوح، الابتكار المغلق، الشركات الناشئة، أداء الشركات الناشئة، التوجه الريادي للقادة.

1- مقدمة البحث:

تلعب الشركات الناشئة في بيئة الأعمال دوراً محورياً في تحسين الكفاءة الاقتصادية، ورئيسياً في عمليات الابتكار (Colombo and Piva, 2008; Davila et al., 2003; Mustar et al., 2008). حيث يُشار إليها على أنها الشركات الجديدة التي تمتلك موارد تكنولوجية ومالية محدودة، ذات نماذج أعمال قابلة للتطوير من خلال طرح الأفكار الجديدة إلي السوق و تحويلها إلي مشروعات ريادية مستدامة اقتصادياً محققة للأرباح (Blank,2010)، في ظل عائق الحداثة وصغر الحجم (Fernandes et al ,2018).

وقد بدأ العديد من الدول العربية، ومنها جمهورية مصر العربية، بدعم المشروعات الريادية كوسيلة لتسهيل خلق فرص عمل وتحقيق نمو اقتصادي شامل. مما يتعين معه ضرورة تهيئة النظام البيئي (Eco-system) المناسب لاستمرار ريادة الأعمال— ونعني بذلك بيئة سياسات متكاملة تشجع الشركات الناشئة الصغيرة وتتيح استمرارية المشاريع الريادية ونجاحها. ولكن، لا تزال العديد من التحديات تعيق رواد الأعمال العرب من بذل أقصى قدراتهم (مومني,2017).

وقد سلط العديد من الدراسات والبحوث الضوء على الدور المحوري لرائد الأعمال في تأسيس وإدارة الشركات الناشئة الصغيرة الحجم (Vanhaverbeke and usman,2017)، وما يواجهونه في المنطقة العربية – ومصر بالتأكيد– من صعوبات أمام توسيع مشاريعهم والارتقاء بها. ففي استطلاع للرأي[1] شمل نحو 1000 رائد أعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، أشار كثيرون أنهم يواجهون عوائق تحد من قدرتهم على تحسين أعمالهم، بما في ذلك تسويق منتجاتهم، وإيجاد التمويل، وتوظيف المواهب

[1] Injaz Al-Arab, "Entrepreneurial Compass: Your Guide to Start-Ups and Funding in the MENA Region," January 2015,

المناسبة، والعثور على شركاء للتوسع في دول وأسواق جديدة. ومن العوائق الأخرى التي تواجه نضوج المشاريع، تذكر الإنفاق الحكومي المنخفض على البحث والتطوير وانخفاض براءات الاختراع، كما هو مبين في الترتيب المنخفض نسبياً الذي سجلته منطقة الشرق الأوسط في مؤشر الابتكار العالمي.

2- مراجعة الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت علاقة ممارسات الابتكار المفتوح بأداء الشركات الناشئة:

- هدفت دراسة **(Onetti, 2021)** إلي بحث ودراسة ممارسات التعاون للشركات الناشئة خلال نموذج الابتكار المفتوح في أوربا. واعتمدت على عينة قوامها 31 شركة ناشئة اوربية تنفذ الممارسات التعاونية مع الشركات الأخرى، وتوصلت إلى أن معظم الشركات الناشئة نفذت استراتيجيات من شأنها تخفيض الاحتفاظ بالموارد أو تتشارك الموارد مع الشركات الأخرى، دخل عدد محدود منها في أنشطة مثل عمليات الاستحواذ أو الاندماج. وكانت عمليات الشراء والاستثمارات الخاصة هي الأكثر فعالية كممارسات التعاون للشركات الناشئة حيث اعتمد أكثر من 50% من الشركات الناشئة على مسرعات الأعمال ومراكز الابتكار في تطوير نفسها.
- هدفت دراسة **(Steiber.A ,and Alange.S,2020)** إلي بحث نماذج التعاون بين الشركات الكبيرة والشركات الناشئة من منظور اتجاه تدفق الابتكار وأثر ذلك على قدرة الشركات الكبيرة على التحول الرقمي. معتمدة علي دراسة الحالة لثلاثة نماذج تعاون لشركات كبيرة مع شركات ناشئة، وتوصلت إلي أن التعاون بين الشركات الناشئة والشركات الكبيرة يؤثر بشكل إيجابي على قدرة الشركات الكبيرة على أعمال التحول في سياق التحول الرقمي.
- **هدفت دراسة (Ojaghi. H, Mohammadi.M and Yazdani.R. Y,2020)** إلي تقديم إطار متكامل لتشكيل النظام البيئي (الايكولوجي) للابتكار للشركات الناشئة. معتمدة في ذلك على مراجعة الدراسات السابقة التي بحثت موضوع ابتكار الشركات الناشئة من 2008-2018م، بحوالي 63 ورقة بحثية. وتوصلت إلي أن الحاضنات، مصادر التمويل، الجامعات، الشركات الكبيرة، مسرعات الأعمال هي أهم الجهات الفاعلة لابتكار الشركات الناشئة.
- **هدفت دراسة (Nopadol Rompho,2018)** إلي بحث ودراسة استخدامات مقاييس الأداء الأفضل بالنسبة لمراحل الشركات الناشئة المختلفة بما في ذلك أهمية استخدام مقاييس الأداء لكل مرحلة. معتمدة في ذلك على طريقة الاستقصاء لجمع البيانات من عينة قوامها 110 مفردة من المديرين التنفيذيين لشركات ناشئة في تايلاند. وتوصلت إلي أنه لا تزال الشركات الناشئة على عكس الشركات الكبيرة تبحث عن نموذج عمل مناسب وتختلف مقاييس الأداء التي تستخدمها علي حسب مراحلها، كما أنه هناك علاقة إيجابية بين أهمية مقاييس مراقبة الأداء حسب كل مقياس بين المراحل المختلفة للشركات الناشئة .
- **هدفت دراسة(Spender, J. C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P,2017)** إلي تقديم إطار متكامل للمعرفة حول موضوع (الشركات الناشئة) في سياق ظاهرة (الابتكار المفتوح)

لتعميق الفهم حول الموضوعين وتقديم اتجاهات بحثية مستقبلية. واعتمدت علي أسلوب محدد لمراجعة الدراسات السابقة عن طريق اختبار وتحليل مجموعة من المقالات العلمية (عددها 41 دراسة) التي تغطي مجال المعرفة في هذا الموضوع. وتوصلت إلي سبع موضوعات هي الأكثر ملاءمة لشرح موضوعي (الشركات الناشئة في ظل سياق ظاهرة الابتكار المفتوح) وهي: (1-دور شبكات العلاقات في نجاح الشركات الناشئة.، 2-الجهات الفاعلة التي تتفاعل مع الشركات الناشئة في عمليات الابتكار المفتوح، مثل :(حاضنات الأعمال، الشركات الكبيرة، شركات رأس المال المخاطر، التعليم العالي)، 3- النظام البيئي للشركات الناشئة وأثره على عمليات الابتكار المفتوح (نظم التمويل، نظم خلق المعرفة، نظم الحوكمة).4-البُعد الريادي في عمليات الابتكار المفتوح للشركات الناشئة.5- آداء الشركات الناشئة في سياق الابتكار المفتوح (الآداء الابتكاري، الآداء التنظيمي).،6- مخزون المعرفة وتدفقاتها في عمليات الابتكار المفتوح للشركات الناشئة (نقل المعرفة، المعرفة القائمة على ريادة الأعمال، حاضنات المعرفة).،7-.دور مؤسسات التمويل في تمويل الشركات الناشئة.)

- **هدفت دراسة (Usman, M, and Vanhaverbek. W, 2017) إلي** محاولة سد الفجوة البحثية حول استكشاف الابتكار المفتوح في الشركات الناشئة، واستهدفت بشكل محدد كيفية نجاح الشركات الناشئة في تنظيم وإدارة الابتكار المفتوح مع الشركات الكبري، وتسليط الضوء علي التحديات والعوائق التي تواجه تبني ممارسات الابتكار المفتوح للشركات الناشئة وأيضاً فوائدها. معتمدة في منهجيتها علي على دراسة حالتين لفحص شكلين رئيسين للابتكار المفتوح: الوارد – الصادر في الشركات الناشئة. وتوصلت إلى تعظم الشركات الناشئة فوائدها من الابتكار المفتوح عن طريق التغلب على عائق الحداثة وصغر الحجم، معرفة وخبرات رائد الأعمال بطرق إدارة الشركات الكبيرة أمر هام لفهم آليات عملية التعاون التي تعد بمثابة علاقة ديناميكية تتنوع فيها احتياجات الشركاء والمواقف الاستراتيجية وشبكة العلاقات.، من المنافع التي تحصل عليها الشركة الناشئة عندما تكون مستقبلة في ممارسات الابتكار المفتوح خلال التعاون مع الشركات الكبري (الابتكار المفتوح الوارد): توفير في تكلفة البحوث والتطوير، الدخول السريع للسوق، الدعم التقني واللوجستي من الشركة الكبيرة، شهرة/ سمعة الشركة الكبيرة، من المنافع التي تحصل عليها الشركة الناشئة عندما تكون مصدرة في ممارسات الابتكار المفتوح خلال التعاون مع الشركات الكبري (الابتكار المفتوح الصادر): قلة الحاجة للتمويل والتطوير والتسويق، جني عوائد حقوق الملكية، الاستفادة من الأسواق المتخصصة التي لا تستهدفها الشركات الكبيرة.، عندما تكون الشركات الناشئة هي المُصدرة للخدمات التكنولوجية يجب أن يكون لديها القدرات البارعة في التفاوض خلال الصفقات والتعاملات مع الطرف الآخر.

ثانياً: الدراسات التي تناولت التوجه الريادي للقادة وعلاقته بالابتكار المفتوح وأداء الشركات الناشئة:

- **هدفت دراسة (Kattenbach.R, and Fietze.s, 2018) إلي** بحث وتحديد أثر التوجه الريادي من الإطار الفكري لنموذج (متطلبات – موارد العمل) .JD-R Model ، معتمدة على عينة قوامها 597 مفردة للإدارة العليا في صناعة الإعلام الألماني وصناعة تكنولوجيا المعلومات عبر شبكات XING. وتوصلت إلي يزداد الرضا الوظيفي في حالة التوجه الريادي مع زيادة متطلبات العمل لأن

رواد الأعمال يعتبرون العمل مكافأة لهم. ذلك علي العكس تماماً في الوظيفة وذلك خلال نموذج (متطلبات – موارد العمل) ، كما يرتبط التوجه الريادي بقوة بالموارد الشخصية مثل ضبط النفس، التمكين النفسي، التقدير الذاتي. و يمكن تمييز التوجه الريادي في بعض العناصر مثل: الاستقلالية، تحسين الأداء، التنافسية، الاستباقية.

- هدفت دراسة (Fellnhofer, K., Puumalainen, K., & Sjögrén, H,2016) إلي بحث وتحليل التصورات والمفاهيم المختلفة للتوجه الريادي EO للنساء بالمقارنة بنظرائهم من الرجال، وأثر ذلك وعلاقته بالأداء على مستوي الفرد والمنظمة. معتمدة علي عينة من 301 موظف في صناعات مختلفة ، وتوصلت إلي أنه يوجد أثر إيجابي للتوجه الريادي في المستوي الفردي وأيضا المستوي التنظيمي على آداء العمل، كما أن التوجه الريادي المُدرك عند النساء أقل من الرجال، ولكن تقييم أداء العمل الذاتي أعلي عند النساء، أيضاً هناك اختلافات بين الرجال والنساء في تصور التوجه الريادي للمنظمة
- هدفت دراسة(Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Freitas, H. M. R. D, 2016) إلي بحث وتحليل شامل للأدبيات حول موضوع التوجه الريادي الناتجة عن 30 عام الماضيين، كما ركزت على الإجابة على التساؤلات التالية: ما هي الموضوعات الرئيسية التي ظهرت؟ ، ما هي الفجوات البحثية في بحث التوجه الريادي؟، واعتمدت منهجيتها علي أسلوب تحليل تقنيات المفردات والمحتوي لعينة من 405 مقالة علمية نشرت من يناير 1987 إلى يوليو 2014. وتوصلت إلي من الموضوعات التي تطورت على مدار 30 عاماً وتتعلق بالتوجه الريادي: (أداء الأعمال، الابتكار / الابتكارية، التوجه بالسوق، التوجه الاستراتيجي، النمو، المشروعات الناشئة، التعلم، الموارد البشرية والمعرفة، سلوكيات التوجه الريادي والمواقف والقيم، انماط القيادة)، ومن الموضوعات المشتركة بين الأدبيات في مجال التوجه الريادي:

✓ **آداء الأعمال للشركة وركزت الأدبيات في ذلك على (آداء المنظمة / الموارد /النمو / المعرفة)**

✓ **آداء المنظمة والوضع الاستراتيجي في السوق وركزت الادبيات علي: أداء المنظمة والتوجه بالسوق والابتكار**

✓ **الموقف السلوكي الريادي: الابتكارية والاستباقية والمخاطرة والنظرة لرائد الأعمال والشركة معاً وركزت الادبيات على اداء الشركات الناشئة والصغيرة.**

- هدفت دراسة (Kantur.D, 2016) إلي تقييم الأثر الوسيط لريادة الأعمال الاستراتيجية بين التوجه الريادي والآداء التنظيمي. معتمدة على عينة من 324 مفردة من الادارة العليا في 118 شركة في صناعات مختلفة بتركيا. وتوصلت إلي تتوسط ريادة الاعمال الاستراتيجية بشكل كامل العلاقة بين التوجه الريادي والآداء التنظيمي الذي تم تقييمه من خلال بعدين الآداء المالي والآداء غير المالي.

وقد أستنتج الباحث بعد مراجعة الدراسات السابقة ما يلي:

✓ أولاً: تُعد الحداثة، صغر الحجم، محدودية الموارد السمات المميزة للشركات الناشئة، وتشكل في نفس الوقت تحدياً لقدراتها، بل لتوقفها عن العمل – مع بعض العوامل الأخرى– في بيئة الأعمال.

- ✓ ثانياً: يمكن للشركات الناشئة الاعتماد على ممارسات الابتكار المفتوح كمدخل لتعزيز قدراتها وتحسين أدائها من خلال التعاون بينها وبين الشركات الكبري (قائد الصناعة)، وبناء شبكة علاقات للتفاعل مع الجهات الفاعلة الأخرى مثل حاضنات الأعمال، المؤسسات العلمية كالجامعات ومراكز البحوث، الشركاء المتكافئين في الصناعة، وبالتالي استثمار تدفقات معرفتها القائمة على ريادة الأعمال (الواردة – الصادرة).
- ✓ ثالثاً: هناك دور للقائد – رائد الأعمال المحوري في نجاح الشركات الناشئة وخبرته السابقة الإدارية والمعارف الخاصة بمجال صناعة شركته، وفي نفس الوقت دور رائد الأعمال في نجاح ممارسات الابتكار المفتوح في هذه الشركات.
- ✓ رابعاً: ارتباط التوجه الريادي بالموارد الشخصية للقادة التي تعزز من أدائهم الفردي وتزيد من مستويات الرضا وتقلل من الأثر السلبي لمتطلبات العمل وما يترتب عليها من مستويات معينة من التوتر والإجهاد مما يؤدي إلى أداء أفضل.

ووفقاً لتعليق الباحث علي الدراسات السابقة وما أثاره من ظواهر متعلقة بتساؤلاته أمكن له تحديد الفجوة البحثية كما يلي :

أ. ما هي ممارسات الابتكار المفتوح في الشركات الناشئة المناسبة والتي تحد من تهديدات الابتكار المفتوح لتعزيز أداء الشركة الناشئة؟ يتعلق بـ " (الفرض 1).

ب. ما هي الاتجاهات السلوكية المطلوبة لقائد الشركة كي يكون له الدور المحوري المطلوب في ممارسات الابتكار المفتوح ونجاحها في تعزيز أداء الشركات الناشئة؟ يتعلق بـ " الفروض (2،3،4)".

3- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

في ضوء الفجوة البحثية التي رصدها الباحث خلال الدراسات السابقة، وفيما يتعلق ببيئة الأعمال في جمهورية مصر العربية، حيث اعتمد الباحث علي دراسة وتحليل تقرير "المرصد العالمي لريادة الأعمال بمصر GEM Egypt National Report لعام 2017/2016م"، والذي يصدره مركز الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة الأمريكية بالقاهرة بالتعاون مع وزارة التجارة والصناعة المصرية والوكالة الدولية الأمريكية للتنمية الدولية USAID.

ويقدم هذا التقرير تقييم سنوي للأنشطة الريادية والمواقف عبر البلدان على مستويات مختلفة من التنمية الاقتصادية. ويدرس العوامل التي تساهم في مناخ ريادة الأعمال وكذلك الروابط بين ريادة الأعمال والنمو الاقتصادي في كل عام، حيث يقوم فريق من الباحثين من الدول المشاركة بالمرصد بأجراء دراسات ومسوح مستقلة خاصة بريادة الأعمال المحلية عن طريق الاستقصاء والمسوح على طريقتين:

- أولهما مسح أكثر من 2500 مفردة من المصريين البالغين (16-64 سنة)، وتتبع المواقف الريادية والتركيبة السكانية لثلاث دورات (2015/2014، 2016/2015، 2017/2016).

- ثانياً مسح أراء أكثر من 47 خبير وطني في مجال ريادة الاعمال وتنظيم المشروعات في تسع مجالات رئيسية، لبحث النظام البيئي لريادة الاعمال ومتغيراته بمصر.

وتمكن للباحث من استخلاص بعض النقاط الهامة التي وردت في هذا التقرير وتفسيرها للوصول إلى تحديد مشكلة البحث:

1- **" القيم الاجتماعية عن ريادة الأعمال":** بشكل عام، تشير النتائج السابقة إلي أن قطاعا كبير من المجتمع المصري (18-64 سنة) ضمن ثقافته الحالية قيم عالية لريادة الأعمال، وتوجه للعمل الحر كخيار مهني جيد بدلاً من الوظائف.

2- **ثانياً مراحل وأنواع الأنشطة الريادية بمصر وأسباب توقف الأعمال: أوضح التقرير** ثلاثة مراحل للشركات الناشئة (التصور – ميلاد الشركة – الثبات) للوصول إلي رائد أعمال صاحب شركة ناشئة ذات أعمال مؤسسة، ولكن تمثل مرحلة " **توقف الأعمال**" في مصر 2017/2016 م نسبة هامة 7.3% لمراحل الأنشطة الريادية، بينما لا يزيد متوسط المعدل العالمي عن 3% ، وما يثير الانتباه أن هذه النسبة بمصر كانت 4.8 % عام 2015 ، ويفسر ذلك وجود بعض الأسباب منها عدم ربحية الأعمال، وعدم توافر مصادر التمويل المناسبة هما أكبر الأسباب والتحديات المعوقة لتأسيس رواد الأعمال لمشروعاتهم الناشئة بشكل ناجح.

3- **مقارنة الابتكار بين الشركات الناشئة والشركات المؤسسة الكبرى:** أظهر التقرير أن الشركات الناشئة في مراحلها الأولي تكون أكثر استخداماً للتكنولوجيا الحديثة من الشركات المؤسسة بالفعل، مما يجعلها مصدر هام للابتكارات الرائدة في السوق المصري.

4- **رابعاً: البحوث والتطوير R&D (النظام البيئي لريادة الأعمال في مصر):**

- **تحويل البحوث والتطوير:** أظهر التقرير أن عمليات البحوث والتطوير تعد أحدي المكونات الهامة للنظام البيئي لريادة الأعمال بمصر، فقد بلغت نسبة تحويل نتائج البحوث والتطوير والتي تتم بالجامعات والمراكز البحثية المختلفة إلى منتجات فعلية في السوق المصري إلي 2.8 % بينما يبلغ المتوسط العالمي 3.5%. أي أنه مازال هناك فجوة بين البحث العلمي والصناعة بشكل عام في مجال ريادة الأعمال والشركات الناشئة الصغيرة.
- **النفاذ إلى الأسواق المحلية:** يظهر التقرير عن قدرة الشركات الناشئة الجديدة للنفاذ إلى السوق المحلي بنسبة 5.1% قياساً بالمتوسط العالمي 4.8%، مما يؤشر لقدرتها على النفاذ محلياً والنمو في ظل تحديات التكلفة والمنافسة.

- **خامساً: توصيات التقرير :** أوصي التقرير بدور الشركات الكبرى المؤسسة في دعم الشركات الناشئة والتعاون معها من خلال بناء تجمعات وسلاسل توريد محلية بفرض تعزيز بيئة ريادة الأعمال ونجاح هذه الشركات.

وفي ضوء الفجوة البحثية و الظواهر التي انتجتها الدراسة الاستطلاعية ، يمكن للباحث بلورة **التساؤل الرئيسي** لمشكلة البحث من خلال نموذج الابتكار المفتوح للشركات الناشئة ، ونموذج متطلبات- موارد العمل JD-R وهو" **إلي أي مدي تؤثر ممارسات الابتكار المفتوح من خلال التعاون بين الشركات الناشئة والأطراف الخارجية (الواردة – الصادرة) علي آداء الشركات الناشئة في جمهورية مصر العربية (مالياً-تنظيمياً -ابتكارياً) في ظل توسط دور سلوكيات التوجه الريادي للقادة (المخاطرة – الابتكارية – الاستباقية- الاستقلالية) وأبعاد التمكين النفسي للعاملين (تعزيز المضمون – الجدارة – التقدير الذاتي – الأثر) من خلال منظور نموذج (متطلبات- موارد العمل) في بيئة الأعمال المصرية**" .

ويتبثق عنه بعض التساؤلات الفرعية وهي :

- إلي أي مدي تعتمد الشركات الناشئة على ممارسات الابتكار المفتوح مع الشركات الكبرى الأطراف الخارجية في بيئة الأعمال المصرية.
- ما هي أشكال ممارسات التعاون في سياق الابتكار المفتوح بين الشركات الناشئة والأطراف الخارجية في بيئة الأعمال المصرية؟
- كيف تؤثر ممارسات الابتكار المفتوح على أداء الشركات الناشئة، والتغلب على حالات توقف هذه الشركات في السوق المصري؟
- ما هو دور سلوكيات التوجه الريادي للقادة (كمورد شخصي لرواد الأعمال) للشركات الناشئة في تعزيز العلاقة بين ممارسات الابتكار المفتوح وتعزيز أداء هذه الشركات؟

4-أهداف البحث:

- تحديد ممارسات الابتكار المفتوح للشركات الناشئة التي تعزز أداء هذه الشركات وتحد من تهديداته مع الأطراف الخارجية في جمهورية مصر العربية.
- قياس أثر ممارسات الابتكار المفتوح على أداء الشركات الناشئة في جمهورية مصر العربية
- قياس أثر التوجه الريادي للقادة الوسيط على ممارسات الابتكار المفتوح، وأثرها في تعزيز أداء الشركات الناشئة بجمهورية مصر العربية

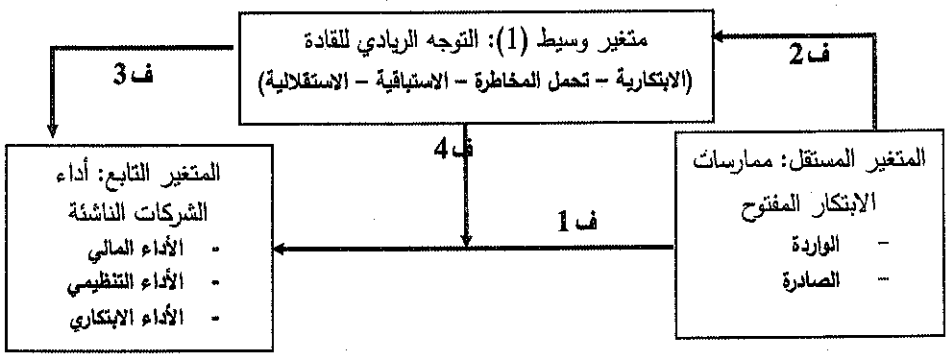
5- فروض ونموذج البحث:

يمكن صياغة الفروض الرئيسية للبحث على النحو التالي:

- **الفرض الرئيسي الأول (ف1):** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار المفتوح (الواردة – الصادرة) مع الأطراف الخارجية على أداء الشركات الناشئة بجمهورية مصر العربية.

- **الفرض الرئيسي الثاني (ف2):** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الابتكار المفتوح (الواردة – الصادرة) مع الأطراف الخارجية بجمهورية مصر العربية على التوجه الريادي للقادة.
- **الفرض الرئيسي الثالث (ف3):** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للقادة (المخاطرة – الابتكارية – الاستباقية– الاستقلالية) على أداء الشركات الناشئة بجمهورية مصر العربية.
- **الفرض الرئيسي الرابع (ف4): يتوسط** التوجه الريادي للقادة العلاقة بين ممارسات الابتكار المفتوح (الواردة – الصادرة) مع الأطراف الخارجية وأداء الشركات الناشئة في جمهورية مصر العربية.

شكل رقم (1) النموذج المقترح للبحث



6-أهمية البحث

أ. الأهمية العلمية:

- يعد البحث إسهاماً جديداً في أدبيات ريادة الأعمال والابتكار المفتوح حول نجاح الشركات الناشئة من خلال تقديم نموذجٍ جديد من حيث الربط بين متغيراته المنبثقة من نموذج الابتكار المفتوح ونموذج متطلبات–موارد العمل وقياس أثر التفاعل بينهما على أداء الشركات الناشئة.
- يضيف البحث للمكتبة العربية إسهاماً حول موضوع الشركات الناشئة وأدائها في سياق الابتكار المفتوح والسلوكيات التنظيمية المطلوبة لذلك من قبل القادة والعاملين.

ب.الأهمية العملية:

- يقدم البحث مدخلاً جديداً في بيئة الاعمال المصرية يساعد رواد الأعمال وأصحاب الشركات الناشئة على النجاح وتحسين الأداء لشركاتهم من خلال ممارسات الابتكار المفتوح وتحديد أشكال التعاون مع الشركات الكبري المناسبة لطبيعة البيئة والسوق.
- يقدم البحث لرواد الأعمال وخبراء ريادة الاعمال والممارسين في هذه المجال نظرة هامة حول طبيعة التوجهات والمواقف السلوكية المطلوبة لرائد الأعمال التي تعزز من نجاح شركته وأيضاً للعاملين في فريق عمله بالشركة.

7-منهجية البحث:

أ. مجتمع البحث :

شمل جميع **مؤسسين ومديرين الشركات الناشئة** الموجودة داخل:

أولاً: حاضنات جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغير بجمهورية مصر العربية حيث إنه يمثل أكبر جهة وطنية مسئولة عن دعم المشروعات ورواد الأعمال وتنفيذ رؤية مصر 2030 في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة.

ثانياً: مؤسسين ومديرين الشركات الناشئة التي قام الجهاز بالاستثمار فيهم من خلال شركة (فلات 6 - Flat 6 Labs Accelerator).

وبناءً على ما توصل إليه الباحث من معلومات متاحة من جهاز تنمية المشروعات فقد بلغ حجم مجتمع البحث وقت الاستقصاء (130) مفردة موزعين (52 شركة) ناشئة تم الاستثمار فيها خلال مسرعة الأعمال، و (87 شركة ناشئة) داخل حاضنات الاعمال موزعة بجمهورية مصر العربية ، وطبقاً لأهداف وفروض البحث، وحسب البيانات المتاحة عن مجتمع البحث، اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل للمفردات لتمثيل مجتمع البحث.

ب.حدود البحث :

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث علي بعض الحدود الموضوعية لمتغيرات البحث بناء علي بعض الدراسات السابقة حيث المتغير المستقل **(ممارسات الابتكار المفتوح)** اقتصرت علي بُعدي الممارسات الواردة والممارسات الصادرة، أما بالنسبة للمتغير التابع **(أداء الشركات الناشئة)** اقتصر علي ثلاثة أبعاد وهم الأداء المالي، الأداء التنظيمي، الأداء الابتكاري، كذلك بالنسبة للمتغير الوسيط **(التوجه الريادي للقادة)** اقتصر البحث على الأبعاد التالية: الابتكارية، تحمل المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على الشركات الناشئة المسجلة لدي جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر بجمهورية مصر العربية سواء: الشركات داخل فترة الاحتضان المسجلة داخل حاضنات الأعمال التابعة للجهاز، أو الشركات التي تم الاستثمار بها من خلال شركة (فلات 6 Flat 6 labs Accelerators[2].)

وقد يوجه للباحث العديد من الانتقادات حول اجراء الدراسة الميدانية على الشركات الناشئة المسجلة فقط تبع جهاز تنمية المشروعات، إلا أنه قد يكون للباحث عذر بسبب:

- ✓ **أولاً:** التكاليف المادية واعتبارات الوقت وعدم تعاون بعض القيادات بالجهات الأخرى.
- ✓ **ثانياً:** قلة البيانات الدقيقة المتاحة حول الشركات الناشئة المسجلة بباقي الجهات الحكومية أو غير الحكومية.
- ✓ **ثالثاً:** يعتبر جهاز تنمية المشروعات هو الجهة الحكومية الأكبر في دعم إنشاء وتطوير الشركات الناشئة في جمهورية مصر العربية باعتباره الجهة الأولي المسئولة في الدولة لتنفيذ رؤية مصر 2030 في هذا الصدد، كما أن الشركات داخل مجتمع البحث موزعة جغرافياً على كل الجمهورية وبمختلف

[2] هي شركة مساهمة مصرية تابعة للجهاز وفقاً لأحكام القانون رقم 8 لسنه 1997م.

القطاعات والمجالات ومسجلة جميعها داخل الاقتصاد الرسمي للدولة. وتلك أمور هامة وضرورية حتى تتم إجراءات الدراسة بنجاح

ج. تعريف وقياس متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل: ممارسات الابتكار المفتوح:

تم تقديم مفهوم "**الابتكار المفتوح Open Innovation**" لأول مرة بواسطة " Henry Chesbrough" عام 2003م في كتابه: "Open Innovation: The New imperative for creating and profiting from Technology" والذي يتبلور حول استخدام كل مسارات المعرفة الخارجية والداخلية معاً ضمن نموذج للابتكار أكثر انفتاحاً يتضمن التعاون مع الأطراف الخارجية وتسويق الأفكار والابتكارات بطرق مختلفة ومتنوعة.(Chesbrough, 2003) ص 26

حيث عرفه " Chesbrough" علي أنه " استخدام الشركات الهادف لتدفقات المعارف الداخلة والخارجة لتسريع الابتكار الداخلي وتوسيع الأسواق ، أيضاً استخدام الشركات الأفكار الخارجية كما تستخدم أفكارها الداخلية ، والمسارات الخارجية للأسواق بحيث تسعي الشركة إلي تقدم و تطوير تكنولوجياتها (Chesbrough, 2003)".

ويمكن للباحث تحديد **مفهوم الابتكار المفتوح في سياق الشركات الناشئة** " مدخل ديناميكي استراتيجي متكامل لإدارة عمليات الابتكار التعاونية من خلال استكشاف واستغلال التدفقات المعرفية بمساريها الداخل والخارج، في الحصول على المعارف والخبرات والتكنولوجيا الخارجية، والاستفادة من الأفكار الجديدة في شكل منتجات مبتكرة، مما يؤدي إلى تحفيز الابتكار وتقاسم الأرباح والمخاطر بين الأطراف المتعاونة."

واعتبره البعض على أنه" نمط للتكامل بين المؤسسات الصناعية والإنتاجية من جهة والجامعات من جهة آخري في سياق الأهمية المتزايدة لنقل المعرفة وضرورة إدارة تدفقاتها بهدف تحفيز وتعزيز الابتكارات داخلياً وتوسيع نطاق تسويقها خارجياً")عبدالفتاح, 2019(ص 284

ويمكن تعريف **الابتكار المفتوح الوارد** على أنه ممارسات الشركة في توسيع قاعدة معارفها باستخدام أفكار ومعارف وتكنولوجيا المصادر الخارجية لتحسين أداء الابتكار الداخلي وذلك من خلال التعاون بمختلف أشكاله مع الأطراف الخارجية ، بينما **الابتكار المفتوح الصادر** على ممارسات الشركة في طرق الاستفادة من المعارف والتكنولوجيا والأفكار الجديدة الموجودة بداخلها تجارياً، من خلال إقامة علاقات التعاون مع مع الأطراف الخارجية بهدف الاستغلال التجاري لمعارفها وحقوق الملكية الفكرية الخاصة بها.

وقد اعتمد الباحث في تصميم عبارات المتغير المستقل على مقياس (**Chesbrough & Brunswicker.2013) لقياس الابتكار المفتوح في الشركات الكبيرة**، والذي استخدمته الباحثة (امل الدليقان 2017) في بحثها وقامت بتطويعه وتطويعه في بيئة الأعمال العربية بجامعة الخليج، وقام الباحث بتطويعه ليناسب طبيعة الشركات الناشئة في بيئة الأعمال المصرية وهدف البحث، في تصميم العبارات من (1-7) للممارسات الواردة، والعبارات من (8-13) للممارسات الصادرة.

ثانياً: المتغير التابع : أداء الشركات الناشئة:

تختلف الشركات الناشئة عن الشركات صغيرة الحجم في اعتمادها الجوهري علي أفكار جديدة مبتكرة ونموذج أعمال **Business Model** جديد قابل للتطبيق في سوق الأعمال وظروف بيئة العمل، حيث يكون المخرج النهائي لهذه الشركات منتجات جديدة مبتكرة، وتسعي هذه الشركات إلى النمو والتوسع للخروج فيما بعد من شكل الشركات الصغيرة إلى أشكال استثمارية أخري .

واختلفت التعريفات والمفاهيم لها باختلاف الكيانات أو الجهات الداعمة مالياً وغير مالياً لهذه الشركات. حيث عرفها البعض شركات تم إنشاؤها لاختبار نماذج الأعمال التي تم تطويرها من أجل الأفكار الجديدة، وعادة ما يقترحها عدد من المؤسسين (رواد الأعمال) أو فريق عمل، وتراقب الشركات الكبرى هذه الشركات الناشئة ويكون من المحتمل بعد نجاحها تقوم بالاستحواذ عليها حسب ما ورد عند كلاً من (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2017).(Oakey et al.,1990; Ahrend, 2013) ص465

وهي الشركات الجديدة التي تمتلك موارد تكنولوجية ومالية محدودة، ذات نماذج أعمال قابلة للتطوير والتكرار من خلال طرح الأفكار الجديدة إلى السوق وتحويلها إلى مشروعات ريادية مستدامة اقتصادياً محققة للأرباح (Blank,2010)، في ظل عائق الحداثة وصغر الحجم، وهو التعريف الأكثر شيوعاً حسب تعريف "ستيف بلانك".(Fernandes et al ,2018

واتفق الباحث مع ما طرحه بعض العلماء حول الشركات الناشئة ويمكن تحديد تعريفاً لها يتناسب مع طبيعة البحث وسياقه، على أنها " شركات جديدة تقوم على نموذج أعمال قابل للتطوير والتكرار، حيث تتسم بواحدة أو أكثر من خصائص ريادة الأعمال من خلال طرح الأفكار الجديدة وتحويلها إلى مشروعات ريادية تسعي للنمو والتغلب على عوائق الحداثة، صغر الحجم، محدودية الموارد من خلال التعاون مع الأطراف الخارجية محققة بذلك الأرباح والاستدامة."

ويمكن تعريف **بُعد الأداء المالي Financial Performance** : حسب ما جاء عند (Guilherme et al., 2020) ، (Laitinen, 2002) ، يرتبط بنتيجة كل الأبعاد الأخرى في المحصلة النهائية، ويتعلق بمؤشرات معدل الربح، العائد على الاستثمار، معدل الإيرادات، رأس المال العامل للشركة. ، أما **بُعد الأداء التنظيمي غير المالي Non-Financial Performance** : حسب ما جاء عند (Ejere and Absilim 2013)، (Caseiro & Coelho, 2018) ، (Guilherme et al., 2020) ، ويتعلق بمؤشرات الأداء المرتبطة بالفعالية التنظيمية حيث معدل بقاء الشركة، القدرة على تحقيق الأهداف، نجاح العمليات التسويقية، القدرة على تطوير الأعمال. أيضاً **بُعد الأداء الابتكاري:Innovative Performance** حسب ما جاء عند (أبوزيد، حمادة فوزي 2021) و(Boeing & Sander,2011) (Guilherme et al., 2020)، ويتعلق بالمؤشرات المرتبطة بمعدلات تقديم منتجات جديدة للسوق، القدرة على تحويل الأفكار الجديدة إلى حلول تكنولوجية جديدة أو منتجات جديدة

واعتمد في تصميم عبارات المتغير التابع على المقياس الذي قدمه كلاً من (Laitinen,2002) و (Kaynak,2003) لقياس أداء الشركات ولاسيما الشركات صغيرة الحجم في تصميم عبارات الأداء المالي والأداء التنظيمي، ومقياس (Shaukat & Nawaz,2013) في تصميم عبارات الأداء الابتكاري، وقام بتطويعه ليناسب طبيعة الشركات الناشئة في بيئة الأعمال المصرية، في تصميم العبارات من (14-16) للأداء المالي، العبارات من (1-21) للأداء.

ثالثاً: المتغير الوسيط: التوجه الريادي للقادة

فحسب ما جاء عند (Shepherd&Wiklund,2005) أن التوجه الريادي هو الرغبة في الابتكار من خلال انشاء مشروع جديد والاستعداد لتحمل المخاطرة والنزعة الاستباقية نحو استغلال الفرص المتاحة".)رضوان، 2019(ص.5.

وفيما يتعلق برواد الأعمال وهم قادة الشركات الناشئة، تعريف كلاً من (Perlines.2018, Fellnhofer et al.2016) للتوجه الريادي أنه "موقف استراتيجي لرواد الأعمال على مستوي الشركة للتمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات السليمة في مجال إداء الأعمال".

وقد أشار (حمادة فوزي أبوزيد.2019) إلى التوجه الريادي على أنه" **تبني المنظمة أو القادة إلي تبني مفاهيم المبادرة، الابتكار، تحمل المخاطرة**". وباعتباره مدخل استراتيجي يقوم علي تجربة الأفكار المبتكرة والتنوع بين الممارسات، بالتالي يقود الأداء التنظيمي نحو تحقيق التميز.)أبوزيد، 2019(ص561

ويمكن للباحث تعريف التوجه الريادي لقادة الشركات الناشئة على أنه " تبني رواد الأعمال مفاهيم وسلوكيات تحمل المخاطرة، الابتكارية، الاستباقية، والاستقلالية والتي تتجسد في عملية إنشاء شركاتهم الناشئة في ظل الظروف البيئية المحيطة للحصول علي الفرص الجديدة وتحقيق الأهداف التنظيمية"

وتشير **الابتكارية** حسب ما أشار إليه (Mason, Floreani,Miani, Beltrame&Cappelletto2015) إلي الاستعداد للمشاركة في التجريب، الاختبار العملي من خلال ادخال منتجات جديدة بالإضافة إلي الريادة التكنولوجية من خلال البحث والتطوير في العمليات الجديدة، وفي سياق عمليات ريادة الاعمال تشير إلي القيام بأشياء جديدة أو القيام بأشياء موجودة بطرق جديدة.)عثمان، 2020(ص12

يري (Narayanan.2017) **الاستباقية** أنها القدرة على توقع المخاطر والتهديدات المستقبلية على حد سواء والبدء في اتخاذ قرارات جريئة فيما يتعلق بتقديم منتجات أو خدمات جديدة بقصد التميز والتفرد.)رضوان، 2019(ص7

ويمكن القول أن **الاستقلالية** هي الحرية الممنوحة للأفراد التي تمكنهم من ممارسة ابداعهم والدفاع عن أفكارهم الجديدة اللازمة لريادة الأعمال، كما تعد عملاً مستقلاً للفرد أو للفريق يتمثل في تقديم رؤية وتنفيذها. من خلال امتلاك رائد الأعمال الحرية في التفكير والوقت اللازم لتبني أفكاره مما يؤدي إلى تشجيع الابتكار وزيادة القدرة التنافسية وتعزيز الدخول في المشاريع الجديدة.)رضوان، 2019(

تعتبر **تحمل المخاطرة** انعكاساً لأنشطة ريادة الأعمال من أجل الحصول علي عوائد عالية خلال اقتناص الفرص في سوق الأعمال، وسلوك المخاطرة من أهم ما يميز رائد الأعمال حيث يشير كلاً من (

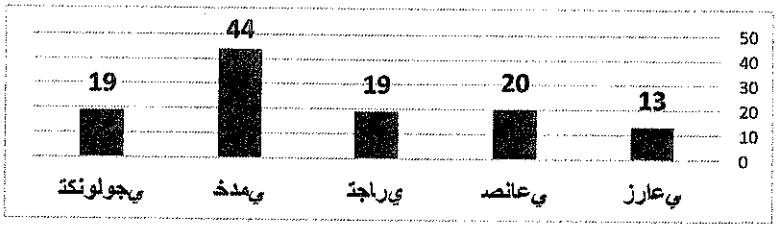
Zehir,Can & Karaboga,2015) إلي أن المخاطرة تتضمن اتخاذ القرارات والإجراءات خلال المغامرة في المجهول، الاقتراض بشدة، تخصيص موارد كبيرة للمشروعات في بيئة غير مؤكدة.)عثمان, 2020(

واعتمد الباحث على المقياس الذي قدمه (أ.د. طارق رضوان.2019) في قياس التوجه الريادي للقادة حيث يناسب بيئة الأعمال المصرية، وقام باختيار وتطويع بعض العبارات بما يتناسب مع طبيعة الشركات الناشئة وهدف البحث، في تصميم العبارات من (26-29) للابتكارية، والعبارات من (30-32) تحمل المخاطرة، العبارات من (33-36) الاستباقية، العبارات من (37-40) الاستقلالية.

د. أداة جمع البيانات:

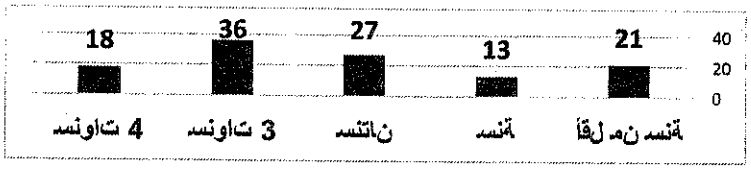
اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية على قائمة استقصاء تم تصميمها لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة حيث تشتمل القائمة على (40) عبارة لقياس المتغيرات الثلاث الرئيسية، واشتملت قائمة الاستقصاء على متغيرين تنظيميين هما **نوع النشاط وعمر الشركة.**

شكل (2) توزيع مفردات المجتمع من حيث نوع النشاط



المصدر: تم الاعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

شكل (3) توزيع مفردات المجتمع من حيث عمر الشركة



المصدر: تم الاعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وقد صممت القائمة باستخدام مقياس ليكرت Likert Scale الخماسي والذي يعد من أكثر المقاييس استخداماً للتعرف على مواقف واتجاهات المستقصي منهم ويتكون من خمس درجات

وتم توزيعها علي كل مفردات مجتمع البحث، تمثلت نسبة الاستجابة على استمارة الاستقصاء من مجتمع البحث بـ(90.8%) بواقع (118) استمارة مستلمة من إجمالي (130) استمارة موزعة، وقد قام

الباحث باستبعاد ثلاث استمارات لعدم صلاحيتهم، ليكون عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (115) استمارة.

هـ. أسلوب التحليل الإحصائي:

اعتمد الباحث علي بعض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحقيق أهداف البحث وهي:

- **قياس الثبات والصدق للاستمارة** باستخدام:
  - معامل ألفا كرونباخ Cronbachs Alpha Coefficient.
  - الموثوقية المركبةComposite Reliability .
  - متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE) .
- **نمذجة المعادلات البنائية** وذلك من خلال:
  - التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor analysis.
  - تحليل المسار Path analysis.
- **الإحصاءات الوصفية** Descriptive statistics للبيانات من خلال حساب بعض المقاييس مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك جدولة البيانات في صورة جداول تكرارية تشمل التكرار والنسبة المئوية وذلك لتحديد سمات اتجاهات استجابات مفردات مجتمع الدراسة.
- اختبار t (ت) لعينة واحدة لقياس مدي اختلاف متوسط استجابات الأفراد على كل عبارة عن الوسط الفرضي "محايد".

مصفوفة الارتباطات لبيرسون Pearson Correlation Matrix لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة كما تم قياس معنوية معاملات الارتباط

8-الدراسة الميدانية ونتائج فروض البحث:

أولا: تقييم نماذج قياس متغيرات البحث:

1- <u>فحص الثبات والصدق لمقياس ممارسات الابتكار المفتوح:</u>

- بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ وقيمة الموثوقية المركبة لممارسات الابتكار المفتوح الواردة (0.905، 0.925) كما بلغت قيمتهما لممارسات الابتكار المفتوح الصادرة (0.857، 0.894) مما يعني أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد مقبول بدرجة **مرتفعة**.
- بلغت قيمة متوسط التباين المفسر لممارسات الابتكار المفتوح الواردة (0.637) كما بلغت قيمته لممارسات الابتكار المفتوح الصادرة (0.585) مما يشير إلي **تحقق الصدق التقاربي**.
- تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات ممارسات الابتكار المفتوح الواردة بين (0.762، 0.85) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات ممارسات الابتكار المفتوح الصادرة بين (0.72، 0.832) مما يشير لصلاحية البناء لمتغير ممارسات الابتكار المفتوح ببعديه.

2- <u>فحص الثبات والصدق لمقياس أداء الشركات الناشئة:</u>

- بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ وقيمة الموثوقية المركبة للأداء المالي (0.812، 0.889) كما بلغت قيمتهما للأداء التنظيمي (0.823، 0.876) وقد بلغت قيمتهما للأداء الابتكاري (0.813، 0.877) مما يعني أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد مقبول بدرجة **مرتفعة**.
- بلغت قيمة متوسط التباين المفسر للأداء المالي (0.727) كما بلغت قيمته للأداء التنظيمي (0.587) وقد بلغت قيمته للأداء الابتكاري (0.641) مما يشير إلي **تحقق الصدق التقاربي**.
- تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات الأداء المالي بين (0.826، 0.889) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات الأداء التنظيمي بين (0.696، 0.808) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات الأداء الابتكاري بين (0.782، 0.809) مما يشير لصلاحية البناء لمتغير أداء الشركات الناشئة بأبعاده الثلاثة

3- في

حص الثبات والصدق لمقياس التوجه الريادي للقادة:

- بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ وقيمة الموثوقية المركبة للابتكارية (0.765، 0.851) كما بلغت قيمتهما لتحمل المخاطرة (0.742، 0.853) وقد بلغت قيمتهما للاستباقية (0.70، 0.816) بينما بلغت قيمتهما للاستقلالية (0.689، 0.812) مما يعني أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد مقبول بدرجة **مرتفعة**.
- بلغت قيمة متوسط التباين المفسر للابتكارية (0.59) كما بلغت قيمته لتحمل المخاطرة (0.659) وقد بلغت قيمته للاستباقية (0.53) بينما بلغت قيمته للاستقلالية (0.52) مما يشير إلي **تحقق الصدق التقاربي**.
- تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات الابتكارية بين (0.661، 0.827) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات تحمل المخاطرة بين (0.802، 0.818) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات الاستباقية بين (0.611، 0.822) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لعبارات الاستقلالية بين (0.652، 0.805) وعلي الرغم من وجود بعض العبارات معامل تحميلها يقل عن 0.7 بمقدار طفيف إلا أن حذفها لا يؤدي إلي زيادة الموثوقية المركبة وبالتالي لم يتم حذفها مما يشير لصلاحية البناء لمتغير التوجه الريادي للقادة بأبعاده الأربعة

ثانياً: تقييم صلاحية النماذج البنائية :

في ضوء نتائج تقييم صلاحية نماذج قياس متغيرات البحث والتي أوضحت صلاحية تلك النماذج، قام الباحث بتصميم النماذج البنائية الذي توضح العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، ويستعرض الجدول رقم (1) نتائج التحليل العاملي التوكيدي ونتائج الثبات والصدق الخاصة بالنماذج البنائية المقترحة والتي صممت من أجل اختبار الفروض.

جدول رقم (1) معاملات التحميل ومعاملات الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث

المتغير	البعد	معامل التحميل	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر
ممارسات الابتكار المفتوح	OIP1	0.974	0.949	0.975	0.951
	OIP2	0.977			
أداء الشركات الناشئة	POS1	0.859	0.888	0.93	0.817
	POS2	0.936			
	POS3	0.914			
التوجه الريادي للقادة	LO1	0.881	0.868	0.91	0.716
	LO2	0.790			
	LO3	0.879			
	LO4	0.832			
التمكين النفسي للعاملين	PE1	0.822	0.834	0.888	0.666
	PE2	0.854			
	PE3	0.785			
	PE4	0.801			

المصدر: تم الاعداد بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائى

يتضح من الجدول السابق:

- بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ وقيمة الموثوقية المركبة لممارسات الابتكار المفتوح (0.949، 0.975) كما بلغت قيمتهما لأداء الشركات الناشئة (0.888، 0.93) وقد بلغت قيمتهما للتوجه الريادي للقادة (0.868، 0.91) بينما بلغت قيمتهما للتمكين النفسي للعاملين (0.834، 0.888) مما يعني أن التناسق الداخلى للأبعاد يُعد مقبول بدرجة **مرتفعة**.
- بلغت قيمة متوسط التباين المفسر لممارسات الابتكار المفتوح (0.951) كما بلغت قيمته لأداء الشركات الناشئة (0.817) وقد بلغت قيمته للتوجه الريادي للقادة (0.716) بينما بلغت قيمته للتمكين النفسي للعاملين (0.666) مما يشير إلي **تحقق الصدق التقاربي**.
- تراوحت قيم معاملات التحميل لأبعاد ممارسات الابتكار المفتوح بين (0.974، 0.977) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لأبعاد أداء الشركات الناشئة بين (0.859، 0.936) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لأبعاد التوجه الريادي للقادة بين (0.790، 0.881) كما تراوحت قيم معاملات التحميل لأبعاد التمكين النفسي للعاملين بين (0.785، 0.854) **مما يشير لصلاحية البناء للنماذج المقترحة** ويؤيد ذلك قيم مؤشرات جودة النموذج التي سيتم ذكرها عند اختبار كل فرض ويوضح الشكل رقم (4)، النموذج البنائي المقترح موضح عليه معاملات التحميل الخاصة بكل بعد علي المتغير الخاص به.

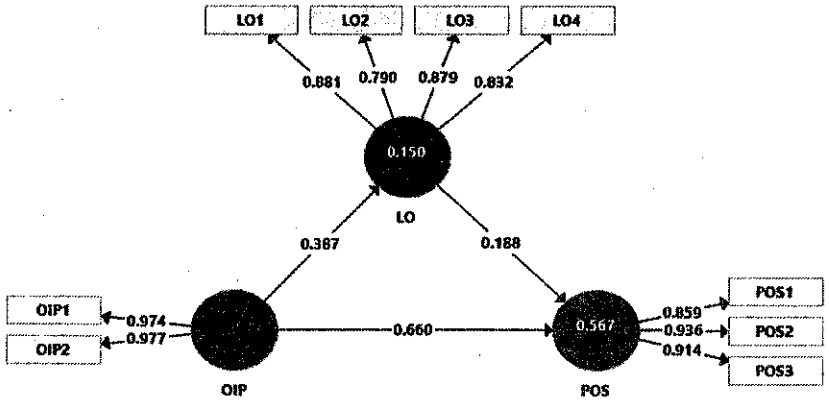
ومن خلال مصفوفة الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث تبين الآتي:

- يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين بُعدي ممارسات الابتكار المفتوح حيث بلغ معامل الارتباط (0.902)، ويوجد ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد أداء الشركات الناشئة الثلاثة حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.663، 0.817)، كما يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين الأبعاد الأربعة للتوجه الريادي للقادة حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.491، 0.729).
- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين بعدي ممارسات الابتكار المفتوح وأبعاد أداء الشركات الناشئة بين (0.571، 0.749)، وبينهما وبين أبعاد التوجه الريادي للقادة تراوحت بين (0.254، 0.406) وكانت جميعها **معنوية**.
- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد أداء الشركات الناشئة وبين أبعاد التوجه الريادي للقادة تراوحت بين (0.150، 0.426) وكانت جميعها **معنوية فيما عدا بين الأداء المالي وتحمل المخاطرة** ،ويفسر الباحث ذلك أن أصحاب الشركات الناشئة في توجههم للمخاطرة في سوق الأعمال مما يعني اتخاذ قرارات سواء مالية أو تتعلق بالعمل أو شخصية في ظل عدم معرفة كافية وحداثة شركته وضعف مواردها قد يؤدي إلى قرارات ذات تكلفة أعلي ينعكس سلبياً على الأداء المالي.

ثالثاً: نتائج اختبار الفروض وتفسيرها:

وفي ضوء مؤشرات النموذج السابق ذكرها يوضح الشكل (4) ويستعرض الجدول رقم (2) نتائج تحليل المسار الخاص بالنموذج البنائي والذي يوضح أثر ممارسات الابتكار المفتوح على أداء الشركات الناشئة في ظل توسط التوجه الريادي للقادة والذي يمكننا من خلاله اختبار فروض البحث الأول، والثاني، والثالث، والرابع:

شكل رقم (4) نموذج تحليل المسار لممارسات الابتكار المفتوح على أداء الشركات الناشئة في ظل توسط التوجه الريادي للقادة



المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (2) نتائج تحليل المسار لممارسات الابتكار المفتوح على أداء الشركات الناشئة في ظل توسط التوجه الريادي للقادة

الفرض		المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت المحسوبة	P Values
الأول	الممارسات المباشرة	ممارسات الابتكار المفتوح--> أداء الشركات الناشئة	0.66	0.065	10.148	0.000
الثاني		ممارسات الابتكار المفتوح--> التوجه الريادي للقادة	0.387	0.089	4.343	0.000
الثالث		التوجه الريادي للقادة--> أداء الشركات الناشئة	0.188	0.071	2.644	0.008
الرابع	المسار غير المباشر	ممارسات الابتكار المفتوح--> التوجه الريادي للقادة--> أداء الشركات الناشئة	0.073	0.036	2.026	0.043
	الإجمالي	ممارسات الابتكار المفتوح--> أداء الشركات الناشئة	**0.733**	**0.05**	**14.653**	**0.000**
معايير جودة النموذج			R^2	f^2	$Q^2_{included}$	$Q^2_{excluded}$
		الابتكار المفتوح ممارسات		0.855		0.156
		التوجه الريادي للقادة	0.15	0.069		0.426
		أداء الشركات الناشئة	0.567		0.448	
		SRMR= 0.063				

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

❖ **نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول وتفسيرها:**

ينص هذا الفرض على أنه "**يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الابتكار المفتوح (الواردة – الصادرة) مع الأطراف الخارجية على أداء الشركات الناشئة بجمهورية مصر العربية**".

يوضح الشكل رقم (4) والجدول رقم (2) ما يلي:

- معنوية معامل المسار المباشر الأول من ممارسات الابتكار المفتوح إلي أداء الشركات الناشئة حيث كانت قيمة (T>1.96)، وقيمة (P-value=0.000)، وذلك عند مستوي معنوية 5%.
- بلغت قيمة معامل المسار (0.660) وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعني أن لممارسات الابتكار المفتوح (الواردة – الصادرة) مع الشركات الكبرى والأطراف الخارجية تأثير إيجابي دال احصائيا على أداء الشركات الناشئة بجمهورية مصر العربية.
- كلما زادت ممارسات الابتكار المفتوح بوحدة واحدة أدي إلي زيادة أداء الشركات الناشئة بمقدار (0.660) وحده.

مما سبق **يتضح صحة الفرض الأول** والقائل بأنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الابتكار المفتوح (الواردة – الصادرة) مع الشركات الكبرى والأطراف الخارجية على أداء الشركات الناشئة بجمهورية مصر العربية".

ويفسر الباحث وجود تأثير إيجابي لممارسات الابتكار المفتوح على أداء الشركات الناشئة، فإن تعاونها مع الأطراف الخارجية من عملاء، شركات كبري، حاضنات ومسرعات أعمال، شركات رأس المال المخاطر سواء من خلال الممارسات الواردة أو الصادرة سوف يُحسن ذلك من أدائها، حيث تستطيع هذه الشركات التغلب علي تحديات الحداثة وصغر الحجم وضعف الموارد في السنوات الأولي من خلال التعاون الذي يسمح لها بالنمو والاستفادة من المعارف والتكنولوجيا والعلاقات الموجودة بالنظام البيئي المحيط بها، وقد يتطلب ذلك توازناً بين هذه الممارسات للاستفادة أكثر من منافع ومزايا الابتكار المفتوح.

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج العديد من الدراسات التي أكدت علي التأثير الإيجابي للابتكار المفتوح علي أداء الشركات الناشئة مثل (Ghezzi et al., 2020; Guilherme et al., 2020; Michelino et al., 2017; Polo García-Ochoa, 2020; Spender et al., 2017; Usman & Vanhaverbeke, 2017) ، (القواسمة, 2010; رزق, 2020; عبدالوهاب, 2016; محمد, 2020) الذين أكدوا علي أهمية دور الجهات الفاعلة في شبكة الابتكار المفتوح في تعزيز أداء هذه الشركات لاسيما حاضنات ومسرعات الأعمال، وأيضاً ما أكده كلاً من (Eftekhari & Bogers, 2015; Hasche et al., 2017) حول الانفتاح مع النظام البيئي، العملاء، البيئة الخارجية لهذه الشركات هو أهم العوامل لبقائها ونجاحها ومواجهة تحدياتها.

❖ **نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني وتفسيرها:**

ينص هذا الفرض علي أنه "**يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الابتكار المفتوح (الواردة – الصادرة) مع الأطراف الخارجية بجمهورية مصر العربية علي التوجه الريادي للقادة**".

يوضح الشكل رقم (4) والجدول رقم (2) ما يلي:

- معنوية معامل المسار المباشر الثاني من ممارسات الابتكار المفتوح إلي التوجه الريادي للقادة حيث كانت قيمة (T>1.96)، وقيمة (P-value=0.000)، وذلك عند مستوي معنوية 5%.
- بلغت قيمة معامل المسار (0.387) وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعني أن لممارسات الابتكار المفتوح (الواردة – الصادرة) مع الشركات الكبرى والأطراف الخارجية بجمهورية مصر العربية تأثير إيجابي دال احصائيا على التوجه الريادي للقادة.
- كلما زادت ممارسات الابتكار المفتوح بوحدة واحدة أدي إلي زيادة التوجه الريادي للقادة بمقدار (0.387) وحده.

مما سبق **يتضح صحة الفرض الثاني** والقائل بأنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الابتكار المفتوح (الواردة – الصادرة) مع الأطراف الخارجية بجمهورية مصر العربية على التوجه الريادي للقادة".

يفسر الباحث وجود تأثير إيجابي لممارسات الابتكار المفتوح على التوجه الريادي للقادة، حيث أنه لرائد الأعمال أو صاحب الشركة الناشئة التي تتبني ممارسات ابتكار مفتوح دوراً هاماً في تنظيمها واتخاذ القرارات التي تتطلب انفتاحاً مع البيئة الخارجية وتعاوناً مع الأطراف الخارجية للحصول علي الموارد المادية والمعرفية، ولا شك أن تلك الممارسات تحتاج إلي– بل وتفرض– فكر وسلوكيات التوجه الريادي من حيث **الابتكارية** في ممارسة تصدير الابتكارات وبراءات الاختراع خارج الشركة، **وتحمل المخاطرة** في الدخول في التعاون والدخول في مشروعات مع قلة الموارد والخبرة، **الاستباقية** في رصد المستقبل قبل المنافسين واحتياجات الأسواق، ولن يتحقق ذلك إلا في وجود **الاستقلالية** لرائد الأعمال في الوقت والرؤية والتنفيذ.

وبرغم قلة الدراسات التي تناولت أثر ممارسات الابتكار المفتوح علي التوجه الريادي للقادة إلا أنه تتفق نتائج هذه الفرض مع وجهة نظر الباحث والإطار النظري للفصل الرابع من حيث تفاعل رواد الأعمال مع النظام البيئي لشركاتهم الناشئة من خلال ممارسات الابتكار المفتوح يعزز من سلوكياتهم وفكرهم للتوجه الريادي بشكل كبير، وهناك بعض الدراسات مثل (Usman & Vanhaverbeke, 2017) (Perlines.2018, Felinhofer et al.2016) التي أكدت علي أهمية التوجه الريادي كمورد شخصي للقادة في شركاتهم الناشئة وما تعززه ممارسات التعاون خلال الابتكار المفتوح من السلوكيات الريادية لديهم.

❖ **نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثالث وتفسيرها**

ينص هذا الفرض علي أنه "**يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للقادة علي أداء الشركات الناشئة بجمهورية مصر العربية**".

يوضح الشكل رقم (4) والجدول رقم (2) ما يلي:

- معنوية معامل المسار المباشر الثالث من التوجه الريادي للقادة إلي أداء الشركات الناشئة حيث كانت قيمة (T>1.96)، وقيمة (P-value=0.000)، وذلك عند مستوي معنوية 5%.

- بلغت قيمة معامل المسار (0.188) وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعني أن للتوجه الريادي للقادة تأثير إيجابي دال احصائيا علي أداء الشركات الناشئة.
- كلما زادت ممارسات الابتكار المفتوح بوحدة واحدة أدي إلي زيادة التوجه الريادي للقادة بمقدار (0.188) وحده.

مما سبق **يتضح صحة الفرض الثالث** والقائل بأنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للقادة على أداء الشركات الناشئة بجمهورية مصر العربية".

يفسر الباحث وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي للقادة علي أداء الشركات الناشئة، فرائد الأعمال الذي يتبني السلوكيات الريادية مثل الابتكارية والاستباقية وتحمل المخاطرة والاستقلالية ينعكس ذلك إيجابياً علي أداء شركته الابتكاري والتنظيمي ومن ثم الأداء المالي كمحصلة نهائية لهما، ونظراً للموارد المحدودة والقدرات الضعيفة للشركات الناشئة في مراحل عمرها الأولي قد يجعل ذلك أثر سلوكيات التوجه أيضاً محدودة علي أدائها، ولكن بعد استقرار الشركة ستكون سلوكيات التوجه الريادي هي أهم العوامل في نموها وتوسعها لاسيما بعد مرور السنوات الأولي من عمر الشركات الناشئة يستطيع رائد الأعمال اتخاذ قرارات مدروسة وأكثر معرفة بالبيئة المحيطة فتخف حدة المخاطرة، في ظل استمرارية تقديم الابتكارات للسوق، والسعي نحو الاستباقية مما يفتح أسواقاً جديدة.

وتتفق نتائج هذه الفرض مع العديد من الدراسات مثل (Mohamed,Massie & Tumewa.2018 ، Covin and Slevin) 1989، Lumpkin and Dess ؛ 1996، Runyan et al. ؛ 2008) (Bolton et al., 2012) (حمادة فوزي أبوزيد.2019) حيث أكدوا علي أثر التوجه الريادي للقادة علي الأداء بشكل إيجابي، وإن كان هناك قلة في الدراسات التي تناولت ذلك في الشركات الناشئة علي وجه الخصوص.

❖ **نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرابع وتفسيرها:**

ينص هذا الفرض علي أنه " **يتوسط التوجه الريادي للقادة العلاقة بين ممارسات الابتكار المفتوح (الواردة – الصادرة) مع الأطراف الخارجية وأداء الشركات الناشئة في جهورية مصر العربية**".

يوضح الشكل رقم (4) والجدول رقم (2) ما يلي:

- معنوية معامل المسار غير المباشر من ممارسات الابتكار المفتوح إلي أداء الشركات الناشئة في ظل توسط التوجه الريادي للقادة حيث كانت قيمة (T>1.96)، وقيمة (P-value=0.000)، وذلك عند مستوي معنوية 5%.
- بلغت قيمة معامل المسار المباشر من ممارسات الابتكار المفتوح إلي أداء الشركات الناشئة (0.660) كما بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر لممارسات الابتكار المفتوح علي أداء الشركات الناشئة في ظل توسط التوجه الريادي للقادة (0.073) وبالتالي فقد بلغت قيمة معامل المسار الإجمالية (0.733) وكانت إشارة معاملات المسارات موجبة وهو ما يعني أن لممارسات الابتكار المفتوح تأثير إيجابي دال احصائيا علي أداء الشركات الناشئة في ظل توسط التوجه الريادي للقادة.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.567) مما يدل على أن المتغير المستقل (ممارسات الابتكار المفتوح) يفسر 56.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات الناشئة) في ظل توسط (التوجه الريادي للقادة) وترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لعدم إدراج متغيرات أخرى مستقلة.
- ساهم المتغير الوسيط التوجه الريادي للقادة في تحسين قيمة معامل التحديد بمقدار (0.069) هي قيمة حجم الأثر f^2 وهو تأثير ضعيف.
- يبلغ حجم الأثر q^2 للمتغير الوسيط التوجه الريادي للقادة علي المتغير التابع أداء الشركات الناشئة (0.04) مما يشير لضعف تأثير هذا المتغير علي القدرة التنبؤية للنموذج.

$$q^2 = \frac{Q^2_{\text{included}} - Q^2_{\text{excluded}}}{1 - Q^2_{\text{included}}} = \frac{0.448 - 0.426}{1 - 0.448} \approx 0.04$$

- يبلغ حجم الأثر q^2 للمتغير المستقل ممارسات الابتكار المفتوح على المتغير التابع أداء الشركات الناشئة (0.53) مما يشير لقوة تأثير هذا المتغير علي القدرة التنبؤية للنموذج.

$$q^2 = \frac{0.448 - 0.156}{1 - 0.448} \approx 0.53$$

- قيمة SRMR أقل من 0.08 مما يشير إلي جودة النموذج.

مما سبق **يتضح صحة الفرض الرابع** والقائل بأنه "**يتوسط** التوجه الريادي للقادة العلاقة بين ممارسات الابتكار المفتوح (الواردة – الصادرة) مع الأطراف الخارجية وأداء الشركات الناشئة في جمهورية مصر العربية".

ويفسر الباحث وجود دور وسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين ممارسات الابتكار المفتوح وأداء الشركات الناشئة، حيث أنه في ظل وجود أثر قوي لممارسات الابتكار المفتوح علي الأداء، فهذا يعتمد علي الدور الهام لرائد الأعمال في نجاح هذه الممارسات لتعزيز الأداء، وهذا ما أكده (Ramirez-Portilla et al., 2017) ، (Chesbrough,2010)(Usman. M, and Vanhaverbek. W, 2017) عن أهمية معارف وخبرات ومواقف وسلوكيات رائد الأعمال لاستخدام آليات عملية التعاون التي تعد بمثابة علاقة ديناميكية تتنوع فيها احتياجات الشركاء والمواقف الاستراتيجية وشبكة العلاقات.

وهنا يكون من المهم التركيز على أثر التوجه الريادي كمورد شخصي ضمن نموذج موارد – متطلبات العمل JD-R يحفزه على الاستعداد لمواجهة التحديات والضغوط التي تتولد عند تبني ممارسات الابتكار المفتوح لتعزيز الأداء في ظل متطلبات التوازن بين الممارسات الواردة والصادرة والحفاظ علي مستوي انفتاح يحقق أفضل أداء لشركته عن طريق سلوكيات مثل تحمل المخاطرة والتوجه بالابتكارية والاستباقية والاستقلالية. (Huizingh,2011) (Ramirez-Portilla et al., 2017)

لذا فالشركة الناشئة التي تمارس تعاوناً مع الأطراف الخارجية مثل العملاء وحاضنات ومسرعات الأعمال والشركات الكبرى لاستيراد أو لتصدير المعارف والتكنولوجيا خلال النظام البيئي لها سينعكس ذلك علي أدائها بشكل إيجابي، وتزيد قوة هذه العلاقة في ظل وجود رائد أعمال يستطيع أن يتخذ قرارات جريئة ويتحمل المخاطرة، ويدعم الابتكارات والسعي نحو الاستباقية بحرية واستقلالية.

وتتفق نتائج الفرض مع ما ذكرناه حيث قوة العلاقة بين الممارسات والأداء في ظل دور التوجه الريادي في النموذج، والقدرة التنبؤية بقوة وأثر نفس العلاقة في عينات ومجتمعات بحثية أخري، برغم الأثر الضعيف لمساهمة التوجه الريادي كمتغير وسيط في تحسين قيمة معامل التحديد، ويفسر الباحث ذلك أنه في السنوات الأولي من عمر الشركات الناشئة قد يكون دور هذه السلوكيات غير قوي في ظل قلة خبرة ومعرفة رائد الأعمال، ولكن مع مرور المرحلة الاولي من عمر الشركة واستقرارها يكون أقوي وأحد عوامل نجاحها.

9-ملخص النتائج والتوصيات:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية يمكن للباحث تلخيص أهم نتائج البحث كالآتي:

- ثبتت صحة الفرض الأول القائل " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الابتكار المفتوح (الواردة – الصادرة) مع الشركات الكبرى والأطراف الخارجية على أداء الشركات الناشئة بجمهورية مصر العربية"، ويري الباحث أن تعاون الشركات الناشئة مع الأطراف الخارجية سوف يُحسن ذلك من أدائها، و تستطيع التغلب علي تحديات الحداثة وصغر الحجم وضعف الموارد في السنوات الأولي بما يسمح لها بالنمو والاستفادة من المعارف والتكنولوجيا والعلاقات الموجودة بالنظام البيئي المحيط بها، في ظل التوازن بين هذه الممارسات للاستفادة أكثر من منافع ومزايا الابتكار المفتوح.
- ثبتت صحة الفرض الثاني القائل" يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الابتكار المفتوح (الواردة – الصادرة) مع الأطراف الخارجية بجمهورية مصر العربية علي التوجه الريادي للقادة"، ويري الباحث أن صاحب الشركة الناشئة التي تتبني ممارسات ابتكار مفتوح له دوراً هاماً في تنظيمها واتخاذ القرارات التي تتطلب انفتاحاً مع البيئة الخارجية وتعاوناً مع الأطراف الخارجية للحصول علي الموارد المادية والمعرفية، ولا شك أن تلك الممارسات تحتاج إلي- بل وتفرض- فكر وسلوكيات التوجه الريادي.
- ثبتت صحة الفرض الثالث القائل" يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي للقادة على أداء الشركات الناشئة بجمهورية مصر العربية"، ويري الباحث أن رائد الأعمال الذي يتبني السلوكيات الريادية مثل الابتكارية والاستباقية وتحمل المخاطرة والاستقلالية ينعكس ذلك إيجابياً على أداء شركته الابتكاري والتنظيمي ومن ثم الأداء المالي كمحصلة نهائية لهما.
- ثبتت صحة الفرض الرابع القائل" يتوسط التوجه الريادي للقادة العلاقة بين ممارسات الابتكار المفتوح (الواردة – الصادرة) مع الأطراف الخارجية وأداء الشركات الناشئة في جمهورية مصر العربية"، ويري الباحث أن الشركة الناشئة التي تمارس تعاوناً مع الأطراف الخارجية مثل العملاء وحاضنات ومسرعات الأعمال والشركات الكبرى لاستيراد أو لتصدير المعارف والتكنولوجيا خلال النظام البيئي لها سينعكس ذلك علي أدائها بشكل إيجابي، وتزيد قوة هذه العلاقة في ظل وجود رائد أعمال يستطيع أن يتخذ قرارات جريئة ويتحمل المخاطرة، ويدعم الابتكارات والسعي نحو الاستباقية بحرية واستقلالية

• **توصيات البحث:**

بناء على نتائج البحث يمكن اقتراح عدد من التوصيات التطبيقية:

- **أولاً: التوصيات الموجهة للجهات الحكومية مثل جهاز تنمية المشروعات والجامعات المصرية:**

✓ تصميم وتفعيل برامج تدريبية لرواد الأعمال وأصحاب الشركات الناشئة حول آليات الابتكار المفتوح وممارساته في ظل بيئة الأعمال المصرية والنظام البيئي لريادة الأعمال في مصر بما يسمح لهم الاستفادة من كل الأطراف الخارجية.

✓ تصميم وتفعيل برامج تدريبية لرواد الأعمال وأصحاب الشركات الناشئة حول شخصية رائد الأعمال الناجح والسلوكيات الريادية المطلوبة التي تمكنه من نجاح شركته الناشئة.

✓ عمل خريطة لريادة الأعمال تطلقها الحكومة المصرية، توضح فيها كل عناصر النظام البيئي الداعم للشركات الناشئة (الاستشارات ، التدريب ، التمويل، رأس المال المخاطر ، رأس المال الملاك، الجهات الحكومية الداعمة، حاضنات الأعمال، مسرعات الأعمال) لتكون مرشداً لكل رواد الأعمال.

✓ زيادة وتفعيل عدد حاضنات الأعمال الجامعية وتنوعها -مثل حاضنة مسار بجامعة سوهاج وحاضنة أعمال جامعة النيل- لتستوعب أكبر قدر ممكن من الشركات الناشئة التي في حاجة للاحتضان بجمهورية مصر العربية، وبذلك تكون من أهم الجهات الفاعلة في شبكة ابتكار هذه الشركات.

✓ إنشاء مبادرات تحث الشركات الكبرى علي التعاون مع الشركات الناشئة في بيئة الأعمال المصرية من خلال دراسة التجارب الناجحة لبعض الشركات في مجال الابتكار المفتوح، ويمكن أن تكون هذه المبادرات نواة لمراكز إقليمية حكومية تعمل على ربط الشركات الكبرى بالناشئة لخلق سلاسل القيمة.

- **ثانياً: التوصيات الموجهة لرواد الأعمال وأصحاب الشركات الناشئة:**

✓ تفعيل ممارسات التعاون مع العملاء خلال مبدأ الابداع المشترك Co-Creation، من خلال استخدام تطبيقات التواصل الاجتماعي أو المنصات الإلكترونية في شكل مسابقات أو طلب الحصول علي أكبر المعلومات والآراء الممكنة منهم مما ينعكس على استمرارية الابتكارات.

✓ الاشتراك في مسابقات ريادة الأعمال التي تطلقها الحكومة أو بعض المنظمات الدولية أو بعض الجامعات أو القطاع الخاص مثل مسابقة نواة، أبو هشيمة، اليونيدو، رايل العرب وغيرها، حيث يكون من ناحية حافزاً معنوياً ومادياً (مبلغ المكافأة والتي يعتبر مصدر تمويل أحياناً) لرائد الأعمال وفريقه، ومن ناحية أخري يكون نوع من التسويق لهذه الشركات للمستثمرين وأصحاب رأس المال المخاطر.

❖ المراجع:

• المراجع باللغة العربية:

- أبوزيد, حماده فوزي ثابت. (a2019). العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء: توسط دور رأس المال التنظيمي الاجتماعي والمحددات التنظيمية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس, 1(49), 559-600. https://jsec.journals.ekb.eg/article_38810.html

- أبوزيد, حماده فوزي ثابت. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس, 1(12), 1-34. https://jces.journals.ekb.eg/article_168626.html

- القواسمة, م. م. (2010). *واقع حاضنات الأعمال ودورها في دعم المشاريع الصغيرة ف الضفة الغربية*. جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.

- رزق, إ. ص. ا. (2020). دور حاضنات الأعمال كآلية لدعم الاقتصاد الإبداعي في تمكين الشباب. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية جامعة الازهر*, *1*(39), 144-183 . https://jsrep.journals.ekb.eg/article_109904.html

- رضوان, ط. ر. م. (2019). الدور المعدل للكفاءة الذاتية للمديرين في العلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشروعات: دراسة تطبيقية". *المجلة العلمية التجارة والتمويل جامعة طنطا*, *3*(39), 100-143_caf.journals.ekb.eg/article_125924.html. https;//

- عبدالفتاح, ع. ف. (2019). انعكاسات تطبيق الابتكار المفتوح على نقل المعرفة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية جامعة الازهر*, *184*(الجزء الثاني), 267-328.

- عبدالوهاب, أ. (2016). *تعريف حاضنات رواد الأعمال ودراسة مقارنة بين مصر والتجارب الدولية*.

- عثمان, م. أ. ع. (2020). دراسة تأثير أبعاد وجوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة. *المجلة العلمية التجارة والتمويل جامعة طنطا*, *40*(7), 193–.html154103. https://journals.ekb.eg/article_252

- محمد, ا. ص. ا. س. (2020). حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس*, *1*(11), 1–37 .html88462https://jces.journals.ekb.eg/article_

- **المراجع باللغة الإنجليزية:**

Bolton, D. L., Lane, M. D., Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). *Individual entrepreneurial orientation : development of a measurement instrument*. https://doi.org/10.1108/00400911211210314

Caseiro, N., & Coelho, A. (2018). Business intelligence and competitiveness: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Competitiveness Review*, *28*(2), 213–226. https://doi.org/10.1108/CR-09-2016-0054

Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*.

Eftekhari, N., & Bogers, M. (2015). *Open for Entrepreneurship : How Open Innovation Can Foster New Venture Creation*. *24*(4).

Ghezzi, A., Cavallo, A., Sanasi, S., & Rangone, A. (2020). Opening up to startup collaborations: open business models and value co-creation in SMEs. *Competitiveness Review*. https://doi.org/10.1108/CR-04-2020-0057

Guilherme, L., Antunes, R., Vasconcelos, F. F., Oliveira, C. M. De, & Corr, H. L. (2020). *Dynamic framework of performance assessment for startups*. https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0382

Hasche, N., Linton, G., & Öberg, C. (2017). Trust in open innovation – the case of a med-tech start-up. *European Journal of Innovation Management*, *20*(1), 31–49. https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2015-0111

Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: Evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, *18*(1), 65–99. https://doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00021-X

Michelino, F., Cammarano, A., Lamberti, E., & Caputo, M. (2017). Open innovation for start-ups: A patent-based analysis of bio-pharmaceutical firms at the knowledge domain level. *European Journal of Innovation Management*, *20*(1), 112–134. https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2015-0103

Onetti, A. (2021). Turning open innovation into practice: trends in European corporates. *Journal of Business Strategy, 2015*. https://doi.org/10.1108/JBS-07-2019-0138

Polo García-Ochoa, C. (2020). How business accelerators foster startups' dynamic capabilities: a case study. *ESIC MARKET Economic and Business Journal*. https://doi.org/10.7200/esicm.165.0511.1

Ramirez-Portilla, A., Cagno, E., & Brown, T. E. (2017). Open innovation in specialized SMEs: the case of supercars. *Business Process Management Journal, 23*(6), 1167–1195. https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0211

Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal of Enterprising Communities, 11*(4), 456–479. https://doi.org/10.1108/JEC-07-2015-0036

Spender, J. C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management, 20*(1), 4–30. https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2015-0131

Usman, M., & Vanhaverbeke, W. (2017). How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies. *European Journal of Innovation Management, 20*(1), 171–186. https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2016-0066