

# القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: الدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن

شاكر جار الله الخشالي

أستاذ دكتور- قسم الإدارة

جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

drshaker55@yahoo.com

عبيير عبدالوهاب القرم

طالبة دكتوراه

جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

aalqirm@yahoo.com

---

قبول البحث: 2021/12/29

مراجعة البحث: 2021 /12/27

استلام البحث: 2021 /12/20

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.2>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



## القدرات الديناميكية وأثرها في التوجه الريادي: الدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن

عيير عبدالوهاب القرم

طالبة دكتوراه- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن  
aalqirm@yahoo.com

شاكر جار الله الخشالي

أستاذ دكتور- قسم الإدارة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن  
drshaker55@yahoo.com

استلام البحث: 2021/12/20 مراجعة البحث: 2021/12/27 قبول البحث: 2021/12/29

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي والدور المعدل للبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. تم قياس القدرات الديناميكية من خلال خمسة أبعاد هي: قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة إدارة التحالف. تم قياس التوجه الريادي من خلال أربعة أبعاد هي: الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، والمنافسة الشرسة. تألف مجتمع الدراسة من جميع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن والتي يبلغ عددها (262) شركة، اعتمدت الباحثة على المسح الشامل في دراسة المجتمع وتحليله، وتم استخدام الاستبيانة كأداة في جمع البيانات المطلوبة، وقد تم استرجاع (130) استبيانه أي ما يشكل نسبة (49.6%)، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالانحدار المتعدد والانحدار الهرمي.

أظهرت النتائج أن مستوى متغيرات الدراسة (القدرات الديناميكية، والتوجه الريادي، والبيئة الإبداعية) جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثر معنوي للقدرات الديناميكية في التوجه الريادي لشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وأن البيئة الإبداعية كان لها دور معنوي في تحسين أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

اقترحت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها: أن على شركات تكنولوجيا المعلومات تشجيع الموظفين على حضور الورشات التدريبية، والعمل على إدخال الأساليب الحديثة في العمل، والبحث عن شركاء مناسبين للدخول معهم في أعمال مشتركة، ودعم مشاريع البحث والتطوير، والاهتمام بشكل أكبر بالاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين الموظفين، لضمان تدفق المعلومات بشكل أكبر وأسهل، وتوفير جو ومناخ يساعد على تشكيل سلوكيات الموظفين بما يتناسب وثقافة الشركة.

**الكلمات المفتاحية:** القدرات الديناميكية؛ التوجه الريادي؛ البيئة الإبداعية؛ شركات تكنولوجيا المعلومات؛ الأردن.

### 1. المقدمة:

هناك العديد من الأبحاث التي تناولت مجال ريادة الأعمال في الأدب الحديث، فريادة الأعمال هي أحد المكونات الاقتصادية المهمة في عالم اليوم، حيث يمكن لريادة الأعمال أن تكون بمثابة منصة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية لأي بلد، وأصبح التوجه الريادي أحد أكثر التركيبات رسوحاً في مجال ريادة الأعمال. توجه المنظمات في الوقت الحاضر بيئه تنافسية شديدة وتغييرات مستمرة في الأسواق والتقنيات المستخدمة، وفي احتياجات العملاء، مما سبب عدم الاستقرار وصعوبة في التنبؤ، وهذا كله تطلب من المنظمات أن تكون مواكبة لهذه التطورات والتغييرات، وريادة الأعمال هي من الاستراتيجيات التي تساعد المنظمات على النمو والنجاة من عصر المنافسة الشديدة.

نشأ مصطلح آخر في أدبيات ريادة الأعمال وهو التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation، وقد ارتبط هذا المفهوم بممارسة ريادة الأعمال في المنظمات. يناقش مفهوم التوجه الريادي الممارسات والعمليات والقرارات التي تؤدي إلى فرصة جديدة للمنظمة، فأساليب اتخاذ القرار الخاصة بالمديرين والقادة يجعلهن يتصرفون بشكل رياضي، ويشير توجه ريادة الأعمال إلى نشاط ريادة الأعمال على مستوى المنظمة، حيث يمكن الاستدلال على التوجه الريادي من طريقة الإدارة الاستراتيجية، فالمنظمة الريادية هي تلك التي تشارك في ابتكار سوق المنتجات، وتبني مشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، كما أنها تمتاز بالابتكارات الاستباقية ومتعلبة على منافسيها، فالتوجه الريادي هو مؤشر مهم وإيجابي لأداء المنظمة.

تسعى المنظمات لتحقيق الريادة في أنشطتها وممارساتها وهذا يتطلب منها أن يكون لديها من القدرات ما يساعدها على ذلك، ومن هذه القدرات التي تتطلبها القدرات الديناميكية، حيث تشير القدرات الديناميكية إلى كفاءة المنظمة وقدرتها على اقتناص الفرص الجديدة، والتعلم، وإعادة تكوين وتشكيل الموارد، وتكاملها، وإدارة التحالف، وتشير القدرات الديناميكية إلى الإجراءات والعمليات التي توجه لشخصيص الموارد، وبناء الكفاءات الجديدة، وكذلك قدرة المنظمة على دمج مواردها الداخلية والخارجية وتكوينها، وإعادة تنظيمها بشكل مستمر لتلبية احتياجات السوق واستجابة للتغيرات المتزايدة، مما يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة. تساعد القدرات الديناميكية المنظمات على دخول أسواق جديدة واستخدام موارد جديدة وتطوير أعمال ومنتجات جديدة.

قد تكون القدرات الديناميكية غير كافية لحصول المنظمة على الريادة بل تحتاج أيضاً إلى بيئة إبداعية تكون محفزة للعاملين، حيث توفر عوامل بيئة العمل على أداء العاملين من خلال توجيه انتباهم وفهمهم لبيئة العمل، وتحسين مرونتهم المعرفية من أجل الابتكار، وترتبط البيئة الإبداعية بالنتائج المنظمية التي تتضمن تحسين تطبيق الأفكار وزيادة الابتكار المنظمي، وتحقيق رضا العاملين والزبائن، وفعالية الخدمات المدركة من قبل الزبائن.

### 1.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة في جانبي وهما:

- **الجانب العلمي:** إن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية المتغيرات التي تضمنها، حيث تعتبر القدرات الديناميكية من المواضيع المهمة والتي يجب الاهتمام لما لها من دور في مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفي قدرتها على البقاء والاستمرار. كما يعتبر مفهوم التوجه الريادي من المواضيع الإدارية القديمة الحديثة في مجال الأعمال، والذي كثيراً ما يهتم بها الباحثون للدراسة والبحث لدوره في تعزيز كفاءة المنظمات واستدامتها.

لقد لاحظت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ندرة الأبحاث والدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة (القدرات الديناميكية، والتوجه الريادي، والبيئة الإبداعية) خاصة في البيئة العربية، فالدراسات في هذا المجال لا تزال غير كافية. لذا تأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة إضافة نوعية تعمل على إثراء المعرفة في مجال متغيراتها (القدرات الديناميكية، والتوجه الريادي، والبيئة الإبداعية)، والمساهمة في سد شيئاً من النقص في المكتبة العربية في هذا المجال.

عند النظر إلى الأدب المتعلق بمفهوم القدرات الديناميكية والريادة يلاحظ أن هناك بعض الدراسات التي بينت أن المنظمة التي تسعى للريادة لا بد من تتمتعها بالقدرات الديناميكية كي تستطيع القيام بنشاطها الريادية (Monteiro et al., 2017; Hongyunet al., 2019) ، بينما أظهرت دراسات أخرى أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق قدرات ديناميكية يجب أن تكون رياضية (Açıkdilli & Ayhan, 2013; Teece, 2009; Jiao et al., 2010) ، كما اشارت دراسة Makhlooufi et al. (2021) إلى وجود نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية والتوجه الريادي، فريادة الأعمال مهمة لأن القدرات الديناميكية تؤثر على تطور المنظمة من خلال ريادة الأعمال كما يمكن للقدرات الديناميكية القوية التي تستفيد من واجهة نظر ريادة الأعمال أن تحقق عوائد كبيرة، فكل من القدرات الديناميكية والتوجه الريادي يسمح للمنظمة بتوليد أفكار جديدة من أجل الحصول على منتجات جديدة.

- **الجانب التطبيقي:** تمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في مدى استفادة الإدارات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن من النتائج التي ستتوصل إليها، فيما يتعلق بمفهوم القدرات الديناميكية، والتوجه الريادي، والبيئة الإبداعية لهذه الشركات. كما تأتي أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي ستطبق فيه، حيث يعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات من القطاعات الاقتصادية المهمة في المملكة الأردنية الهاشمية، من حيث إسهاماته في التنمية الاقتصادية، لذا فإن هذه الدراسة ستقدم نتائج وتقديرات ومقترنات من شأنها أن تساعد في التوجه الريادي، وتسهم في استغلال الفرص وتعزيز الميزة التنافسية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

### 2.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر قدرات الديناميكية (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إدارة التحالف، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل) في التوجه الريادي (الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، والمنافسة الشرسة)، ودور البيئة الإبداعية في تحسين ذلك الآخر، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الاهتمام بالقدرات الديناميكية (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إدارة التحالف، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل) في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.
- التعرف على مستوى الاهتمام بالتوجه الريادي (الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، والمنافسة الشرسة) في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.
- التعرف على مستوى الاهتمام بالبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.
- التعرف على أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

### 3.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يوفّر الأردن اليوم بيئةً تميّز بجاذبيةٍ عاليةٍ في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما تطلبه الشركات العالمية، وبذلك يصبح الأردن مركز إقليمي جديد لشمال إفريقيا وملفوظة الشرق الأوسط، وتساعد هذه البيئة على العمل كمركز إقليمي بفضل نظام التعليم الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات، وتتوفر رأس المال للاستثمار، وتكلفة إنشاء الشركات المنخفضة بيئةً ملائمة للأعمال (الخشالي وبدران، 2020، النسور وأخرون، 2021، السكارنة، 2016، 202). يسهم قطاع تكنولوجيا المعلومات بنحو (12%) من الناتج المحلي الإجمالي الأردني ليصبح أحد القطاعات الرائدة في المنطقة، حيث يعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات في الأردن عامل تمكّن للقطاعات الاقتصادية الأخرى. تواجه شركات تكنولوجيا المعلومات فرص عديدة وتحديات تنافسية كبيرة ناتجة عن بيئة الأعمال غير المتوقعة وشديدة التغيير والتي قد تهدّدها في الحفاظ على ميّزتها التنافسية والمحافظة على بقائها وديمومتها، وهذا يتطلّب من شركات تكنولوجيا المعلومات البحث عن أساليب ومداخل جديدة تمتاز بالمرنة والتكيّف والقدرة على دخول مجال ريادة الأعمال.

يعتبر مدخل ريادة الأعمال وسيلةً مهمةً تعمل على اكتساب الخبرة والمعرفة التي يتطلّبها العمل، حيث تشير إلى اتجاه أصحاب المصلحة وصناعة القرار لاستخدام إجراءات وأساليب استباقية تهدف إلى مواجهة المخاطر المحتملة من قبل المنافسين، واتخاذ ما يلزم من تدابير من قبل الإدارة العليا في المنظمة لتقديم منتجات جديدة، لذلك، يلاحظ أن المنظمات تسعى جاهدةً لاكتساب قدرات ديناميكيةً بطريقةً استباقيةً ومميزةً للتنافس مع الآخرين من خلال البيئة الإبداعية التي تساعدها المنظمات على تطوير أساليب جديدةً قابلةً للتكيّف مع التغيرات البيئية المحيطة واستخدامها بطريقةً مفيدةً لتقديم منتجات مبتكرةً مستفيدةً من الاتصالات، وثقافة المنظمة، ودور القيادة والاعتماد على أنظمة الحوافز، والذي يمنع المنظمة القدرة على التميز والابتكار، لأن بيئة العمل تشهد تقلبات وتطورات كبيرةً، وتمتاز بدرجةٍ عاليةٍ من التقدّم العلمي والتتفوّق التكنولوجي في جميع المجالات.

لذا تعتقد الباحثة أن أحد الأساليب أو المنهاج الذي تسهّل في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن هي القدرات الديناميكية، حيث تلعب القدرات الديناميكية دوراً كبيراً في معالجة أوجه عدم التأكيد في بيئة المنظمات، كما تعتقد الباحثة أن البيئة الإبداعية يمكن أن يكون لها دوراً في تحسين مستوى تأثير القدرات الديناميكية في التوجه الريادي في هذه الشركات.

بناءً على ما سبق سيكون تركيز هذه الدراسة على مفهوم التوجه الريادي لشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وبالاعتماد على القدرات الديناميكية، وتحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه القدرات الديناميكية في التوجه الريادي، كما تركز على مدى إسهام البيئة الإبداعية في تحسين أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

**ما أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي، وما دور البيئة الإبداعية في تحسين هذا الأثر في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟**

اعتماداً على السؤال الرئيس يمكن تحديد الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى الاهتمام بالقدرات الديناميكية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟
- ما مستوى الاهتمام بالتوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟
- ما مستوى الاهتمام بالبيئة الإبداعية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟
- ما أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟
- هل هناك دور للبيئة الإبداعية في تحسين أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن؟

### 4.1. فرضيات الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد فرضيات الدراسة بالشكل الآتي:

#### الفرضية الأولى:

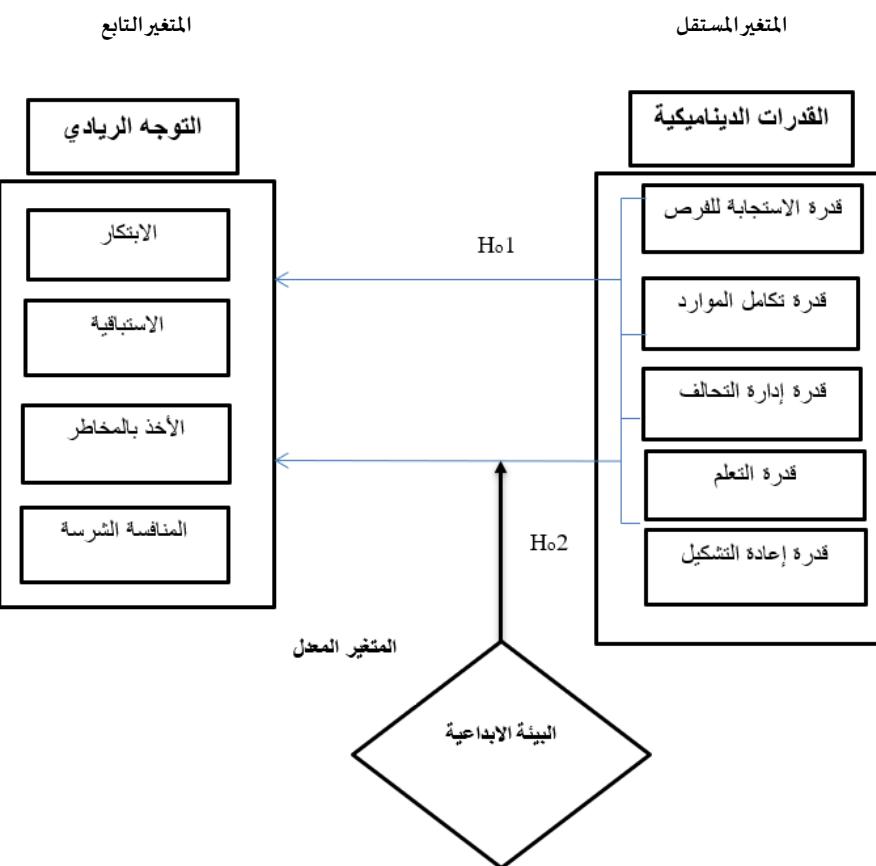
**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إدارة التحالف، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل) في التوجه الريادي بأبعاده مجتمعةً في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

#### الفرضية الثانية:

**H02:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيئة الإبداعية في تحسين أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إدارة التحالف، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل) في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

### 5.5. أنموذج الدراسة:

يشير الشكل (1) إلى أنموذج الدراسة والذي يتضمن متغيراتها وابعاد كل متغير بالإضافة إلى المراجع التي تم الاعتماد عليها.



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع التالية:

المتغير المستقل: (الخليل وأخرون، 2019؛ حامد وحنان، 2019؛ الملا توبي، 2020؛ Mittal, 2019؛ Tecce, 2009؛ Singh & Rao, 2016؛ al.,2020). (Chukwuemeka & Onuoha, 2018).

المتغير التابع: (الخشالي ويدران، 2020؛ الحراizza، 2019؛ عارف، 2019؛ الشميري والميريكت، 2019؛ الجباري وأخرون؛ 2020؛ النجار والعلی؛ 2019؛ Kumar et al., 2020؛ Ofem et al., 2020؛ Pukkinen, 2018؛ Abdullahi et al., 2019؛ Fin & Cho, 2018؛ et al., 2019).

المتغير المعدل: (الزبيدي ومهدى، 2018؛ القطاونة وأبو تايه، 2016؛ ماجد ومحمد، 2020؛ حريم، 2018؛ Johnson et al., 2017؛ Luo et al., 2017؛ Johnson et al., 2020).

### 6.1 مصطلحات الدراسة:

• **القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities:** يشير مفهوم القدرات الديناميكية إلى إجراءات استراتيجية وتنظيمية محددة تصل من خلالها المنظمات إلى إعداد موارد جديدة تخلق قيمة أو تسبب تغيير في السوق، وتكون الاستجابة للتغيير في السوق من خلال التكامل والتحول والتجديد وإعادة تكوين الموارد والقدرات. (Monteiro et al., 2017, 332).

أما إجرائياً: فتعني قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على تكيف مواردها بشكل هادف، ودمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بشكل سريع، فهي الاستجابة بشكل مناسب وفي الوقت المناسب للتغيرات الخارجية والتي تتطلب مزيج من القدرات المتعددة.

• **قدرة الاستجابة للفرص Opportunity Reaction Capability:** هي الاستفادة من الفرص المتاحة وتكون ذات قيمة، حيث يتم التعامل مع الموارد والقدرات التي تنشأ في بيئه المنظمة، أما استخدام الموارد أو القدرات بدون استغلال الفرص فهذا لا يخلق قيمة بل يشكل خطر. (Johnson et al., 2017, 101)

تعرف إجرائياً: فتشير إلى قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على استغلال والاستفادة من الفرص المتاحة لها، وكذلك التغيرات البيئية الخارجية لكي تحقق الأهداف المنشودة سواءً ما يتعلق منها بمخرجات الشركة أو بزيادة قدرتها التنافسية.

• **قدرة تكامل الموارد Resource Integration Capability:** هي ما تتمتع به المنظمة من الكفاءة للحصول على الموارد المتاحة لها والقدرة على الجمع بينها وإعادة نشرها. (حامد وحنان، 2019، 146).

تعرف إجرائياً: بأنها العملية التي يتم من خلالها دمج موارد شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن من أجل تحقيق القيمة، فيتم التكامل بين الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة فيها وهي عملية مستمرة تتكون من سلسلة من الأنشطة.

- قدرة التعلم Learning Capability: هي القدرة على خلق واكتساب وتبادل المعرفة من أجل الاستجابة للفرص والتهديدات الموجودة في بيئه العمل. (Chukwuemeka & Onuoha, 2018, 8)

أما إجرائياً: فهي مجموع الممارسات الإدارية والآليات والهيكل التي يمكن تنفيذها لتعزيز التعلم في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وهنا تظهر قدرة الشركات على معالجة المعرفة (إنشاء، واكتساب، ودمج، ونقل المعرفة)، وكذلك تعديل السلوك ليعكس الوضع المعرفي الجديد لها بهدف تحسين أدائها.

- قدرة إعادة التشكيل Reconfiguration Capability: تعني إعادة تشكيل الموارد الخارجية والداخلية للمنظمة لخلق ميزة تنافسية، فهي استعداد المنظمة لإعادة هيكلة بنيتها التحتية للتعامل مع التغيرات البيئية والقدرة على التعامل مع مخططات بناء القدرات المنظمية والعاملين. (Ali et al., 2020, 5994)

أما إجرائياً: فهي قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على إعادة بناء الأصول والقدرة على اكتساب المعرفة اللازمة للإبداع والذي يمكنها من الاستفادة من الفرص والنجاة من التهديدات التي قد تتعرض لها بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية لكي تتفوق عن طريقها على منافسيها.

- القدرة على إدارة التحالف Alliance Management Capability: هي القدرة على عقد اتفاق طوعي للتعاون بين منظمتين أو أكثر للمشاركة والتبادل وتطوير المنتجات أو التكنولوجيا أو توحيد القدرات والموارد بين المنظمات لتحقيق أهداف استراتيجية. (العنزي وراضي, 2009, 12)

أما إجرائياً: فهو تعاقد تعرف من خلاله منظمتين أو أكثر بالاعتماد المتبادل بينهما والسعى فيما بينهما لتجمیع مواردهما إيجاد نتیجة مشتركة لا تستطيع أي منهما تحقيقها لوحدها وبسهولة.

- التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation: هو نشاط يرتبط بشكل ايجابي بالأهداف ويحسن من أداء المنظمة ويمتاز بالاستباقية والابتكار وأخذ المخاطر. (Kumar et al., 2020, 2042)

يعرف إجرائياً: بقيام المديرين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بصياغة استراتيجيات للقيام بشيء جديد واستغلال الفرص التي لا تستطيع الشركات الأخرى استغلالها، وتتضمن العمليات والممارسات وأنماط صنع القرار.

- الابتكار Innovation: يعبر عن اهتمام المنظمات في دعم العمليات الإبداعية والأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تعمل على خلق منتجات جديدة (السوداني وشونة, 2017, 164)

أما إجرائياً: فيشير الابتكار إلى القدرة على خلق أفكار جديدة وذات قيمة حيث يتم من خلال الابتكار تجديد منتج أو خدمة من خلال تطبيق عمليات جديدة أو إدخال تقنيات جديدة أو إنشاء أفكار جديدة، فالابتكار هو عملية تحويل هذه الأفكار إلى واقع وهو التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية في المنظمة.

- الاستباقية Proactive: تشير إلى توقع المنظمة لاحتياجات المستقبلية والعمل وفقاً لها، حيث تتخذ المنظمة زمام المبادرة والتصرف بشكل مسبق مما يجعلها رائدة وليس تابعة (Pukkinen, 2018, 92).

تعرف إجرائياً: بأنها قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على اكتشاف الفرص الجديدة في البيئة أو السوق، والتعرف على الاحتياجات المستقبلية للزيائن، وتوقع التغيرات بشكل مسبق قبل المنافسين لتحقيق القيادة في السوق، ومن سمات الاستباقية القدرة على التوقع والسرعة في التصرف والشجاعة.

- الأخذ بالمخاطر Risk Taking: مدى تطلع المنظمة ورغبتها للمغامرة والدخول في مشاريع خطيرة وسعى مديرها للقيام بأعمال شديدة الخطورة بدلاً من القيام بأعمال حذرة. (العنزي وأخرون, 2016)

أما إجرائياً: فهي خاصية مميزة لشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن ولريادة الأعمال، فالمشاريع الجديدة تكون محفوفة بالمخاطر لأنها تميل لأن يكون لديها معدل فشل كبير، وقد تكون المخاطر نفسية أو مالية أو اجتماعية.

- المنافسة الشرسة Aggressive Competition: تشير المنافسة الشرسة (العدوانية) إلى ميل المنظمات إلى تحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف لتحقيق دخول الأسواق أو لتحسين مركزها في السوق والتفوق على منافسيها وهي تمتاز بالهجوم القوي وردود الفعل العدوانية على تصرفات المنافسين. (Abdullahi et al., 2019, 66)

تعرف إجرائياً: إنها تحدي المنافسين بشكل مباشر من أجل تحقيق دخول السوق بشكل ملاحظ أو بهدف تحسين الوضع التنافسي وتحقيق ميزة تنافسية، وتتسم المنافسة الشرسة بالسرعة في دخول الأسواق وذلك بتسريع دورة حياة وتطوير المنتجات، فهي استجابة شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن للتهديدات التنافسية.

- البيئة الإبداعية Creative Environment: هي مجموعة المشاعر والأفكار والتوجهات المشتركة والتي يتم من خلالها حل المشكلات وتحقيق الاستقرار النسيي والثبات للمنظمات مما يساعد على نجاحها. (ماجد ومحمد, 2020, 191)

أما إجرائياً: يطلق عليها أيضاً المناخ الإبداعي أو السلوك الإبداعي، وهي تمثل البيئة المادية والاجتماعية والثقافية لشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن والتي يحدث فيها النشاط الإبداعي، وأن تعزيز الإبداع يكون من خلال تغيير الظروف لجعل الأفراد يفكرون بشكل إبداعي، وتمتاز البيئة الإبداعية بالانفتاح والحد الأدنى من البيروقراطية.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2. القدرات الديناميكية:

أول من كتب عن القدرات الديناميكية (Tece et al. 1997) حيث بين أن الاستراتيجية القائمة على الموارد لا تكفي لدعم الميزة التنافسية الكبيرة، ولا بد للمنظمات من أن تقوم بالاستجابة في الوقت المناسب، بالإضافة لابتكار المنتجات بصورة سريعة ومرنة، وأن تقوم الإدارة بالتنسيق الفعال على مستوى المنظمة، والقدرات التي تستطيع تحقيق أشكال جديدة من الميزة التنافسية هي القدرات الديناميكية، فالقدرة تشير إلى الدور الرئيس للإدارة في تكييفها لمواردها ومهاراتها الداخلية والخارجية بما يتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة، بينما مصطلح ديناميكي يشير إلى القدرة على تجديد الكفاءات من أجل تحقيق التطابق مع بيئة الأعمال المتغيرة.

بين (19) Haag (2019) أن القدرات الديناميكية تساعده في إعداد العمليات وإدارة اللوجستيات كمصدر للميزة التنافسية، وأوضح Abu-Rumman et al. (2021) أن القدرات الديناميكية تتزايد أهميتها باستمرار وهي قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة التحديات المرتبطة بالبيئة الديناميكية، كما أن القدرات الديناميكية تساعده الشركات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية.

عرف (2017) van Lieshout et al. (2021) وRodrigo-Alarcon et al. (2021) القدرات الديناميكية بأنها قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية من أجل التعامل بسرعة مع التغيرات في البيئة، وأنه من الضروري ليس فقط تكرار موارد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة ولكن أيضاً القدرة على تكرار القدرات الديناميكية المناسبة.

مما سبق يمكن القول أن القدرات الديناميكية هي القدرات التي تساعده المنظمات على إعادة تشكيل وتعديل قدراتها الحالية للوصول لقدرات جديدة تتلاءم مع تغيرات البيئة الجديدة واقتناص الفرص لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فالقدرات الديناميكية تشير إلى "كيفية تغيير الروتين المعاد".

#### • أبعاد القدرات الديناميكية

يشير عدد من الباحثين في علم الإدارة إلى أبعاد القدرات الديناميكية، وكان هناك تفاوت فيما بينهم من حيث الأبعاد التي تم تناولها في دراساتهم. يرى Xu and Wang (2019) أن أبعاد القدرات الديناميكية هي: استشعار الفرص، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيلها. من جهة أخرى اعتمد الحيلة وآخرون (2019) أبعاد أخرى للقدرات الديناميكية وهي قدرة الاستشعار، وقدرة التكامل، وقدرة التعلم، وقدرة التنسيق، فيما تناول المحدمي (2019، 59) القدرات الديناميكية من خلال الأبعاد التالية: قدرة الاستشعار، وقدرة الاستيعاب، وقدرة التوحيد، وقدرة التنسيق، ولأغراض هذه الدراسة تم اعتماد الأبعاد التالية للقدرات الديناميكية وهي: قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة إدارة التحالف.

### 1. قدرة الاستجابة للفرص Opportunity Reaction Capability

في عالم يمتاز بالتغير وعدم التأكيد البيئي تحتاج المنظمات إلى اقتناص الفرص واستغلالها بالشكل الأمثل مما يساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة، فقد بين الزعبي والنواصرة (2019، 188) أنه لا بد للمنظمة من امتلاك الذكاء في اقتناص الفرص وذلك من خلال ملاحظة ظهورها وتطورها في البيئة، وأن استراتيجية المنظمة يجب أن تكون مرنة لتساعد في عملية اقتناص الفرص. يضيف Endres (2015، 19) بأن الخيار الاستراتيجي أو الخيار الإداري يظهر بأن المنظمات ليست مجرد متلقية للتغيرات البيئية، بل لديها القوة والفرصة لتشكيل البيئة، فالقدرة على تحديد الفرص الجديدة يتطلب معرفة إذا ما كانت هناك فرص أم لا، وتأتي الفرص في كثير من الأحيان على شكل ابتكارات كأفكار جديدة أو تلبية لاحتياجات العملاء.

يبين Shen et al. (2020) أن اكتساب الفرص والاستجابة لها لا ينفصل عن اكتساب الموارد واستخدامها في العمليات والأنشطة، ولأجل استغلال الفرص يجب الحصول على الموارد باستمرار ودمجها بكفاءة في عمليات المنظمة، لذا لا بد من تطوير القدرات الالزمة لاستغلال الفرص بنجاح، تضييف حنان وحامد (2021) بان قدرة الاستجابة للفرص باعتبارها قدرة المنظمة على معرفة البيئة الخارجية وفهم احتياجات الزبائن والتغيرات السوقية والاستجابة لها بطريقة أفضل من منافسيها. حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للفرص واستثمارها في حاجة لميكلة حتى تكون قادرة على تقييم هذه الفرص وتطويرها وبشكل مستمر، ومن الطرق التي تلجم المنظمة لها هي التركيز على البحث والتطوير من خلال فرق العمل متعددة الوظائف، أيضاً عملية الجودة الشاملة وأنظمة إدارة الأداء والتي من شأنها أن تسهم في البحث عن أماكن وطرق جديدة، وتطوير منتجات جديدة من خلال التسويق والتداول الواسع للمعرفة الجديدة عن طريق تطوير أنظمة الوب، وقبول احتمال الفشل وعدم تثبيط المحاولة مرة أخرى. (Lynch, 2021, 173)

## 2. قدرة تكامل الموارد Resource Integration Capability

تعتبر الموارد أساسبقاء المنظمات وتطورها، وقد بين (Duan and Cai 2020) أن القدرة على تكامل الموارد هي المفتاح لبقاء المنظمات وتطورها، فالموارد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتنمية المنظمات، ويشير تكامل الموارد إلى تحديد واكتساب وتحصيص واستخدام الموارد من مختلف المستويات والمصادر لجعلها أكثر مرونة وأكثر تنظيماً ومنهجية وذات قيمة مما يساعد على تشكيل موارد أساسية جديدة تتأثر بمدى قدرتها على التكامل.

القدرة على تكامل الموارد هي القدرة على دمج موارد المنظمة وموجوداتها لإنشاء موارد جديدة، وهذه القدرات تشجع على التعاون وتعزز الإبداع (عيشوش، 2021). بين منصور ويعقوب (2021) أن القدرة على تكامل الموارد هي طاقات توجهها المنظمة نحو تنسيق الموارد ونشرها لتحقيق الأهداف المنظمية وانجاز مهام المنظمة المختلفة.

يعتمد نجاح استراتيجية المنظمة على دمج وتكامل الموارد، فالمنظمة قد تبني استراتيجية لها ليس فقط على مواردها الداخلية بل أيضاً على الموارد الخارجية إذا ما احتاجت إلى موارد إضافية، وقد تنجم بعض المشاكل في حال لم تفكر المنظمة في احتياجاتها، أو إذا ما فشلت في دمج موارد المنظمة للحصول على قيمة أكبر (Johnson et al., 2017, 401). من وجهة نظر حنان وحامد (2021) فإن تكامل الموارد يشير إلى كفاءة المنظمة بالحصول على الموارد المناسبة والقدرة على جمعها، ونشرها لتحقيق رؤية المنظمة، وكذلك ادخال قدرات جديدة ودمجها مع القدرات الحالية.

يرى الباحثان أن القدرة على تكامل الموارد هي امكانية المنظمات على تكوين ودمج عملائها وأنشطتها ومواردها الداخلية والخارجية وكذلك الميكل التنظيمي، وتساعد القدرة على التكامل تسهيل إجراءات إعادة التشكيل من خلال تجميع مدخلات المنظمة، وتطوير المخططات، ودعم عمليات التشغيل مما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة، كما تsemم القدرة على التكامل في زيادة قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة، وتطوير منتجات تلبي حاجات العملاء.

## 3. قدرة التعلم Learning Capability

حتى تكون المنظمات قادرة على مواكبة التغيرات والتطور في بيئتها للأعمال فهي بحاجة إلى التعلم، وفي هذا الصدد يرى (Johnson et al. 2017, 356) أن التعلم يساعد الأفراد على ملاحظة النتائج بشكل أفضل، وتصحيح الأخطاء من المرة الأولى، كما يؤدي التعلم إلى استخدام القدرات الحالية في المنظمة للوصول إلى استراتيجيات جديدة وللمنافسة على الكفاءات، فهم يعتقدون بأن التعلم يزود المنظمة بالقدرة على التجديد المستمر من خلال مجموعة متنوعة من المعرفة والخبرات والمهارات والتي تتعكس في ثقافة المنظمة في شكل التشجيع على طرح الأسئلة والتحدي.

يكون حل مشكلات العمل ميسراً من خلال امتلاك عدة مهارات ومنها التعلم، حيث يمكن تقييم الحلول والتوصية بما يتناسب مع احتياجات العمل أو الفرصة المحتملة، فالبيانات الديناميكية تشجع على تعلم الأشياء الجديدة، فأثناء تطوير متطلبات العمل لا بد من استيعاب المعلومات الجديدة وترجمتها إلى متطلبات وحلول (Weese & Wanger, 2011, 346). التعلم هو الطريق لمواجهة التحديات الجديدة في البيئة التنافسية وتلبية احتياجات العملاء الجدد (Daft, 2010, 200). من وجهة نظر المشرق (2021) فإن قدرة التعلم تشير إلى قدرة المنظمة على تجديد وتحديث قدراتها التشغيلية الحالية عن طريق الاستعانة بمعارف جديدة، فالقدرة على التعلم تتطلب استيعاب المنظمة للمعرفة الجديدة ومحاولة الاستفادة منها وتوظيفها بما يتلاءم مع المنظمة، ويعمل على تحسين أدائها العام، وإن قدرة التعلم هي مصدر تمكين للقدرات الديناميكية للمنظمة للتعامل مع مشاريع الأعمال عالية المخاطر.

## 4. قدرة إعادة التشكيل Reconfiguration Capability

تعتبر إعادة التشكيل من أبعاد القدرات الديناميكية، يذكر (Wogwu and Hamilton 2018) بأن قدرة إعادة التشكيل تتضمن الأنشطة التي تشارك فيها المنظمات عند إضافة أو إعادة توزيع الموارد أو وحدات الأعمال، وهي انعكاس لمهارة المنظمة في تطوير قدراتها، والحصول على قدرات جديدة، كما تشير أيضاً إلى قدرة المنظمة على الجمع بين القدرات، وأن هناك علاقة إيجابية بين إعادة التشكيل والميزة التنافسية. تؤدي إعادة تشكيل القدرات التكنولوجية إلى ابتكارات جديدة، فدمج موارد المنظمة الحالية وإعادة تشكيلها يعمل على تطوير منتجات جديدة مبتكرة، حيث تعتبر القدرة على إعادة التشكيل أحد مفاتيح تحقيق الميزة التنافسية المستمرة للمنظمة (Ridder, 2012).

إن التكيف مع التغيرات البيئية لا يكفي فلا بد للمنظمات أن تعمل على إعادة تشكيل نفسها وأنظمتها البيئية، وأن تستفيد من نماذج الأعمال الجديدة، وأن تقوم بالتجديد التنظيمي الدوري (Schoemaker et al., 2018)، ويضيف (Garrido et al. 2020) أن على المنظمة إعادة تشكيل وإعادة تكوين الأصول والميكل التنظيمي لضمان تطور المنظمة. من وجهة نظر حنان وحامد (2021) أن القدرة على التشكيل تتمثل في قدرة المنظمة على إعادة تكوين الميكل التنظيمية، والأصول، وإعادة تشكيل قدراتها بما يتناسب مع التغير في التكنولوجيا، والسوق، وكذلك مع النمو المنظفي مما يمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والتخلص من الجمود.

من وجهة نظر الباحثان أن القدرة على إعادة التشكيل تمثل قدرة المنظمة على التكيف وإعادة بناء أنظمتها كاستجابة للتغيرات البيئية، حتى تكون استراتيجية تتناسب مع الدور الجديد للمنظمة، وإعادة تصميم العمليات، والميكل التنظيمي.

## 5. القدرة على إدارة التحالف Alliance Management Capability

التحالف هو التعاون والتآزر بين شريكين أو أكثر بحيث يتحقق كل شريك فوائد من التحالف أكبر من تلك التي يحصل عليها من الجهود الفردية، فهي علاقة من أجل المنفعة المتبادلة، أو لتحقيق أهداف مشتركة. يرى (Heimeriks 2005, 163; Heimeriks 2008, 96) أن التحالفات عبارة عن

اتفاقيات تعاونية تشتغل فيها منظمتين أو أكثر لتحقيق أوضاع تنافسية أفضل، وهي قدرة المنظمة على التقاول ومشاركة ونشر وتطبيق المعرفة وإدارة التحالف.

تميزت الفترة الماضية بتعقد البيئة حيث أصبحت المنظمات تعامل مع بيئه تتصف بعدم التأكيد، وسرعة التغير الناجمة عن العولمة، والتي نتج عنها تغيرات في التنظيم والعوامل التكنولوجية مما دفع عدد من المنظمات للجوء إلى تحالفات لتحقيق قدراتها التكميلية، وأهم ما يميز التحالفات هي الثقة حتى تحصل المنظمات على نتائج أداء إيجابية من التحالفات، والنظر للتحالفات على أنها أساس للميزة التنافسية، فمن خلال النظر للقدرة العلاقية مع القدرة الديناميكية فالمنظمة لديها القدرة على توسيع قاعدة مواردها أو تعديها بشكل هادف عن طريق موارد الشريك في التحالف وهو ما يتواافق مع تعريف القدرات الديناميكية وهو الوصول للموارد خارج حدود المنظمة. (Helfat et al., 2007, 65)

ما سبق يمكن تعريف القدرة على إدارة التحالف بالقدرة على خلق القيمة عن طريق الاستفادة من التحالف مع المنظمات الأخرى والذي يأخذ الطابع التعاوني الطوعي، فالتحالف يعتبر مصدر للميزة التنافسية اذا ما تم اختيار الشريك المناسب، وتلجم المنظمات للتحالف من أجل اكتساب قدرات جديدة من شركاء التحالف وتقليل المخاطر التي قد تنتهي من الابتكار والمشاركة في التكاليف.

### 2.1.2. التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation

إن المصطلحات مثل رائد الأعمال، والرياديون هي كلمات موجودة منذ القدم، لكن نشأة ريادة الأعمال ارتبطت بنشأة الرأسمالية، حيث بدأ ظهور رأسمالية الابتكار والتنافس، فلجلات الرأسمالية إلى الريادة كأحد الحلول للتغلب على عيوبها ومعالجة أخطائها. يمتاز الرياديون بعدد من السمات الهامة والمهارات التي يمكن الاستفادة منها، فالرياديون هم أشخاص مجذبون يركزون على الأهداف ويبحثون عن الأفكار الجديدة (Osborne, 2016, 152)، فالكثير من الأشخاص يحلمون لكن القليل منهم من يحقق هذه الاحلام، فالشخص يستطيع تحويل هواية يفضلها إلى عمل تجاري مربح وأنه يقوم بعمل يحبه ويستمتع به فإنه من الصعب أن يستسلم قبل أن يتحققه. (Schermerhorn & Bachrach, 2018, 338)

تعتبر الريادة من المواضيع الوعادة في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية، فهي تساهم في تطور التنمية الاقتصادية (النجار والعلی، 2019, 27؛ الغرباوي وأخرون، 2018، 18)، والريادة كما أشار إليها Tece (2009, 10) تحصل عندما يتم إبقاء الضوء على الفرص لأول مرة، وعلى رواد الأعمال معرفة كيفية تفسير الأحداث والتقييمات والتطورات الجديدة، وكذلك قطاعات السوق التي يجب اسهامها، كما يجب إجراء تخمينات حول مسار المنظمة في المستقبل، فالتوجه الريادي هو الموقف الاستراتيجي للمنظمة تجاه ريادة الأعمال من خلال استعداد أفرادها للابتكار وتحمل المخاطر الشديدة والسعى خلف الفرص الجديدة في السوق. (Fin & Cho, 2018)

عرف الشميри والميري (2019, 25) الريادة بأنها القيام بمشروع عمل جديد والاهتمام بإدارة الموارد بكفاءة عالية لتقديم فكرة جديدة أو نشاط اقتصادي جديد.

يرى الباحثان بأن الريادة هي عملية تتعلق بالتفرد وتحتاج إلى السلوك الموجه نحو الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطر لتحقيق المصالح والمنافع والبحث عن فرص جديدة والعمل على اقتناصها فهي عملية ايجاد شيء جديد له قيمة وادران للقدرات الخاصة للفرد، ولها تأثير على الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية للبلد، كما أن الريادة تساعد على إنشاء منظمات قادرة على الدخول لأسواق جديدة وخلق فرص عمل.

### • أبعاد التوجه الريادي

يرى الباحثان بأن هناك ثلاثة أبعاد تميز التوجه الريادي وهي الابتكار وأخذ المخاطر والاستباقية، بينما يضيف Fin and Cho (2018) إلى ما سبق ذكره المنافسة الشرسة باعتبارها أحد أبعاد التوجه الريادي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، فيما تناول Pukkinen (2018, 34) التوجه الريادي من خلال خمسة أبعاد وهي: الابتكار والاستباقية، وأخذ المخاطر، والمنافسة الشرسة، والاستقلالية، بينما ناقش الخشالي وبدران (2020) التوجه الريادي من خلال الاستباقية، والمخاطر، والإبداع، وتطرق Zehir et al. (2015) لمفهوم التوجه الريادي من خلال خمسة أبعاد وهي: الابتكار، والأخذ بالمخاطر، والاستباقية، والمنافسة الشرسة، والاستقلالية.

من وجهة نظر Ofem et al. (2020) فإن أبعاد التوجه الريادي تمثل في الأبعاد الثلاثة وهي: الابتكار، والاستباقية، والمخاطر، بينما تناول الجبالي وأخرون (2020) التوجه الريادي من خلال خمسة أبعاد وهي: الابتكار، والابتكار، والابتكار، وتنمية المخاطرة، والاستقلالية، والرغبة في الانجاز. لأغراض هذه الدراسة اعتمدت الباحثة أبعاد التوجه الريادي المؤلفة من الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، والمنافسة الشرسة.

### 1. الابتكار Innovation

الابتكار هو القيام بشيء مختلف وقد يتضمن الابتكار تغيير جذري أو تدريجي، كما يجب أن يضيف الابتكار قيمة وأن يؤدي إلى مكاسب أو تحسن إيجابي. وفي السنوات الأخيرة كان التركيز على الجودة والاتساق في التنفيذ لكن حالياً أصبح النجاح مرتبط بتوفير الابتكارات التي تستجيب لاحتياجات العملاء (Nwachukwu, 2012, 267). الابتكار عامل مهم في عملية ريادة الأعمال فهو من شأنه أن يضيف قيمة للمنظمات (Gomez-Mejia & Balkin, 2012, 267) et al., 2017) ولغرض مواجهة التحدي المتمثل في تطوير المنتجات بسرعة والمنافسة الشرسة في السوق أصبح الابتكار قوة دافعة مهمة لبقاء المنظمات وتطويرها (zhang, 2020). من وجهة نظر خاطر (2021) فإن الابتكار هو افتتاح المنظمة واستعدادها لدعم الإبداع، وتقديم أفكار جديدة تتعلق بالمنتجات وتطويرها أو في الأسواق، أو في أساليب العمل مما يؤدي بالمنظمة إلى النجاح والتميز عن المنافسين.

مما سبق يرى الباحثان أن الابتكار أمر حاسم لاستمرار القدرة التنافسية للمنظمة و حتى تبقى لاعباً مهماً في السوق، حيث يتم ترجمة المعرفة المنتجات ذات قيمة، فهو الكفاءة في اكتشاف الفرص، ويستند على معرفة حاجات العملاء وتوقعاتهم، وهناك علاقة بين الابتكار والريادة فمن خلال الابتكار يستطيع الريادي أن يكون سباقاً في تقديم منتجات جديدة، واستعمال وسائل تكنولوجية جديدة.

## 2. الاستباقية Proactive

تشير الاستباقية إلى ذلك السلوك الذي يسعى إلى التصرف مسبقاً لوقف مستقبلي، والسيطرة عليه بدلاً من التكيف مع الموقف أو انتظار حدوث شيئاً ما، والاستباقية تحتاج لمهارة وقدرة وتحطيم وتحمل للمسؤولية. يوضح (Tecee 2009, 118) أن القدرات الديناميكية للمنظمة تتعلق بقدرة المنظمة على التكيف بشكل استباقي من أجل توليد واستغلال الكفاءات الداخلية والخارجية الخاصة بالمنظمة ومعالجة البيئة المتغيرة لها، ويضيف بأن السلوك الاستباقي مهم في ريادة الأعمال لتشكيل بصمة خاصة بالمنظمة من حيث قدرتها على الاستجابة للفرص داخلياً وخارجياً، من أجل تحقيق النجاح. فيما يرى (Ferreras-M'endez 2021) بأن الاستباقية تجسد ميل المنظمة لأخذ زمام المبادرة للتنافس بقوة ضد منافسيها.

عرف (Zehir et al.; Nwachukwu et al. 2017) الاستباقية بأ أنها البحث عن فرص جديدة في السوق، وتكون المنظمات استباقية من خلال توقع الطلبات والفرص المستقبلية، والمشاركة في الأسواق الناشئة، وتشكيل البيئة، وتقديم منتجات وعلامات تجارية جديدة، وتؤدي المنظمات الاستباقية أداء أفضل من منافسيها لأنها تستجيب على الفور للتغيرات في السوق، الأمر الذي يجعلها تأخذ دور القيادة في مجال عملها من خلال استثمارها للفرص قبل منافسيها.

يرى الباحثان أن الاستباقية تشير إلى اغتنام الفرص وتقديم أساليب جديدة في الإنتاج، والاستجابة للتغيرات في السوق والمحافظة على الموقع التنافسي، وهي ترتبط بالميزة التنافسية لأنها توفر ميزة المحرك الأول للمنظمات في السوق، كما تعبّر الاستباقية عن قدرة المنظمة على تشكيل البيئة بشكل استباقي وليس مجرد الاستجابة للتغيرات في السوق، فهي تهدف إلى توقع الاحتياجات المستقبلية للسوق والزيائن، وتتطلب المعرفة المسبقة بالمنتجات والأسواق.

## 3. الأخذ بالمخاطر Risk Taking

تشير المخاطرة إلى فعل شيء ينطوي على خطر أو مخاطرة من أجل تحقيق هدف، أي أن الأخذ بالمخاطر هو اتخاذ إجراءات قد تؤدي إلى نتائج غير سارة أو غير مرغوب فيها أي قد يؤدي إلى الخسارة أو الفشل. يعرف الزعبي والنواصره (2019, 115) المخاطرة بأ أنها القدرة على الاستفادة من المخاطر المعتدلة والتي يسهل السيطرة عليها من خلال محاولات العاملين، وإيجاد حلول لها، بينما عرفها (Rejda and McNamara 2014, 20) بأنها عدم التأكيد بشأن حدوث الخسارة. إن الأخذ بالمخاطر أو كما يسميه البعض بـ الميل للمخاطرة هو انعكاس لأنشطة المنظمات الريادية من أجل الحصول على عوائد مالية كبيرة من خلال اغتنام الفرص في السوق، ويمكن اعتبار الأخذ بالمخاطر عاملاً مميزاً لرواد الأعمال عن الآخرين لأنه قد يتسبب في خسائر وتناقضات في الأداء (Zehir et al., 2015)، كما يعتقد (Nwachukwu et al. 2017) أن مصطلح الأخذ بالمخاطر يستخدم لوصف عدم التأكيد الناتج عن ريادة الأعمال، أما (Ferreras-M'endez 2021) فيرى بأن الأخذ بالمخاطر هو استعداد المنظمة لتقديم التزامات كبيرة ومحفوظة بالمخاطر بخصوص الموارد.

يرى خاطر (2021) أن الأخذ بالمخاطر هي قدرة المنظمة على تخصيص تحديد جزء كبير من موارد المنظمة لأنشطتها ومشاريعها مثل استخدام التكنولوجيا الحديثة أو دخول أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة.

يعتقد الباحثان أن الأخذ بالمخاطر لها عدة مهارات في الحفاظ على ضمان وبقاء نجاح المنظمات في حالات عدم التأكيد والغموض، وذلك من خلال النظرة الثاقبة والإيجابية نحو الأشياء، والتعرف على المزايا التي تتمتع بها المنظمة والعاملين، وتقدير الأهداف بشكل دوري، كما أنها ترتبط بالابتكار، والأخذ بالمخاطر هي القوة الدافعة لريادة المنظمات، فهي تركز على المغامرة والأنشطة المحفوظة بالمخاطر.

## 4. المنافسة الشرسة Aggressive Competition

المنافسة الشرسة (العدوانية) هي الميل نحو تحدي المنافسين بشكل مكثف و مباشر بدلاً من محاولة تجنبهم، وقد تؤثر العدوانية المفرطة على نجاح المنظمة، كما تعني المنافسة الشرسة ميل المنظمة إلى تحدي منافسيها بشكل مكثف و مباشر عند دخول السوق أو من أجل تعزيز مركزها للتفوق على منافسيها، وتكون وجهاً لوجه وتعكس الرغبة في أن تكون المنظمة غير تقليدية، وأن لها علاقة إيجابية مباشرة بأداء المنظمة (Abdullahi et al., 2019; Oliveira Jr., 2015). تتمثل المنافسة الشرسة في جهود المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة لها والحصول على الحصة السوقية وتحسين موقفها عند مواجهتها المباشرة للمنافسين (المشرقي، 2021).

يعرف الباحثان المنافسة الشرسة بأ أنها انحراف المنظمة بشكل مكثف و مباشر مع المنافسين، واستخدام التكتيكات التقليدية والابتكار، وهي ترتبط بالقدرة على الأداء بشكل أفضل من المنافسين، كما يعتقد الباحثان أن المنافسة الشرسة تدعم الأبعاد الأخرى: الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، فهذه الأبعاد تعتمد فعاليتها وبشكل كبير على قدرة المنظمة على المنافسة في السوق.

### 3.1.2. البيئة الإبداعية Creative Environment

تم استخدام مصطلح البيئة/ المناخ الاجتماعي لأول مرة عام 1939 من قبل (Lewin, 1939)، حيث تم وصف مناخ المجموعة من خلال أنماط مختلفة من القيادة وأثرها في السلوك العدوانى، إذ بينت الدراسة أن مناخ وبيئة المجموعة لهما دور وأثر في سلوك أعضاء المجموعة، وكان من نهج دراسة

المناخ أو البيئة هو نهج المناخ / البيئة المركز، والذي يهدف إلى دراسة وفهم جوانب معينة من البيئة والتي ترتبط بنتائج تنظيمية محددة، ومن الأمثلة على المناخ المركز هو البيئة الإبداعية.

عرفها (Hobbach 2019, 6) بأنها مجموعة المواقف والمشاعر والسلوكيات التي تميز الحياة في المنظمة، وأكد أن الإبداع المنظفي يتطلب بيئة مواطية، حيث أن وجود البيئة الإبداعية يوفر للمنظمة مصدراً إضافياً للميزة التنافسية سواء كانت من خلال تعزيز أداء الموظف أو من خلال قدرة المنظمة على جذب المواهب التي تمتلك المهارات الازمة، فالبيئة الإبداعية تكون من مزيج من السلوكيات والأفكار.

يمكن تعريف السلوك الإبداعي من وجهة نظر الباحثين بأنه سلوك يميز صاحبه إن كان يعمل منفرداً أو ضمن جماعة، حيث يساعد صاحبه على الوصول إلى فكرة أو طريقة أو ابتكار جديد وأن هذا السلوك يتأثر بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.

#### • أبعاد البيئة الإبداعية

ناقشت الباحثون عدة أبعاد للبيئة الإبداعية، فمنهم من يرى أن البيئة الإبداعية تشتمل على القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وروح المجازفة، والقدرة على التغيير، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع (الزيبيدي ومهدى، 2018)، وتناولت دراسة القطاونة وأبو تايه (2016) السلوك الإبداعي من خلال دراسة سبعة أبعاد وهي: تبني التغيير، والقدرة على التكيف، وسعة الاتصالات، وتحمل المخاطر، واستخدام الأساليب الجديدة في العمل، وتشجيع الإبداع. وسوف تتناول الباحثة خمسة أبعاد للبيئة الإبداعية وهي: الهيكل التنظيمي العضوي، وسعة الاتصالات، والثقافة المنظمية، ودعم القيادة، ونظام الحوافز.

#### 1. هيكل تنظيمي عضوي *Organic Organizational Structure*

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة العمود الفقري للمنظمة، وعليه يعتمد نجاح أو فشل المنظمة، وكل منظمة هيكل تنظيمي يوضح تسلسل المهام والأنشطة وتوزيعها بين العاملين، كما يبين عمليات الإشراف والتنسيق وهو مصمم بحيث يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة. يؤكّد الجبورى (2019, 202) بأنّ الهيكل التنظيمي هو إطار رسمي للعلاقات والأنشطة داخل المنظمة وهو وسيلة أساسية لتحديد المسؤوليات والاتصالات والسلطات، كما إنّ الهيكل التنظيمي يساعد على تنفيذ استراتيجيات المنظمة. لقد عرف بوجمعة وبن ساسي (2019) الهيكل التنظيمي بأنه هو الذي يتم من خلاله توضيح المهام والعلاقات في المنظمة، فهو يساعد على اضفاء الصفة الرسمية، وتوضيح درجة المركزية، كما يبين القواعد والإجراءات المتبعة في المنظمة، ودرجة الإشراف، ويوضح أيضًا التسلسل الهرمي.

مما سبق يتضح أنّ الهيكل التنظيمي هو وسيلة تستطيع المنظمة من خلالها تحديد السلطات والمسؤوليات وكيفية تخصيص الموارد وتنسيق الأنشطة.

#### 2. سعة الاتصالات *Communication Capacity*

التواصل هو الغراء الذي يربط المنظمات ببعضها والموظفين ببعضهم، فهو عملية نقل المعلومات من طرف لآخر من خلال استخدام الرموز المشتركة، ويكون الاتصال ناجحاً عندما يتم فهم المعنى، وتحتطلب المنظمات قنوات اتصال متنوعة لتسهيل التواصل بين الموظفين والمديرين والعملاء، وتستطيع المنظمة تحسين جودة الاتصالات لديها من خلال توفير مزيج متعدد من قنوات الاتصال وتدريب المديرين والموظفين على استخدامها بشكل مناسب (Gomez-Mejia & Balkin, 2012, 416, 422). يشير القطاونة وأبو تايه (2016) إلى أن الاتصالات باعتبارها نمطاً سلوكاً يمكن من خلاله الحصول على المعلومات من خارج المنظمة وداخلها.

يضيف حريم (2020, 249) أن الاتصالات مفتاح النجاح للمنظمات فيدونها لا يكون هناك تنسيق بين العاملين ولا يمكن تحسين الأداء، كما أن للاتصالات الفعالة علاقة طردية بالإبداع ورضا العاملين وبالأداء الكلي للمنظمة، كما يؤكّد Weese and Wanger (2011, 228) أن مهارات الاتصال قد تكون السبب الأول لفشل الأعمال والمشاريع، حيث يتم الحصول على المعلومات وتبادلها مما يحسن من الأداء.

يرى الباحثان أن الاتصال هو وسيلة تستخدمها إدارة المنظمة لتبادل ونقل الأفكار والمعلومات لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وتحقيق الأهداف المنشودة، كما أن للاتصال دور كبير في التأثير في سلوك العاملين، وتوجيه جهودهم مما يساعد على تشكيل شعور الانتماء للمنظمة.

#### 3. الثقافة المنظمية *Organizational Culture*

هي عبارة عن مجموعة الإجراءات والقواعد التي لها دور في تشكيل سلوك العاملين في المنظمة، حيث تساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بالطريقة الصحيحة. يعتقد محمود (2017, 311) بأن الثقافة تكسب المنظمة سمة شخصية تميّز بها عن غيرها من المنظمات، كما تساعدهم على تحفيز العاملين على الأداء، وزيادة التزامهم في المنظمة، ورفع مستوى الرضا لهم، مما يحقق للمنظمة الاستقرار، كما أكد أن على قادة المنظمات فهم هذه الثقافة وأبعادها وأيضاً عناصرها. من وجهة نظر الزعبي والنواصرة (2019, 115) فإن ثقافة المنظمة تعكس رسالة ورؤيتها المنظمة، وكذلك القيم المشتركة، كما أنها تعمل على صياغة علاقات العاملين داخل وخارج المنظمة.

تحدد الثقافة المنظمية القيم لتوجيه العمل، وتحقيق الأهداف المتفق عليها، فالثقافة المنظمية تعكس في الممارسات، لذلك تتطلب التحالفات والتعاون بين الشركاء التشابه في الثقافة (Child, 2015, 163)، كما يؤكّد الخفاجي (2020, 26) أن نجاح المنظمة يعتمد على العلاقة الإيجابية بين ثقافتها وبينها الخارجية.

#### 4. دعم القيادة Leadership Support

تلعب مهارات القيادة دوراً رئيساً في تحديد حاجة العمل أو تحديد حلول مشكلات العمل (Weese & Wanger, 2011, 6). تعتبر القيادة من المحاور المهمة لأي منظمة، فالمنظمة تعتمد عليها للوصول للنجاح والابتعاد عن الفشل، وقد عرفتها علي (2020) بأنها مجموعة من القدرات والمهارات والمواهب الإدارية والقيادية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة. ويقوم القادة بتحديد الرؤية والأهداف والوضع المستقبلي المنشود مما يمكن العاملين من العمل معاً للوصول إلى ذلك الوضع المستقبلي، حيث يتم نقل هذه الرؤية من خلال أقوالهم وأفعالهم، وترتبط المهارات القيادية بالقدرة على الاقناع من أجل انجاز الأعمال. (Weese & Wanger, 2011, 356)

وللقيادة دور كبير في المساعدة على ظهور الأفكار الإبداعية عن طريق تحفيز ودعم الموظفين (بن عمور وبوشو، 2020)، ويؤكد McLoughlin and Miura (2018, 48) أن للقيادة دور مهم في تشجيع التغيير، فمن الطبيعي أن في المنظمة هناك من يقاوم التغيير ويرفضه إذا لم يشعر بالأمان أو بدعم الإدارة للتغيير، لذلك يجب أن تكون هناك علاقة ثقة صادقة بين الموظفين والمديرين قبل القيام بادخال أي تغييرات في المنظمة، فالموظفو يستمع للمدير ولأفكاره بعد أن يستمع المدير لموظفيه ولاحتياجاتهم ومتطلباتهم.

مما سبق يمكن تعريف القيادة بأنها الممارسات التي يقوم بها المديرون من أجل التأثير في مروءاتهم لتحقيق الأهداف المخطط لها.

#### 5. نظام الحوافز Incentive System

يعتبر نظام الحوافز أسلوباً لتشجيع العاملين للقيام بالأعمال لصالح المنظمة، فمن وجهة نظر حريم (2020, 124) أن لكل عامل هناك حاجات خاصة، وأنه من خلال تحقيق هذه الحاجات تتحسن الدافعية لدى العاملين ويتم تحفيزهم لإنجاز العمل، فيما يرى Elliot et al. (2017, 236-237) بأن الحوافز لها دور في نجاح وبقاء المنظمات من حيث التنافس على المواهب وتحفيزها، كما إن للحافز تأثيراً في الأداء فهي تؤثر في السلوك والموافق. تساعد الحوافز على تأمين الاحتياجات الرئيسية للموظفين، كما تساعدهم على الادخار الذي يمكنهم من القيام بالاستثمار مستقبلاً، كما تساعد الحوافز على تشجيع الموظفين علىبذل جهداً أكبر للوصول إلى إنتاج أفضل نوعاً وكفاءة. (بجامعة وبن ساسي، 2019)

من وجهة نظر المحمدي (2019, 391) حتى يكون التغيير في المنظمة ناجحاً فلا بد أن يحتوي على حافز للعاملين، فالحافز من الأنظمة المستحدثة في الإدارة والهدف منها دفع العاملين إلىبذل جهد أكبر في العمل ورفع الكفاءة لديهم (الحريري، 2017, 123). وأكد الساعاتي والعواصي (2021, 175) أن الحوافز هي مهمة الموارد البشرية في المنظمة وأنه يجب منح حوافز تتناسب مع الوظيفة والمهارات التي تتطلبها وكذلك المخاطر التي قد تتضمنها، وذلك أن الميزة التنافسية في الأسواق اليوم تكمن في الاستفادة من كفاءات ومهارات العاملين لديها وليس فقط في تميز منتجاتها وخدماتها.

يرى الباحثان أن الحوافز هي أساليب تستخدماها المنظمات لكي تؤثر في سلوك الموظفين لديها مما يساعدهم علىبذل جهداً أكبر في العمل مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في العمل.

#### العلاقة بين القدرات الديناميكية، والتوجه الريادي، والبيئة الإبداعية:

تعتبر القدرات الديناميكية هي أداة تستطيع المنظمة استخدامها في تحديد مسارات العمل لديها ورسمها بطريقة صحيحة بما يتاسب مع الظروف البيئية وتغيراتها، فيما يحقق أهدافها المنشودة، كما تؤثر القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين. وقد تعددت الدراسات التي تناولت القدرات الديناميكية والتوجه الريادي، فهناك من يرى بأن للقدرات الديناميكية دوراً مهماً في بناء قدرة المنظمة على الابتكار، من خلال تعزيز الإبداع لتحقيق الأهداف المنظمية، فالمنظمات التي تركز على تعزيز القدرة الديناميكية تكون قادرة على قيادة الاستراتيجيات، والتكيف مع الابتكار مما يسمح للمنظمة بالتنافس، ولابتكار ارتباط إيجابي بالأداء المنظمي فالابتكار يساعد في الحصول على منتجات جديدة، بالإضافة إلى إدخال التحسينات وبشكل مستمر. (Rotijanakorn et al., 2020)

تحتاج المنظمات الريادية للقدرات الديناميكية لمواجهة التحديات التي تواجهها وفي الوقت المناسب لكي يكون لديها القدرة على التكيف بسرعة وإعادة تكوين وتغيير العمليات بما يتاسب وبيئة الأعمال التنافسية (Abbas et al., 2019). هناك من يرى بأن القدرات الديناميكية تساعد على إبراز وفهم العلاقة بين التوجه الريادي وبين رأس المال الاجتماعي للمنظمة، وأن توجه المنظمة الريادي يتحدد بقدراتها الديناميكية، فابتکار المنظمة مقيد بقدراتها، وعلى المنظمة أن تتمتع بالقدرة على اكتساب المعلومات واستيعاب المعرفة الداخلية، واستغلال المعرفة الجديدة المطورة إذا أرادت أن تكون قادرة في التعرف على التغيرات في البيئة واستغلال الفرص الجديدة وتطوير هذه القدرات وتراكم المعرفة مما ينعكس على تحسين استباقية المنظمة، مما يدل على وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية في التوجه الريادي. (Rodrigo-Alarcon et al., 2017)

هناك من يرى بأن في المنظمات الصغيرة التي تفتقر للموارد والقدرات اللازمة لابتكار يظهر فيها دور القيادة لمعالجة الاحتياجات الحرجة في العمل من خلال الهمام وتمكن الموظفين من أجل الإبداع والابتكار وخلق القيمة، فأسلوب القيادة الريادية لها دور كبير في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للموظفين في البيئات المعقدة والصعبة للمنظمات الصغيرة التي تركز على العمل الإبداعي والابتكار لتحقيق الأهداف المنظمية، وتطوير التكنولوجيا، فالقيادة الريادية تعمل على توليد الإيمان الملهى الذي ينظم أفكار الموظفين وتوقعاتهم وسلوكهم نحو توليد الأفكار الجديدة (Bagheri et al., 2020).

من وجهة نظر van Lieshout et al. (2021) فإن هناك علاقة بين القدرات الديناميكية والابتكار، حيث يركز كل منها على البيئة المضطربة والتي تتصف بعدم التأكيد الناتج عن التقنيات الجديدة والعلمية وأنواع أخرى من مصادر التحدي، وأن مفهوم القدرات الديناميكية يقر بأن الابتكار يمكن

المنظمات من التأقلم والتكييف مع البيئات الديناميكية، كما أن هذه القدرات تحسن جهود المنظمة وفعالية ابتكاراتها واستراتيجيتها، والعكس صحيح فالابتكار يعزز أيضاً وبشكل فعال القدرات الديناميكية للمنظمة.

يعتبر الإبداع مقدمة للابتكار، فالابتكار هو التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية، حيث يحفز الإبداع توليد الأفكار الجديدة ويوفر المواد الخام للابتكار، وتتوفر سلوك الابتكار لدى الموظفين تعزز وبشكل كبير نواياهم الابتكارية، وأن وجود السلوك الإبداعي لدى الموظفين يساعد على التعامل بشكل استباقي مع البيئة الخارجية المتغيرة من خلال الابتكار، فمن خلال تبني الأشياء الجديدة وجمع المعلومات وتطوير الموارد يمكن للرياديين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الإبداع تعزيز القدرة الابتكارية للمشاريع الجديدة، كما يؤثر الرياديون في ثقافة المنظمة. (Mai et al., 2019)

أشار المشرقي (2021) إلى وجود علاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية، وأن القدرات الديناميكية هي المحدد لميزة المنظمة في البيئة المتغيرة، وأن التوجه الريادي للمنظمة يمكن تحديده من خلال عدة عوامل منها: قدرات المنظمة، ومواردها، فعلى المنظمة أن يكون لديها القدرة على الحصول على المعلومات اللازمة، وأن تكون قادرة على استيعاب المعرفة الداخلية، وأن تستغل المعرفة الجديدة حتى تستطيع أن تتعرف على التغيرات البيئية، وأن يكون لديها القدرة على استغلال الفرص البيئية الجديدة، كما أن الابتكار في المنظمة مقيد، وأن قدرات المنظمة الديناميكية لها دور مهم في تعزيز الابتكار، كما أن للتوجه الريادي أثر إيجابي وكبير في قدرات المنظمة الديناميكية. من جهة أخرى يعتقد (Makhloufi et al. 2021) أن الباحثين يعتقدون بأن القدرات الديناميكية هي المفتاح الذي يربط التوجه الريادي للأعمال مع استغلال الفرص والاستفادة منها وتحقيق نتائجها اللاحقة، وأن القدرات الديناميكية مهمة لتعزيز القدرات الابتكارية للمنظمة، وكلما اكتسبت المنظمة قدرات ديناميكية أقوى كلما بحثت عن استثمارات صعبة وعالية المخاطر لتحقيق أقصى العوائد، وأن الباحثين في مجال القدرات الديناميكية وريادة الأعمال متتفقين على أن توجه ريادة الأعمال يعتبر مصدراً حيوياً وأساسياً لتحليل الفرص، وأن قدرات الابتكار هي الحل الأساس الذي يرافق التوجه الريادي للأعمال وفهمها.

لقد تطرق (Abu-Rumman et al. 2021) إلى علاقة القدرات الديناميكية بالتوجه الريادي وبين أن القدرات الديناميكية لها دوراً أساسياً في سد الفجوة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة، وأن التوجه الريادي يعتمد على القدرات القصوى المتطورة، كما أوضح بأن رياضة الأعمال يمكن أن تكون مفيدة في تحقيق أرباح عالية إذا كان بامكانها دعم تطوير القدرات الديناميكية. في نفس الموضوع يشير (Kim 2016) إلى مدى التفاعل بين مفهومي التوجه الريادي والقدرات الديناميكية وتأثيرهما في أداء المنظمة، حيث وجد الباحث بأن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية، وأن التوجه الريادي مع القدرات الديناميكية يعملان على تحسين الأداء في الأسواق الديناميكية، كما بين في أن العديد من الباحثين يعتقدون بأن التوجه الريادي والقدرات الديناميكية هما أمران حيويان لتكوين ثروة في البيئات سريعة التغير والتي تتواجد الآن في الأعمال المعاصرة، فرورد الأعمال قد يكونوا أكثر إبداعاً عندما يمتلكون قدرات أكبر لحل المشكلات والتغلب على العقبات التي قد تواجههم، فتطور القدرات الديناميكية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأش射ة ريادة الأعمال، فالمنظمات التي تمتلك القدرات الديناميكية تجد فرص رياضية أفضل، كما أنها تستغل الفرص الريادية بشكل أفضل وثقة أكبر خاصة في البيئات شديدة الاضطراب.

## 2.2. الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات في البيئة العربية:

- دراسة عيشوش (2021) بعنوان: القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية- دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. كانت غاية هذه الدراسة هو إظهار مدى مساهمة القدرات الديناميكية في البراعة المنظمية في بعض بنوك ولاية الوادي في الجزائر، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، حيث تم توزيع (42) استبانة وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (30) استبانة. تم قياس القدرات الديناميكية من خلال خمسة أبعاد وهي: قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم، وقدرات التنسيق، وقدرات التكامل، وقدرات إعادة التشكيل. أظهرت الدراسة أن القدرات الديناميكية ساهمت في تعزيز الاستكشاف والاستغلال، وفي تعزيز البراعة المنظمية.

- دراسة Abu-Rumman et al. (2021) بعنوان: شبكات الريادة، والتوجه الريادي، وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: هل القدرات الديناميكية هي الحلقة المفقودة؟ أجريت هذه الدراسة بهدف تحديد الدور الوسيط للقدرات الديناميكية التي طورتها شبكات رياضة الأعمال والتوجه الريادي، تم جمع البيانات من عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في الأردن، والتي كانت مرتبطة بشبكة مغلقة، وكانت جزءاً من مجموعات، وتم الاعتماد على الاستبانة الإلكترونية في جمع البيانات، حيث اتصل الباحث بـ(100) شركة صغيرة ومتوسطة. تم قياس القدرات الديناميكية من خلال خمسة أبعاد وهي: الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، والتنافسية العدوانية، والاستقلالية، وتم قياس القدرات الديناميكية من خلال ثلاثة أبعاد وهي: التكامل، والتعلم، وإعادة التكوين. من نتائج هذه الدراسة أن للتوجه الريادي أثر إيجابي مباشر في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بسبب المخاطرة والاستباقية، وأن هذا التأثير الإيجابي يرجع للقدرات الديناميكية لأن الشركات الموجهة نحو رياضة الأعمال تطور قدرات ديناميكية ضرورية للحصول على أداء عالي، كما أكدت النتائج أن القدرات الديناميكية هي الحلقة المفقودة بين الشركات الريادية والأداء، وأن وجود أو غياب القدرات الديناميكية يسبب نتائج مثيرة للجدل، وأن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل بشكل رياضي وتفشل في تطوير القدرات الديناميكية ينتهي بها الأمر بانخفاض أدائها.

- دراسة النسور وأخرون (2021) بعنوان: استراتيجية العمليات ودورها في تعزيز القدرات الديناميكية للمشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم. غاية هذه الدراسة كانت التعرف إلى أبعاد استراتيجية العمليات والقدرات الديناميكية وأثرها في المشاريع الريادية الأردنية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع الاستبيان على (350) فرد من يعملون في الشركات الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن. تم قياس استراتيجية العمليات من خلال خمسة أبعاد وهي: الجودة، والكلفة، والتسليم، والمرونة، والإبداع، وتم قياس القدرات الديناميكية من خلال أربعة أبعاد وهي: قدرات استشعار الفرص المتاحة، وقدرات التعلم، وقدرات التكامل، وقدرات التنسيق. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن هناك أهمية نسبية لمتغير استراتيجية الأعمال في المشاريع الريادية الأردنية، حيث كانت الجودة أعلىها، وأيضاً هناك أهمية نسبية لمتغير القدرات الديناميكية في المشاريع الريادية الأردنية حيث كانت قدرات استشعار الفرص المتاحة أعلىها أهمية.
  - دراسة الكفاوين والزعبي (2021) بعنوان: أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإبداعي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن. غاية هذه الدراسة هو التعرف إلى تأثير العوامل التنظيمية في التخطيط الإبداعي بوجود المتغير الوسيط السلوك الإبداعي في شركات الاستخراج في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، حيث استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (192) رئيس، وأعضاء مجلس الإدارة، مدير، ورئيس قسم في ثلاثة شركات. تم قياس العوامل التنظيمية من خلال خمسة أبعاد هي: المعلومات، والكافاءات، والتمويل، والتشريعات، والتكنولوجيا، وتم قياس التخطيط الإبداعي من خلال خمسة أبعاد وهي: الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والابتكار الإبداعي، وتم قياس السلوك الإبداعي من خلال ستة أبعاد وهي: تبني التغيير والمساهمة في نشره في المنظمة، والقدرة على التكيف والمرونة في العمل، وسعة الاتصالات، والمساهمة في حل المشكلات وتحمل المخاطر، واستخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل، ورفض الرتابة. توصلت الدراسة بعدد من النتائج أهمها أن مستوى توافر العوامل التنظيمية في شركات الاستخراج في الأردن كانت متoscطة، كذلك التخطيط الاستخراجي، بينما يوجد مستوى متتفق في هذه الشركات للسلوك الإبداعي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للعوامل التنظيمية بأبعادها في السلوك الإبداعي.
  - دراسة الخشالي وبدران (2020) بعنوان: أثر المرونة المنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. كانت غاية الدراسة التعرف إلى أثر المرونة المنظيمية في تعزيز التوجه الريادي، وقد تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد للمرونة المنظيمية وهي: المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكيلية، ومرونة العمليات، وتناولت الدراسة أيضاً ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي وهي الاستباقية، والمخاطر، والإبداع. تكون مجتمع الدراسة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية والبالغ عددها (17) شركة، جرى اختيار عينة الدراسة عشوائياً والبالغ عددها (141) عاملاً في الشركات المبحوثة واتبعت الدراسة المنهج الكمي في تحقيق أهدافها. أشارت نتائج الدراسة بأن تطبيق أبعاد المرونة المنظيمية، وأبعاد التوجه الريادي كانت مرتفعة في الشركات المبحوثة، حيث كان أعلى متوسط للإبداع مما يدل على حرص هذه الشركات على استخدام التكنولوجيا واستثمار الفرص، واهتمامها بالبحث والتطوير، وأن هناك أثر معنوي واضح للمرونة المنظيمية في أبعاد التوجه الريادي في الشركات المبحوثة.
  - دراسة Al-Hawary and Al-Syasneh (2020) بعنوان: تأثير القدرات الإستراتيجية الديناميكية في ريادة الأعمال الإستراتيجية في ظل وجود الاستعانة بمصادر خارجية لفندق خمس نجوم في الأردن. هدفت هذه الدراسة لمعرفة إذا كانت الاستعانة بمصادر خارجية تتوسط تأثير القدرات الديناميكية الإستراتيجية في ريادة الأعمال الإستراتيجية. تكون المجتمع الدراسة من المديرين في الإدارة العليا في فنادق خمس نجوم في الأردن. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (215) مديرًا، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (186) استبيان. تم قياس القدرات الديناميكية الإستراتيجية من خلال الأبعاد التالية: القدرة على الاستشعار، والقدرة على اغتنام الفرص، والقدرة على التعلم، والقدرة على إعادة التكوين، بينما تم قياس ريادة الأعمال الإستراتيجية من خلال الأبعاد التالية: الابتكار، والمرونة، والاستباقية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الاستعانة بمصادر خارجية لا يتوسط العلاقة بين القدرات الديناميكية الإستراتيجية وريادة الأعمال الإستراتيجية، وجميع أبعاد القدرات الديناميكية الإستراتيجية لها تأثير إيجابي في ريادة الأعمال الإستراتيجية، بينما تؤثر القدرات الديناميكية الإستراتيجية جميعها في الاستعانة بمصادر خارجية باستثناء القدرة على اغتنام الفرص.
- ثانياً: الدراسات في البيئة الأجنبية

- دراسة Gomes et al. (2021) بعنوان: The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. دور التوجه الريادي، والقدرة على التعلم المنظمي وابتكار الخدمة في الأداء المنظمي. الغرض من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين التوجه الريادي للأعمال والقدرة على التعلم المنظمي وابتكار الخدمة والأداء المنظمي، ولتحقيق هذه الغاية تم تحليل الدور الوسيط لقدرة التعلم المنظمي وابتكار الخدمة ضمن علاقة التوجه الريادي والأداء المنظمي في المنظمات ذات المعرفة القوية. تكونت عينة الدراسة من (159) شركة معمارية في مدينة سانتا كاتارينا في البرازيل، وتم توزيع الاستبيان على المديرين باعتبارهم من يملكون معلومات عن المنظمة. من الأبعاد التي تم تناولها عن استعراض التوجه الريادي هي: الاستباقية، والابتكار، والمرونة. أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الريادي هو محرك قوي لابتكار الخدمة والأداء المنظمي، وأن قدرة التعلم المنظمي كانت تعمل كداعم لابتكار، ولها تأثير إيجابي في الأداء المنظمي، كما أكدت

نتائج الدراسة على توسط قدرة التعلم المنظمي في ابتكار الخدمة والأداء المنظمي، كما بينت الدراسة أن الإدارات بحاجة أن يجعل منظماتها أكثر استباقية وابداع مع الاستمرار بالترويج للأفكار الجديدة، وأن تعطي مزيداً من الاهتمام للتوجه الريادي وتعزيزه بشكل دائم.

• دراسة (Linde et al. 2021) بعنوان: **Dynamic capabilities for ecosystem orchestration: A capability-based framework for smart city innovation initiatives.** بحثت هذه الدراسة في كيفية تطوير المنظمات للقدرات الديناميكية حتى تصبح المنظمات قادرة على المنافسة في عصر الرقمنة وزيادة ابتكار النظام البيئي والاستفادة منه وذلك من خلال دراسة لعدة حالات من مبادرات المدن الذكية في السويد. تم بناء هذه الدراسة على بيانات من (49) مقابلة من أربعة أنظمة بيئية، حيث تم إجراء المقابلات مع المديرين والشركاء والعملاء والموردين. تم قياس القدرات الديناميكية من خلال ثلاثة أبعاد هي: قدرة الاستشعار، وقدرة الاستيلاء، وقدرة إعادة التشكيل. كان من نتائج هذه الدراسة أن القدرات الديناميكية ضرورية من أجل تنظيم النظام البيئي وتحقيق الابتكار على المدى الطويل، وأنها تساعد في تحقيق الاستدامة، وأنه لا بد من التفاعل بين القدرات الديناميكية معًا للحصول على فوائد الاستدامة، وأن القدرات الديناميكية أمر حيوي للقدرة التنافسية المستقبلية للمنظمات.

• دراسة (Yi et al. 2021) بعنوان: **The impact of entrepreneurial orientation on new product creativity, competitive advantage and new product performance in SMEs: The moderating role of corporate life cycle.** وأداء المنتجات الجديدة في الشركات الصغيرة والمتوسطة: الدور الوسيط لسورة حياة الشركة. هدفت هذه الدراسة لعرفة تأثير التوجه الريادي في إبداع المنتج الجديد والميزة التنافسية وأداء المنتج التناصفي وأداء المنتج الجديد، تم جمع البيانات من (424) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في كوريا الجنوبية. تم قياس التوجه الريادي من خلال ثلاثة أبعاد هي: الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر. بينت نتائج الدراسة أن التوجه الريادي له تأثير إيجابي كبير في إبداع المنتج الجديد وجذوى المنتج الجديد، كما بينت أن إبداع المنتج الجديد وجذواه لهما تأثيرات إيجابية كبيرة في الميزة التنافسية، في حين أن جذوى المنتج الجديد له تأثير إيجابي كبير في أداء المنتج الجديد، كما توصلت الدراسة إلى أن دورة حياة الشركة تخفف بشكل كبير من العلاقة بين التوجه الريادي وجذوى المنتج الجديد.

• دراسة (Ahmad et al. 2021) بعنوان: **How do the dynamic capabilities of Malaysian service small and medium-sized enterprises (SMEs) translate into international performance? Uncovering the mechanism and conditional factors.** تترجم القدرات الديناميكية للشركات малaysian service small and medium-sized enterprises (SMEs) إلى أداء دولي؟ كشف الآلية والعوامل الشرطية. هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دليل تجريبي على الآلية والعوامل الشرطية التي تترجم القدرات الديناميكية إلى الأداء الدولي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا كدولة نامية. تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مقطعة شملت (278) شركة صغيرة ومتوسطة لخدمة الأعمال الدولية، تكون مجتمع الدراسة من (1734) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم تعمل في خدمة الأعمال، وتكونت عينة الدراسة من (172) شركة، وتم توزيع الاستبانة على الأشخاص الذين لهم معرفة عميقة بالشركة، مثل: المالك، والمسئلين، والتنفيذين، والمديرين. تم قياس القدرات الديناميكية من خلال بعدين هما: القدرة التكنولوجية، ورأس المال العلائقى. ومن نتائج هذه الدراسة أن القدرات الديناميكية تتطلب تدخل عروض الخدمات المبتكرة، والتيسير الحكومي لتعزيز الأداء الدولي، كما أشارت النتائج أيضًا إلى أن العلاقات كانت منوطبة بالتوجه الريادي للشركات الخدمية الصغيرة والمتوسطة، وتقترح هذه الدراسة لتعزيز القدرات الديناميكية أن يتم إدارتها جنبًا إلى جنب مع عروض الخدمات المبتكرة، والتسهيلات الحكومية، والتوجه الريادي.

• دراسة (Ofem et al. 2020) بعنوان: **Entrepreneurial orientation, collaborative engagement, and performance: Evidence from rural economic development organizations.** التوجه الريادي والارتباط التعاوني والأداء: أدلة من منظمات التنمية الاقتصادية الريفية. هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور التوجه الريادي والارتباط التعاوني في أداء منظمات التنمية الاقتصادية الريفية. افترض الباحثون أن التوجه الريادي والارتباط التعاوني يؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وارضاء أصحاب المصلحة، والتأثير في التنمية الاقتصادية الاقليمية. تم قياس التوجه الريادي من خلال ثلاثة أبعاد وهي: الابتكار، والاستباقية، والمخاطر. حدّدت عينة الدراسة أولاً باستخدام قاعدة البيانات العامة حول المنظمات غير الربحية، ثم حدد الباحثون المنظمات التي تفي بمعايير تعزيز الثروة الاجتماعية والاقتصادية في ولاية كنتاكي الشرقية الأمريكية، والتي تشتمل على تنمية المجتمع، والتنمية الاقتصادية، والتنمية الريفية، وتدريب القوى العاملة، ثم تم فحص القائمة لتشتمل فقط على المنظمات التي لديها أنشطة تستهدف التنمية الاقتصادية المحلية، تم التواصل معها عن طريق الانترنت وارسال خطابات رسمية عبر البريد الأمريكي فت تكونت العينة النهائية من (98) منظمة. أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الريادي والارتباط التعاوني ترتبط بشكل إيجابي بالأداء، فالتوجه الريادي مفيد بشكل خاص لمساعدة هذه المنظمات على الأداء بشكل أفضل، حيث كان الاستباقية الارتباط الأقوى بالأداء، وقد يكون سبب تفسير هذه الارتباط هو أن التوجه الريادي يوفر موارد وقدرات استراتيجية كالحلول ومعرفة السوق والتي تعمل على تعزيز الأداء، كما تقدم هذه الدراسة رؤية قابلة للتنفيذ لمنظمات التنمية للاقتصادية التي تسعى لتحسين عملياتها.

### 3. منهجية الدراسة:

#### 1.3 مجتمع الدراسة والعينة:

يتمثل مجتمع الدراسة بشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن والتي يبلغ عددها (262) شركة (غرفة تجارة عمان)، اعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الشامل في دراستها، وقد أُستخدمت الاستبيانات الالكترونية كوسيلة من أجل الحصول على البيانات المطلوبة حيث تم توزيع الاستبيانات على المديرين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن الكترونياً، وكان عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها (130) استبيان من المجموع الكلي أي ما نسبته (49.6%)، ويبين الجدول (1.4) أسماء الشركات التي تم استرجاع الاستبيان منها.

#### 2.3 طرق جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي، والذي يناسب وأنموذج الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة من شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن والتي تمثل مجتمع الدراسة، وستركز الدراسة على مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة وهما:

- أولاً: المصادر الثانوية:** قامت الباحثة بجمع المعلومات اللازمة للدراسة عن طريق الرجوع إلى المصادر الثانوية، والمتمثلة في المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، والدوريات، والتقارير، والأبحاث، التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها.
- ثانياً: المصادر الأولية:** لجأت الباحثة في جمع البيانات الأولية إلى الاستبيانة كأدلة رئيسة للدراسة، وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وتضم الاستبيانة عدداً من الفقرات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، كما تعكس متغيرات الدراسة وأبعادها بحيث تغطي كل من المتغير المستقل (القدرات الديناميكية)، والمتغير التابع (التوجه الريادي)، والمتغير المعدل (البيئة الإبداعية)، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

#### 3.3 أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الاستبيانة في جمع البيانات من المديرين عينة الدراسة، وتألفت الاستبيانة من أربعة أجزاء، وذلك على النحو الآتي:

- **الجزء الأول:** تألف هذا الجزء من الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة والمتمثلة في: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.
  - **الجزء الثاني:** تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس القدرات الديناميكية، وقد استعانت الباحثة بالعديد من الدراسات في تطوير فقرات ابعاد هذا المتغير ومنها: Chukwuemeka & Onuoha, 2018؛ النسور وآخرون, 2021؛ الملا توجى, 2012؛ Ridder, 2020؛ الجيلاة وآخرون, 2019؛ Abbas et al., 2016؛ Garrido et al., 2020؛ Singh & Rao, 2019؛ Fischl والزبيدي, 2021؛
  - **الجزء الثالث:** تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس التوجه الريادي، وقد استعانت الباحثة بالعديد من الدراسات في تطوير فقرات ابعاد هذا المتغير ومنها: Rodrigo et al., 2015؛ Ahmad et al., 2021؛ Zehir et al., 2015؛ Pukkinen، 2020؛ الجباري وآخرون، 2018؛ Ferreras-M'endez, 2017؛ Alarcon et al., 2021؛ خاطر، 2021؛ المشرقي ، 2021؛
  - **الجزء الرابع:** تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس البيئة الإبداعية، وقد استعانت الباحثة بالعديد من الدراسات في تطوير فقرات ابعاد هذا المتغير ومنها: بوجمعة وبن سامي, 2019؛ علي, 2020؛ Bagheri et al., 2020؛ القطاونة وأبو تايه، 2016؛ الزبيدي ومهدي, 2018؛ بن عمور وبوشو, 2020؛ الكفاوين والزعبي, 2021؛ دروم وآخرون, 2019
- حدّدت الإجابة عن فقرات الاستبيان وفق المقياس الخماسي الذي يبدأ بأدنى تقدير وهو غير موافق إطلاقاً بوزن (1)، وأعلى تقدير وهو موافقة عالية جداً بوزن (5)، كما هي في الجدول (1).

جدول (1): تقديرات الإجابات عن فقرات استبيان الدراسة

الوزن	التقدير	موافقة عالية جداً	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة عالية
1	5	4	3	2	1

#### 4.3 صدق أداة الدراسة:

لإجراء إختبار صدق أداة الدراسة، قامت الباحثة بالاستعانة بعدد من الأكاديميين في عدد من الجامعات الأردنية هم برتبة أستاذ وأستاذ مشارك وذلك لإجراء إختبار الصدق الظاهري لاداة الدراسة وقد بلغ عددهم (16) محكماً، وقد أرفق الباحثان المسودة الأولى للإستبيانه كما أرفقت معها أنموذج الدراسة وفرضياتها كي يقوم المحكمون بإبداء ما لديهم من آراء ومقترنات تتعلق بها، وقد تم الأخذ بالمقترنات والتعدلات الضرورية مما ساعد على وضع الشكل النهائي للإستبيان والذي قامت الباحثة بعد ذلك بتوزيعه على عينة الدراسة (المديرين).

## 5. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة ووفقاً للمتغيرات وإجابات الأفراد المبحوثين بما يتعلق بمتغيراتها والمتمثلة بالقدرات الديناميكية، والتوجه الريادي، والبيئة الإبداعية فقد تم احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient والذي يقيس الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة، ويوضح مدى جودة الفقرات وهذا يدل على قوة التمامسك بين فقرات المقياس.

يوضح الجدول (2) معامل الثبات للأبعاد حيث كانت أدنى قيمة هي (0.807) للابتكار كأحد أبعاد التوجه الريادي، وكانت أعلى قيمة هي (0.929) للقدرة على إدارة التحالف كأحد أبعاد القدرات الديناميكية. يلاحظ أن قيم ألفا جميعها قد تجاوزت النسبة المقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والتي يجب أن تكون أكبر أو يساوي (0.70) حتى تصبح البيانات مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية، وكلما اقتربت قيمة ألفا من (1) أشار ذلك إلى درجة عالية من ثبات أداة الدراسة. (النجار وآخرون، 2018، 151).

جدول (2): قيم معامل الثبات لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
القدرات الديناميكية	قدرة الاستجابة للفرص	5	0.845
	قدرة تكامل الموارد	5	0.825
	قدرة التعلم	5	0.853
	قدرة إعادة التشكيل	5	0.842
	القدرة على إدارة التحالف	5	0.929
	القدرات الديناميكية	25	0.946
التوجه الريادي	الابتكار	5	0.807
	الاستباقية	5	0.809
	الأخذ بالمخاطر	5	0.870
	المنافسة الشرسة	5	0.863
	التوجه الريادي	20	0.931
	البيئة الإبداعية	10	0.882

## 6.3. ملاءمة النموذج:

## أولاً: اختبار الإرتباط الخطى المتعدد Multicollinearity

قامت الباحثة باستخدام معامل الإرتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل للتحقق من عدم وجود ارتباط خطى متعدد بين أبعاد المتغير المستقل كما هو مبين في الجدول (3):

جدول (3): مصفوفة إرتباط بيرسون لأبعاد مرونة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

القدرة على إدارة التحالف	قدرة إعادة التشكيل	قدرة التعلم	قدرة تكامل الموارد	قدرة الاستجابة للفرص	القدرات الديناميكية
				1	قدرة الاستجابة للفرص
			1	0.713	قدرة تكامل الموارد
		1	0.687	0.587	قدرة التعلم
1	0.677	0.695	0.694	0.463	قدرة إعادة التشكيل
1	0.552	0.533	0.424		القدرة على إدارة التحالف

يوضح جدول (3) أن أعلى إرتباط كان بين أبعاد المتغير المستقل هو (0.713) وكان بين بعدي مرونة قدرة تكامل الموارد وقدرة الاستجابة للفرص، بينما كانت قيم الإرتباط بين الأبعاد الأخرى أقل من تلك القيمة، وذلك يوضح عدم وجود ظاهرة الإرتباط الخطى العالى بين أبعاد المتغير المستقل، إذ جاءت جميعها أقل من (0.80)، وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل تخلى من مشكلة الإرتباط الخطى المتعدد العالى (Sekaran & Bougie, 2010, 329; Gujarati, 2004, 359).

## ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

يوضح الجدول (4) إختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test لبيان التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة. فقد تبين بأن قيم Kolmogorov-Smirnov Z كانت (0.772) لمتغير القدرات الديناميكية وعند مستوى دلالة (0.590)، و (0.609) لمتغير التوجه الريادي وعند مستوى دلالة (0.852)، و (1.250) لمتغير البيئة الإبداعية وعند مستوى دلالة (0.088). يلاحظ أن القيم جميعها كانت عند مستوى دلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات كانت ضمن التوزيع الطبيعي. (Bohm & Zech, 2010, 263)

جدول (4): إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

البيئة الإبداعية	التوجه الريادي	القدرات الديناميكية	Kolmogorov-Smirnov Z
1.250	0.609	0.772	كولمجروف - سميرنوف
0.088	0.852	0.590	درجة المعنوية Asymp. Sig. (2-tailed)

## 4. تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

## 1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

يشير الجدول (5) إلى المتosteles الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد القدرات الديناميكية، وقد جاءت جميعها بأهمية نسبية مرتفعة، حيث كان أعلى متوسط حسابي لقدرة تكامل الموارد والذي بلغ (4.083)، وكانت قدرة الاستجابة للفرص بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.074)، وقدرة إعادة التشكيل بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.057)، وقدرة التعلم بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.012)، بينما كانت القدرة على إدارة التحالف بأقل متوسط حسابي (3.740)، وكان المتوسط الحسابي العام لمجمل فقرات القدرات الديناميكية ذو أهمية مرتفعة وبقيمة (3.993).

جدول (5): المتosteles الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد القدرات الديناميكية

الأهمية النسبية	المرتبة	المتوسط الحسابي	أبعاد القدرات الديناميكية
مرتفعة	2	4.074	قدرة الاستجابة للفرص
مرتفعة	1	4.083	قدرة تكامل الموارد
مرتفعة	4	4.012	قدرة التعلم
مرتفعة	3	4.057	قدرة إعادة التشكيل
مرتفعة	5	3.740	القدرة على إدارة التحالف
مرتفعة		<b>3.993</b>	المتوسط العام

## أولاً: التوجه الريادي

يشير الجدول (6) للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي، وقد جاءت جميعها بأهمية مرتفعة باستثناء الأخذ بالمخاطر والتي كانت أهميتها النسبية متوسطة، حيث كان أعلى متوسط حسابي للاستباقية والذي بلغ (4.053)، وكان الابتكار بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.923)، والأخذ بالمخاطر بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.762)، بينما كانت المنافسة الشرسة بأقل متوسط حسابي (3.620)، وكان المتوسط الحسابي العام لمجمل فقرات التوجه الريادي ذو أهمية مرتفعة وبقيمة (3.840).

جدول (6): المتosteles الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي

الأهمية النسبية	المرتبة	المتوسط الحسابي	أبعاد التوجه الريادي
مرتفعة	2	3.923	الابتكار
مرتفعة	1	4.053	الاستباقية
مرتفعة	3	3.762	الأخذ بالمخاطر
متوسطة	4	3.620	المنافسة الشرسة
مرتفعة		<b>3.840</b>	المتوسط العام

## ثانياً: البيئة الإبداعية

يعرض الجدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات البيئة الإبداعية.

جدول (7): المتosteles الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لفقرات البيئة الإبداعية

الرقم	الفرقات	المتوسط	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	يشجع البيكلي التنظيمي للشركة على تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى.	3.800	1.022	6	مرتفعة
2	يناسب عدد المستويات الإدارية في الشركة مع حجم العمل المطلوب.	3.692	1.055	8	مرتفعة
3	تشجع الشركة على الاتصالات غير الرسمية أثناء العمل.	3.546	1.093	10	متوسطة
4	يميل الموظفون في الشركة للحصول على المعلومات من مصادر مختلفة.	3.862	0.963	5	مرتفعة
5	تشجع ثقافة الشركة على مواكبة التطورات الحديثة.	4.169	0.759	2	مرتفعة
6	تعزز ثقافة الشركة روح العمل الجماعي.	4.185	0.905	1	مرتفعة
7	تتخذ الشركة القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.	3.992	0.840	3	مرتفعة
8	تنقبل الشركة المقترنات الجديدة.	3.938	1.010	4	مرتفعة
9	يتم منح الجوائز في الشركة على أساس الجدارة.	3.792	1.140	7	مرتفعة
10	تعتمد الشركة نظاماً واضحاً للجوائز.	3.623	1.230	9	متوسطة
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.810</b>		مرتفعة	

يشير الجدول (7) إلى اجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات البيئة الإبداعية حيث كانت قيم المتوسط الحسابي تتراوح بين (4.185-3.546) وغالبيتها ذات أهمية نسبية مرتفعة باستثناء فقرتين بأهمية نسبية متوسطة، وكانت قيمة المتوسط العام للوسط الحسابي مرتفعة حيث بلغت (3.810)، وهذا يدل على أن المديرين يشعرون بأن هذه الشركات تظهر أهمية عالية للبيئة الإبداعية، وكان أعلى وسط حسابي (4.185) لفقرة "تعزز ثقافة الشركة

"روح العمل الجماعي" وباختلاف معنوي (0.905)، وكان أقل متوسط حسابي (3.546) للفقرة "تشجع الشركة على الاتصالات غير الرسمية أثناء العمل" وباختلاف معنوي (1.093) وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يدل على اهتمام شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بتعزيز العمل الجماعي ومواكبة التطورات الجديدة واهتمامها بأخذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، لكن تشجع الشركات على الاتصالات غير الرسمية، واعتمادها نظاماً واضحاً للحافز فلم يكن بالمستوى المطلوب.

#### 2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

**1.2.4 الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إدارة التحالف، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل) في التوجه الريادي بأبعاد مجتمعه في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

تم اختبار الفرضية باستخدام الانحدار الخطى المتعدد المعنوي (Standard Multiple Linear Regression)، والانحدار الخطى التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression) وظهرت النتائج كما في جدول (8):

جدول (8): نتائج اختبار أثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي

T Sig.	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	معاملات الانحراف المعياري Unstandardized Coefficients		المتغير المستقل القدرات الديناميكية	قيمة R <sup>2</sup>
			معامل بيتا $\beta$	الخطأ المعياري B		
0.00	3.89	0.32	0.08	0.30	قدرة الاستجابة للفرص	0.67
0.08	-1.80	-0.16	0.09	-0.15	قدرة تكامل الموارد	0.67
0.04	2.12	0.17	0.07	0.15	قدرة التعلم	0.67
0.00	3.20	0.28	0.09	0.27	قدرة إعادة التشكيل	0.67
0.00	5.24	0.34	0.05	0.24	القدرة على إدارة التحالف	0.67
<b>Sig. F</b>		<b>قيمة F المحسوبة</b>	<b>DF</b>	<b>معامل التحديد R<sup>2</sup></b>	<b>معامل الارتباط R</b>	
0.00		47.81	5	0.67	0.81	

يبين الجدول (8) نتائج اختبار الانحدار الخطى المتعدد المعنوي لأثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة على إدارة التحالف) في التوجه الريادي بأبعاد مجتمعه في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. من خلال الجدول يظهر بأن معامل الارتباط بلغ ( $R=0.81$ ) وهذا يشير إلى وجود علاقة بين القدرات الديناميكية والتوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، كما يلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.67$ )، وهذا يعني أن القدرات الديناميكية فسرت ما نسبته (67%) من التباين في التوجه الريادي بدرجة حرية ( $DF=5$ )، كما بلغت ( $F=47.81$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig.=0.00$ )، مما يدل على معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما أشارت نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة B لقدرة الاستجابة للفرص بلغت ( $B=0.30$ )، وخطأ معياري ( $Std. error=0.08$ )، وبلغت قيمة بيتا ( $\beta=0.32$ ) وأن قيمة (T) المحسوبة ( $3.89$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.00$ ) وهي ذات دلالة إحصائية، بينما قيمة B لقدرة تكامل الموارد بلغت قيمة بيتا ( $\beta=0.16$ ) وأن قيمة (T) المحسوبة ( $-1.80$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.08$ ) وهي ذات دلالة إحصائية، وبلغت قيمة بيتا ( $\beta=-0.15$ ) وأن قيمة (T) المحسوبة ( $-1.80$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.08$ ) وهي ذات دلالة إحصائية، بلغت قيمة بيتا ( $\beta=-0.16$ ) وأن قيمة (T) المحسوبة ( $-1.80$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.08$ ) وهي ذات دلالة إحصائية، بلغت قيمة بيتا ( $\beta=0.17$ ) وأن قيمة (T) المحسوبة ( $2.12$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.04$ ) وهي ذات دلالة إحصائية، أما قيمة B لقدرة إعادة التشكيل فقد بلغت ( $B=0.27$ )، وخطأ معياري ( $Std. error=0.09$ )، وبلغت قيمة بيتا ( $\beta=0.28$ ) وأن قيمة (T) المحسوبة ( $3.20$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.00$ ) وهي ذات دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة B للقدرة على إدارة التحالف ( $B=0.24$ )، وخطأ معياري ( $Std. error=0.05$ )، وبلغت قيمة بيتا ( $\beta=0.34$ ) وأن قيمة (T) المحسوبة ( $5.24$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig.=0.00$ ) وهي ذات دلالة إحصائية. من خلال النتائج السابقة تم رفض الفرضية الصفرية الأولى والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل) في التوجه الريادي بأبعاد مجتمعه في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. وللتعرف بصورة أقرب على أبعاد القدرات الديناميكية الأكثر تأثيراً في التوجه الريادي، تم استخدام معامل الانحدار الخطى التدريجي المتعدد وظهرت النتائج كما في جدول (9):

جدول (9): الانحدار المتعدد التدريجي لأثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي

Sig.	F	R <sup>2</sup>	Sig.	T	B	القدرات الديناميكية	النموذج
0.00	120.51	0.48	0.00	10.98	0.70	قدرة إعادة التشكيل	الأول
0,00	96.11	0.60	0.00	7.00	0.47	قدرة إعادة التشكيل	الثاني
			0.00	6.12	0.41	القدرة على إدارة التحالف	
0.00	75.59	0.63	0.00	3.70	0.30	قدرة إعادة التشكيل	الثالث
			0.00	5.87	0.38	القدرة على إدارة التحالف	
			0.00	3.79	0.28	قدرة الاستجابة للفرص	

يمثل الجدول (9) النتائج التي تم الحصول عليها عند استخدام تحليل الانحدار التدريجي المتعدد لأثر القدرات الديناميكية في التوجه الريادي، حيث تبين من خلال تسلسل دخول أبعاد القدرات الديناميكية في نموذج الانحدار، بأن قدرة إعادة التشكيل كانت أكثر أبعاد القدرات الديناميكية أثراً في التوجه الريادي، حيث فسرت نسبة (48%) من التباين في التوجه الريادي، وبعد إضافة القدرة على إدارة التحالف في النموذج الثاني فإن نسبة التفسير زادت لتصبح (60%) بينما أصبحت نسبة التفسير (0.63) من التباين بعد إضافة قدرة الاستجابة للفرص. وهذا يدل على أن أكثر أبعاد القدرات الديناميكية كانت ذات تأثير في التوجه الريادي هو قدرة إعادة التشكيل، يليه في التأثير القدرة على إدارة التحالف، ومن ثم قدرة الاستجابة للفرص، بينما قدرة تكامل الموارد وقدرة التعلم لم يكن لها تأثيراً معنوياً.

**2.2.4. الفرضية الثانية:** H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيئة الإبداعية في تحسين اثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إدارة التحالف، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل) في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

جدول (10): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الثانية

تحليل التباين				ملف النموذج				
Sig.	F	DF	Sig.	F change	R <sup>2</sup> change	R <sup>2</sup>	R	النموذج
0.00	47.81	5	0.00	47.81	0.66	0.66	0.81	1
0.00	43.09	6	0.01	7.31	0.02	0.68	0.82	2

جدول (11): جدول المعاملات للفرضية الثانية

النموذج الثاني (2)			النموذج الأول (1)			المتغير المستقل	المتغير التابع
Sig.	t	$\beta$	Sig.	T	B		
0.00	3.27	0.27	0.00	3.89	0.32	قدرة الاستجابة للفرص	
0.04	-2.05	-0.18	0.08	-1.80	-0.16	قدرة تكامل الموارد	التوجه الريادي
0.42	0.82	0.07	0.04	2.12	0.17	قدرة التعلم	
0.00	3.24	0.28	0.00	3.20	0.28	قدرة إعادة التشكيل	
0.00	5.02	0.32	0.00	5.24	0.34	القدرة على إدارة التحالف	
0.01	2.70	0.22				البيئة الإبداعية	

من خلال ملخص النموذج في الجدول (10) يتبيّن أن معامل التحديد بلغت قيمته ( $R^2 = 0.66$ ) وعند (5) درجات حرية عند قيمة ( $F=47.81$ ) ومستوى معنوية ( $\alpha=0.00$ ) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار في النموذج الأول مما يشير إلى أن القدرات الديناميكية وأبعادها الخمسة قد فسرت (66%) من التباين في التوجه الريادي.

كما يظهر أيضاً في النموذج الثاني أن التغير في معامل التحديد (Sig.=0.01)، وأن ( $F$  change=7.31) ( $R^2$  change=0.02) ( $R^2$ =0.68) (Sig.=0.01)، وهذا يدل على معنوية التغير في النموذج الثاني، مما يشير إلى أن البيئة الإبداعية قد حسنت من أثر القدرات الديناميكية بأبعادها الخمسة في التوجه الريادي بنسبة (2%).

كما أن معامل التحديد بعد إدخال متغير البيئة الإبداعية قد أصبح ( $R^2=0.68$ )، وأن قيمة ( $F=7.31$ ) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) وهو أقل من (0.05)، وهذا يدل على معنوية الانحدار في النموذج الثاني مما يشير إلى أن القدرات الديناميكية بأبعادها الخمسة والبيئة الإبداعية قد فسرت ما نسبته (68%) من التباين في التوجه الريادي.

في النموذج الأول في جدول المعاملات تبيّن أن قيم بيتا  $\beta$  وقيم (t) المختلفة لقدرة الاستجابة للفرص، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، وقدرة على إدارة التحالف كانت معنوية، بينما قدرة تكامل الموارد كان تأثيرها غير معنوي، وهذا يؤكد على معنوية المعاملات في النموذج الأول.

كما يظهر في النموذج الثاني أن قيم بيتا  $\beta$  وقيم (t) المختلفة لأبعاد القدرات الديناميكية كانت معنوية لقدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إعادة التشكيل، والقدرة على إدارة التحالف، بينما قدرة التعلم كان تأثيرها غير معنوي، وهذا يؤكد على معنوية المعاملات في النموذج الثاني. بينما البيئة الإبداعية بلغت قيمة بيتا لها ( $\beta=0.22$ ) عند ( $t=2.71$ ) ومستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، وهذا يؤكد على معنوية الانحدار في النموذج الثاني. مما سبق يستنتج أنه لا يمكن القبول بالفرضية العدمية الثانية وقبول الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) للبيئة الإبداعية في تحسين أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة إدارة التحالف، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل) في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

## 5. الخاتمة:

### 1.5 مناقشة النتائج:

- من خلال النتائج التي تم الحصول عليها بعد إجراء التحليل الوصفي للقدرات الديناميكية (المتغير المستقل) ظهر أن جميع مستويات الأهمية النسبية للقدرات الديناميكية (قدرة الاستجابة للفرص، وقدرة تكامل الموارد، وقدرة التعلم، وقدرة إعادة التشكيل، والقدرة على إدارة التحالف) كانت مرتفعة، فقد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية قدرة تكامل الموارد من بين أبعاد القدرات الديناميكية، يليها قدرة الاستجابة للفرص بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، يليها بالمرتبة الثالثة قدرة إعادة التشكيل، يليها قدرة التعلم، وفي المرتبة الخامسة كانت القدرة على إدارة التحالف من حيث الأهمية النسبية، وقد كانت الأهمية النسبية لجميع أبعاد القدرات الديناميكية مرتفعة. من نتائج تحليل القدرات الديناميكية يلاحظ أن المرتبة الأولى كانت لقدرة تكامل الموارد ويمكن أن يرجع سبب هذه النتيجة أن شركات تكنولوجيا المعلومات تهتم وبشكل كبير من الاستفادة وتحقيق التكامل بين مواردها الملموسة وغير الملموسة، وتحقيق الكفاءة في الاستفادة من مواردها، لذا كانت قدرة تكامل الموارد هي الأعلى من حيث الأهمية النسبية، ثم جاءت بالمرتبة الثانية لقدرة الاستجابة للفرص وذلك لاهتمام هذه الشركات بالاستفادة من الفرص المتاحة لها لتحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية، تليها قدرة إعادة التشكيل بالمرتبة الثالثة وقد يكون السبب هو ضرورة اكتساب المعرفة والاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق الميزة التنافسية والتتفوق على منافسيها، وجاءت قدرة التعلم بالمرتبة الرابعة لأن هذه الشركات تقوم على المعرفة لذا وجب عليها الاهتمام بالتدريب والتعلم حتى تصبح قادرة على معالجة المعرفة من حيث خلقها واكتسابها وتبادلها مما يعكس ايجاباً على أدائها، بينما كانت القدرة على إدارة التحالف بالمرتبة الخامسة والأخيرة فالشركات تلجم إلى عقد تحالفات مع شركات أخرى حتى تصبح لديها القدرة على تحقيق نتائج لا تستطيع تحقيقها لوحدها وبسهولة حيث يتم توحيد قدراتهم ومواردهم ويتم المشاركة والتبادل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- هذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من: عيشوش (2021)، (Abu-Rumman et al. 2021)، النسور وأخرون (2021)، فشركات تكنولوجيا المعلومات تحتاج إلى وجود القدرات الديناميكية لديها لأنها تساعدها على الحصول على مركز تنافسي لها في السوق، وذلك من خلال الحصول على منتجات جديدة وكسب الزبائن، كما تساعد القدرات الديناميكية الشركات على الاستخدام الأمثل لمواردها.
- من جهة أخرى لم تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة الملا توجى (2020) حيث جاءت القدرات الديناميكية بأهمية متوسطة، وقد يكون السبب في ذلك أن العينة في هذه الدراسة كانت البيئة الإدارية في جامعة الموصى وهي جامعة حكومية وهذه الفئة يكون جل اهتمامها على التعليم وتطويره وليس الاهتمام بشكل كبير كما هو في القطاع الخاص.
- كما أظهرت نتائج دراسة (Mukhtar et al. 2019) توافقاً مع نتائج هذه الدراسة من حيث أهمية أبعاد القدرات الديناميكية، والتي كان من نتائجها، أن قدرة التكامل هي الأكثر أهمية نسبية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان من بين القدرات الديناميكية الأخرى.
- بينما لم تتفق مع دراسة حامد وحنان (2019) والتي كان من نتائجها أن قدرة تكامل الموارد احتلت المرتبة الخامسة بينما احتلت قدرة الاستجابة للفرص المرتبة الأولى، ويعزى السبب في ذلك أن هذه الدراسة تم تطبيقها على الشركة العربية للاسمتن وهي بحاجة لتكامل على نطاق ضيق ضمن عملياتها الإنتاجية بينما هي ليست بحاجة إلى تحقيق التكامل مع غيرها من الشركات من حيث عمليات الانتاج.
- من خلال النتائج التي تم الحصول عليها بعد إجراء التحليل الوصفي على التوجه الريادي (المتغير التابع) ظهر أن جميع مستويات الأهمية النسبية للتوجه الريادي (الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، والمنافسة الشرسة) جاءت مرتفعة للأبعاد: الابتكار، والاستباقية، والأخذ بالمخاطر، بينما جاءت متوسطة بعد المنافسة الشرسة، وكانت مرتفعة لجميع الأبعاد، فقد احتلت الاستباقية المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين جميع أبعاد التوجه الريادي، وجاء الابتكار بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، يليه الأخذ بالمخاطر بالمرتبة الثالثة، بينما كانت المنافسة الشرسة بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية. أن المرتبة الأولى كانت للاستباقية ويمكن أن تفسير هذه النتيجة بأن شركات تكنولوجيا المعلومات تسعى للتغلب على منافسيها وتحقيق القيادة في السوق، لذا وجب عليها أن تتعزز على حاجات الزبائن وأن تتوقع التغيرات التي قد تحدث وكذلك السرعة في التصرف، لذا كانت الاستباقية هي الأعلى من حيث الأهمية النسبية، ثم جاء الابتكار بالمرتبة الثانية وهذا يعكس اهتمام هذه الشركات بدعم العمليات الإبداعية والأفكار الجديدة للوصول إلى خلق خدمات جديدة حيث يتم تحويل هذه الأفكار إلى واقع، تلتها بعد الأخذ بالمخاطر بالمرتبة الثالثة وقد يكون السبب هو الطبيعة المغامرة لهذه الشركات ورغبتها في دخول المشاريع الجديدة والتي قد تحوي بعض المخاطر، فهي تميل للدخول في مشاريع وأعمال خطيرة بدلاً من القيام بأعمال حذرنة وهي خاصية تميز الشركات الريادية عن غيرها من الشركات، وجاءت المنافسة الشرسة بالمرتبة الرابعة وقد حصلت على أهمية نسبية متوسطة، حيث ان الشركات من أجل تحسين وضعها التنافسي في السوق أو دخول أسواق

- جديدة أو من أجل تحقيق ميزة تنافسية فهي تلجأ إلى مواجهة منافسيها بشكل مباشر فهي تتصف بالهجوم وردات الفعل العدائية، فشركات تكنولوجيا المعلومات تحدي منافسيها بشكل مباشر.
- تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: الخشالي وبدران (2020)، والحرابية (2019)، فمع التطور التكنولوجي تلجأ شركات تكنولوجيا المعلومات إلى مواكبة كل ما هو جديد وتعنى لاقتناص الفرص واستغلالها بالشكل الصحيح حيث أن هذه الشركات تهتم بالابتكار والإبداع وأن تكون سباقة في مجالها لاكتساب ميزة تنافسية كما أنها تلجأ إلى المغامرة وحب المخاطرة.
  - بينما لم تتفق مع نتائج دراسة الجبالي وأخرون (2020) ويمكن ان يعزى السبب في ذلك بأن قطاع شركات الأدوية لهذه الدراسة يعتبر من القطاعات التي تهتم بالأداء والإنتاج أكثر من اهتمامها بموضوع الريادة والاستباقية.
  - من خلال النتائج التي تم الحصول عليها بعد إجراء التحليل الوصفي على البيئة الإبداعية (المتغير المعدل) ظهر أن مستويات الأهمية النسبية لفقرات البيئة الإبداعية كانت مرتفعة، هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة الكفاوين والزعبي (2021)، وaboramadan (2020)، والشنطي وأبو عمرة (2019) وذلك لأن الإدارات العليا تعتقد بأن الاهتمام بالسلوك الإبداعي يرتبط بمستقبل الشركة كما أن طبيعة مجال العمل الذي يرتبط باقتصاد الدولة وازدهاره، فالاهتمام بسلوك الموظفين وتحفيزه يؤدي إلى تقديم منتجات وأفكار جديدة ومبدعة مما يحقق نمو الشركة وتميزها.
  - بينما لم تتفق مع نتائج دراسة دروم وأخرون (2019) ويمكن تفسير ذلك أن هذه الدراسة تم تطبيقها على موظفي مطاحن الجلفة، ويتصف هذا القطاع (المطاحن) باتباع الطرق والأساليب التقليدية في العمل والإنتاج.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. تبين من خلال النتائج أن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية والتوجه الريادي، حيث أن أبعاد القدرات الديناميكية الخمسة كان لها تأثير معنوي في التوجه الريادي، وقد كان لقدرة تكامل الموارد التأثير الأكبر، وهذه النتيجة تبين مدى اهتمام شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بتحقيق التكامل بين مواردها الداخلية والخارجية لقناة ادارات هذه الشركات بأن الموارد هي أساسبقاء الشركات ونموها، وان كفاءة هذه الشركات تعتمد على دمج مواردها، ودمج القدرات الحالية مع القدرات الجديدة، وكان تأثير قدرة الاستجابة للفرص بالمرتبة الثانية بين الابعاد، ويمكن تفسير ذلك بأن شركات تكنولوجيا المعلومات تهتم باقتناص الفرص الجديدة والاستجابة لمتطلبات وحاجات الزبائن حتى تتحقق الميزة التنافسية وتحافظ على بقائها في السوق، كما تساعد قدرة الاستجابة للفرص على تحقيق الإبداع والابتكار في العمل، وقد كانت المرتبة الثالثة لقدرة إعادة التشكيل، فشركات تكنولوجيا المعلومات تعمل على إعادة تكوين مواردها الملموسة وغير الملموسة لخلق القيمة والتجديد ولكي تكون قادرة على التكيف مع البيئة المحيطة والتي تتصف بسرعة التغير، كما أن قدرة هذه الشركات على إعادة تشكيل وتكون مواردها يساعدها على تحقيق التفوق على المدى البعيد، وقد جاء التعلم بالمرتبة الرابعة حيث تؤمن شركات تكنولوجيا المعلومات بأنها حتى تكون قادرة على التطور ومواكبة التطورات لا بد من التعلم فهي تساعد الموظفين على امتلاك الخبرات والمهارات التي يتطلبه العمل والتي ستنعكس إيجاباً على أداء الشركات كل، كما أن قدرة التعلم تساعد على استخدام موارد المنظمة بالشكل الأمثل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت القدرة على إدارة التحالف، حيث تتجه الشركة للتحالف مع شركة أخرى لتبادل المنفعة وتحقيق أهداف استراتيجية مشتركة ولتوزيع المخاطر واكتساب قدرات جديدة من الشريك، وهي مصدر للميزة التنافسية اذا قامت الشركة باختيار الشريك الصحيح.
  - هذه النتائج تتفق مع دراسة Fitriati et al. (2019) والتي تم تطبيقها على الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث بينت هذه الدراسة أن هناك ارتباط وعلاقة معنوية بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية، وقد جاءت القدرات الديناميكية وأبعادها بأهمية نسبية أكبر من التوجه الريادي، كما اتفقت مع نتائج دراسة Abu-Rumman et al. (2021) حيث أكدت هذه الدراسة على أهمية امتلاك الشركات الصغيرة والمتوسطة القدرات الديناميكية، فهذه القدرات تعتبر كجسر بين التوجه الريادي وأداء الشركات.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الإبداعية في تحسين اثر القدرات الديناميكية بأبعادها جه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، ويفسر ذلك أن وجود البيئة الإبداعية يعزز من قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات على تحقيق أهدافها وأنشطتها الاستراتيجية، فنتيجة لزيادة والتسارع في التغيرات البيئية والتغير في رغبات واحتياجات الزبائن انعكس كل ذلك على طبيعة وحدة المنافسة مما تطلب من شركات تكنولوجيا المعلومات الاهتمام ببيئة ومناخ العمل، وتعزيز سلوك الموظفين والذي تنعكس نتائجه في أداء الموظفين وأداء الشركات كل، فبيئة العمل قد تكون محفزة أو معيبة للريادة وللاستفادة من القدرات الديناميكية التي تملكتها الشركات، كما أن للبيئة أثر في امكانات وقدرات الموظفين.
  - جاءت دراسة Xu and Wang (2019) بنتائج تتوافق مع نتائج الدراسة الحالية، حيث بينت أن أسلوب القيادة الذي تتبعه الشركات يعمل على تعزيز القدرات الديناميكية لدى الشركة، وأيضاً مع دراسة Lee et al. (2019) والتي أشارت إلى دور بيئة الشركة وثقافتها في رفع مستويات التوجه الريادي للشركة.

## 2.5 التوصيات:

- من خلال الاطلاع على النتائج التي تم الحصول عليها تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات:
- زيادة اهتمام شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بتنمية مهارات الموظفين وتطويرها عن طريق عقد دورات وتشجيعهم على حضور الورشات التدريبية، والعمل على ادخال الأساليب الحديثة في العمل والبحث عن شركاء مناسبين للدخول معهم في أعمال مشتركة مما تساعده على تحقيق نتائج مشتركة لا تستطيع أي منها تحقيقها لوحدها وبسهولة.
  - تعزيز عمليات الابتكار ودعم مشاريع البحث والتطوير وإعطاء الأولوية للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن، وتشجيع الموظفين على طرح الأفكار الإبداعية وتحمل المخاطرة، واستخدام أساليب حديثة في التدريب.
  - يفضل أن تقوم شركات تكنولوجيا المعلومات باتباع طرق هجومية جديدة وغير تقليدية في تسويقها لخدماتها، وأن تتحرك بشكل سريع عند مواجهتها للمنافسين.
  - تحتاج شركات تكنولوجيا المعلومات إلى الاهتمام بشكل أكبر بالاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين موظفيها، لكي تضمن تدفق المعلومات بشكل أكبر وأسهل، كما أنها ستساعد على تبادل المعلومات بين الموظفين بصورة أوضح، ويمكن حدوث ذلك من خلال تعزيز العلاقات غير الرسمية بين الموظفين، وعقد لقاءات غير رسمية لتوطيد العلاقات بين الموظفين، وتوفير أماكن لاستراحة الموظفين لتسهيل اجتماعهم أثناء العمل.
  - تحتاج شركات تكنولوجيا المعلومات إلى إعادة هيكلة نظام الحوافز لديها، والاستعانة بالمختصين في هذا المجال، كما يمكن للشركات أن تستمع لاقتراحات موظفيها بما يتعلق ببنوعية الحوافز المغذية بها، وتطبيق النظام بشكل حيادي وبحسب الأداء والكافأة، وأن يكون النظام واضح ومفهوم.
  - ان شركات تكنولوجيا المعلومات بحاجة لإعادة النظر بالميكل التنظيمي المتبع لديها ووضع هيكل تنظيمي جديد يتصف بالمرنة لتسهيل الاتصالات والتواصل بين الموظفين، ويسعى على تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى، كما عليها تحديد المهام والمسؤوليات المتعلقة بكل وظيفة، وأن يتناسب عدد المستويات الإدارية وحجم العمل.
  - زيادة الوعي بأهمية البيئة الإبداعية في توفير جو ومناخ يساعد على تشكيل سلوكيات الموظفين بما يتناسب وثقافة الشركات والتي بدورها تساعده على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتضمن نمو الشركات ونجاحها، مع مراعاة التغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- الجبالي، فؤاد مصطفى، التميي، ایاد فاضل، والخشالي، شاكر جار الله. (2020). أثر المسار الوظيفي في ريادة الأعمال في شركات صناعة الأدوية الأردنية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*. DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.2.7>.
- الجبوري، حسين محمد. (2019). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة: فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متعدد. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بو جمعة، عوني، وبن سامي، إلياس. (2019). أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*: 2(6)، 99-118.
- حامد، سمير عادل، وحنان، صفاء كامل. (2019). تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية: بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*: 25(111)، 138-159.
- الحرابزة، أروى محمد. (2019). التوجه الريادي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المعرفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية -الأردن. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- الحريري، رافدة. (2017). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (2020). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحيلة، آمال عبد المجيد، المصري، مروان وليد، وطاوش، أحمد محمد. (2019). درجة مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظات غزة. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
- خاطر، سماح أحمد. (2021). السور المعدل للقدرة الاستيعابية في العلاقة بين التسويق الريادي والأداء الإبداعي (دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية). *مجلة البحوث المالية والتجارية*: 22(2).
- الخشالي، شاكر جار الله، ويدران، أروى موسى. (2020). أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: 16(1)، 94-125.
- الخفاجي، نعمه عباس. (2020). ثقافة المنظمة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- دروم، احمد، قهري، فاطنة، وحمياني، صبرينة. (2019). أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*: 3(3)، 477-500.

13. الزبيدي، غني دحام، ومهدى، صفا عبد الجبار. (2018). انعكاس رأس مال النفس الايجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين: بحث ميداني في عينة من شركات وزارة الاعمار والاسكان. مجلة الدنائير: 12، 321-352.
14. الزعبي، حسن علي، والنواصرة، مصطفى سليمان. (2019). المنظمات الذكية: منظور استراتيжи. دار وائل للنشر والتوزيع.
15. الساعاتي، شوقي ناجي، والعواسا، صالح ابراهيم. (2021). إدارة الموارد البشرية استراتيجيًا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
16. السوداني، علي، وشونة، حسام. (2017). دور التوجه الريادي في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري: بحث تطبيقي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: 9(20)، 159-181.
17. الشميري، أحمد، والميريك، وفاء. (2019). ريادة الأعمال. العبيكان للنشر.
18. عارف، محمد عارف عبده. (2019). دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري: دراسة ميدانية مقارنة. مجلة المالية والتجارية: (3)، 107-151.
19. علي، مرام أحمد. (2020). أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري: بالتطبيق على كليات محافظة أهلاً بآها جامعة الملك خالد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: 28(4)، 115-147.
20. بن عمور، سمير، وبوشو، جميلة. (2020). أثر المناخ التنظيمي الإبداعي على التفكير الإبداعي للأستاذ الجامعي- دراسة مقارنة بين الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المرتفع والأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المنخفض. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال: 6(3)، 78-96.
21. العزzi، سعد علي، وراضي، جواد محسن. (2009). التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
22. عيشوش، عواطف. (2021). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية – دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. مجلة الاستراتيجية والتنمية: 11(2)، 145-164.
23. الغرياوي، علاء، محمد، محمد منير، السلامي، محمد، وجراد، علياء محمود. (2018). ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة. دار التعليم الجامعي.
24. القطاونة، منار ابراهيم، وأبو تايه، بندر كريم. (2016). أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية. المجلة العربية للإدارة: 36(1)، 365-397.
25. الكفاوين، عبد المجيد علي، والزعبي، خالد يوسف. (2021). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية: 29(2)، 209-245. <https://doi.org/10.33976/IUGIEB.29.2/2021/9>
26. ماجد، زيد حيدر، ومحمد، أثير عبد الله. (2020). التأثير الوسيط للمناخ الإبداعي التنظيمي في تحسين العلاقة بين ممارسات تطوير الموهبة والأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في هيئة البحث والتطوير الصناعي /وزارة الصناعة والمعادن. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية: 26(124)، 183-213.
27. المحمدي، سعد علي. (2019). نماذج من الإدارات المعاصرة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
28. محمود، محمد مصطفى. (2017). تقييم أداء العاملين والمنظمات. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
29. المشرقي، أحمد عبد الله. (2021). أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية للشركات الصناعية اليمنية. مجلة جامعة الرازى للعلوم الإدارية الإنسانية: 2(1)، 4-25.
30. الملاطوحى، حلافاع. (2020). مدى اسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة الموهاب البشرية: دراسة تحليلية لرأء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة جامعة الموصل. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية: 26(122)، 275-294.
31. منصور، حمدان عبيد، ويعقوب، نجوى باقر. (2021). تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات. المجلة العربية للإدارة: 41(2)، 375-394.
32. النجار، فايز جمعة، والعلي، عبد الستار محمد. (2019). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة (ط 3). دار الحامد للنشر والتوزيع.
33. النسور، مروان، عكور، روان، وبليجارية، عمر. (2021). استراتيجية العمليات ودورها في تعزيز القدرات الديناميكية للمشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال: 7(2)، 47-75.
34. النسور، مروان، عكور، روان، وبليجارية عمر. (2021). أثر استراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم. دفاتر السياسة والقانون: 13(2)، 344-357.
35. النعيمي، محمد عبد العال، المومي، هنادة ماجد، والشغرى، رضوان. (2016). أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجندي على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية: 48(48)، 23-56.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abbas, Jaffar, Raza, Saqlain, Nurunnabi, Mohammad, & Minai, Mohd Sobri (2019). The impact of entrepreneurial business networks on firms' performance through a mediating role of dynamic capabilities. *Sustainability*, 11(11), doi:10.3390/su11113006
2. Abdullahi, U., Kunya, S. U., & Usman, N. (2019). Impact of competitive aggressiveness on performance of small and medium construction firms in Nigeria. *FUTY Journal of the Environment* 13(1), 65-74.
3. Abu-Rumman, Ayman, Al Shraah, Ata, Al-Madi, Faisal, & Alfalah, Tasneem (2021). Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: Are dynamic capabilities the missing link? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1). DOI:10.1186/s13731-021-00170-8
4. Açıkdilli, Gaye, & Ayhan, Doğan Yaşar (2013). Dynamic capabilities and entrepreneurial orientation in the new product development. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 144-150, [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com).
5. Ahmad, Norwan, Imm, Ng Siew, Basha, Norazlyn Kamal, & Abdul Aziz, Yuhannis (2021). How do the dynamic capabilities of Malaysian service small and medium-sized enterprises (SMEs) translate into international performance? Uncovering the mechanism and conditional factors. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 16(1).
6. Al-Hawary, Suliman I., & Al-Syasneh, Mohammad S. (2020). Impact of dynamic strategic capabilities on strategic entrepreneurship in presence of outsourcing of five stars hotels in Jordan. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 578-587. doi.org/10.3846/btp.2020.11895
7. Ali, Mostafa A., Hussin, Nazimah, Abed, Ibtihal A., Nikkeh, Nada S., & Mohammed, Mohammed A. (2020). Dynamic capabilities and innovation performance systematic literature review. *Technology Reports of Kansai University*, 62(10), 5989-6000, <https://www.researchgate.net/publication/344278226>
8. Bagheri, Afsaneh, Akbari, Morteza, & Artang, Armin (2020). How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*, 1460-1060, DOI 10.1108/EJIM-07-2020-0281
9. Child, John (2015). *Organization: Contemporary principles and practice* (2<sup>nd</sup> ed). Blackwell Publishing.
10. Chukwuemeka, Ofoegbu W., & Onuoha, B. C. (2018). Dynamic capabilities and competitive advantage of fast foods restaurants. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 4(3), 7-14, <http://dx.doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.43.1001>
11. Daft, Richard L. (2010). *Management* (9<sup>th</sup> ed.). South-Western Cengage Learning.
12. Duan, Shan, & Cai, Yan (2020). The influence mechanism of resource integration ability, Alliance network on knowledge sharing. *International Conference on Social Science, Education and Management*.
13. Elliot, Andrew J., Dweck, Carol S., & Yeager, David S. (2017). *Handbook of competence and motivation* (2<sup>nd</sup> ed). The Guilford Press.
14. Endres, Herbert (2015). *Adaptability through dynamic capabilities*. Springer Gabler.
15. Ferreras-Méndez, José Luis, Olmos-Penuela, Julia, Salas-Vallina, Andrés, & Alegre, Joaquín (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, 108. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102325>
16. Fin, Byoungho, & Cho, Hyeon Feong (2018). Examining the role of international entrepreneurial orientation, domestic market competition, and technological and marketing capabilities on SME's export performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 585-598. DOI 10.1108/JBIM-02-2017-0043
17. Garrido, Ivan L., Kretschmer, Caroline, Vasconcellos, Silvio L., & Goncalo, Claudio R. (2020). Dynamic capabilities: A measurement proposal and its relationship with performance. *Brazilian Business Review*, 17(1), 46-65, <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.3>
18. Gomes, Giancarlo, Seman, Laio O., Berndt, Ana C., & Bogoni, Nadia (2021). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de Gestão*, ahead of print no. DOI 10.1108/REGE-11-2020-0103
19. Gomez-Mejia, Luis R., & Balkin, David B. (2012). *Management*. Pearson Education, Inc.
20. Haag, Linnea (2019). *The supporting role of logistics during the early stage of retail internationalization*. LiU-Tryck, Linkoping.
21. Heimeriks, Koen H. (2005). *Developing alliance capabilities*. Eindhoven University Press.
22. Heimeriks, Koen H. (2008). *Developing alliance capabilities*. Palgrave Macmillan.
23. Helfat, Constance E., Finkelstein, Sydney, Mitchell, Will, Peteraf, Margaret A., Singh, Harbir, Teece, David J., & Winter, Sidney G. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Blackwell publishing.

24. Hobbach, Christian (2019). *Organizational climate for creativity: Exploring the influence of distinct types of individual differences*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25241-0>
25. Hongyun, Tian, Adomako, Kankam, W., Appiah-Twum, Florence, & Akolgo, Isaac G. (2019). Effect of social capital on firm performance: the role of entrepreneurial orientation and dynamic capability. *International Review of Management and Marketing*, 9(4), 63-73. <https://doi.org/10.32479/irmm.8108>
26. Jiao, Hao, Wei, Jiang, & Cui, Yu (2010). An empirical study on paths to develop dynamic capabilities: from the perspectives of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Front. Bus. Res. China*, 4(1), 47-72, DOI 10.1007/s11782-010-0003-5
27. Johnson, Gerry, Whittington, Richard, Scholes, Kevan, Angwin, Duncan, & Regner, Patrick (2017). *Exploring strategy: Text and cases*. Pearson Education Limited.
28. Kim, Hwan J. (2016). Reconciling entrepreneurial orientation and dynamic capabilities: A strategic entrepreneurship perspective. *The Journal of Entrepreneurship*, 27(2), 180-208. DOI: 10.1177/0971355718781252
29. Kumar, Sumit, Paray, Zahoor Ahmad, & Dwivedi, Amit Kumar (2020). Student's entrepreneurial orientation and intentions: A study across gender, academic background, and regions. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 2042-3896, DOI: 10.1108/HESWBL-01-2019-0009
30. Lee, Younggeun, Howe, Michael, & Kreiser, Patrick M. (2019). Organizational culture and entrepreneurial orientation: An orthogonal perspective of individualism and collectivism. *International Small Business Journal*, 37(2), 125-152, <https://doi.org/10.1177/0266242618809507>
31. Lewin, Kurt, Lippitt, Ronald, & White, Ralph K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of social psychology*, 10(2), 271-299.
32. Linde, Lina, Sjodin, David, Parida, Vinit, & Wincent, Joakim (2021). Dynamic capabilities for ecosystem orchestration: A capability-based framework for smart city innovation initiatives. *Technological Forecasting & Social Change*, 166, [www.elsevier.com/locate/techfore](http://www.elsevier.com/locate/techfore)
33. Luo, Yuyan, Cao, Zhi, Yin, Lu, Zhang, Huiqin, & Wang, Zhong (2018). Relationship between extraversion and employees' innovative behavior and moderating effect of organizational innovative climate. *NeuroQuantology*, 16(6), 186- 194, doi: 10.14704/nq.2018.16.6.1604
34. Lynch, Richard (2021). *Strategic management* (9<sup>th</sup> ed). SAGE publications.
35. Mai, Y., Zhang, W., & Wang, L. (2019). The effects of entrepreneurs' moral awareness and ethical behavior on product innovation of new ventures: Evidence from China. *Chinese Management Studies*, 13(2), 421-446, DOI 10.1108/CMS-10-2017-0302
36. Makhloufi, L., Laghouag, A. A., Ali Sahli, A., & Belaid, F. (2021). Impact of entrepreneurial orientation on innovation capability: The mediating role of absorptive capability and organizational learning capabilities. *Sustainability*, 13(10), <https://doi.org/10.3390/su13105399>
37. McLoughlin, Collin, & Miura, Toshihiko (2018). *True kaizen: Management's role in improving work climate and culture*. Taylor & Francis Group.
38. Mittal, Shashank (2019). How organizations implement new practices in dynamic context: role of deliberate learning and dynamic capabilities development in health care units. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1176-1195, DOI 10.1108/JKM-11-2018-0686
39. Monteiro, Albertina P., Soares, Ana M., & Rua, Orlando L. (2017). Linking intangible resources and export performance: The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities. *Baltic Journal of Management*, 12(3), 329-347, DOI 10.1108/BJM-05-2016-0097
40. Nwachukwu, C., Chládková, H., & Žufan, P. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation, entrepreneurial competencies, entrepreneurial leadership, and firm performance: a proposed model. *Business Trends*, 7(1), 3-16.
41. Ofem, Brandon, Arya, Bindu, Ferrier, Walter J., & Borgatti, Stephen P. (2020). Entrepreneurial orientation, collaborative engagement, and performance: Evidence from rural economic development organizations. *Economic Development Quarterly*, 34(3), 269-282.
42. Oliveira Jr, & Antonio B. (2015). The aggressive competitiveness influence on the retailer company performance. *Future Studies Research Journal*, 7(1), 156-183.
43. Osborne, Christina (2016). *The essential manager's handbook: the ultimate visual guide to successful management*. Penguin Random House.
44. Pukkinen, Tommi (2018). *The role of entrepreneurial orientation and dynamic capabilities in firm performance*. Painsosalama Oy.
45. Rejda, George E., & MCnamara, Michael J. (2014). *Principles of risk management and insurance* (12th ed.). Pearson Education.
46. Ridder, Ann-Kristin (2012). *External dynamic capabilities: Creating competitive advantage in innovation via external resource renewal*. Working paper, Maastricht University, August.

47. Rodrigo-Alarcon, Job, García-Villaverde, Pedro M., & Ruiz-Ortega, María J. (2017). From social capital to entrepreneurial orientation: the mediating role of dynamic capabilities. *European Management Journal*, 36(2), 195-209, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.006>
48. Rotijanakorn, Atichat, Sadangharn, Pornrat, & Na-Nan, Khahan (2020). Development of dynamic capabilities for automotive industry performance under disruptive innovation. *Journal of Open Innovation*, 6(4), <https://doi.org/10.3390/joitmc6040097>
49. Schermerhorn, John, & Bachrach, Dan (2018). *Exploring management* (6<sup>th</sup> ed.). John Wiley & Sons, Inc.
50. Schoemaker, Paul J. H., Leih, Sohvi, & Teece, David J. (2018). Innovation, dynamic capabilities and leadership. *California Management Review*, 61(1). DOI [10.1177/0008125618790246](https://doi.org/10.1177/0008125618790246)
51. Shen, Jian, Sha, Zhenquan, & Wu, Yenchun Jim (2020). Enterprise adaptive marketing capabilities and sustainable innovation performance: an opportunity-resource integration perspective. *Sustainability*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/su12020469>
52. Singh, Bindu, & Rao, M. K. (2016). Effect of intellectual capital on dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 129-149. DOI [10.1108/JOCM-12-2014-0225](https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0225)
53. Teece, David J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*, Oxford University.
54. Teece, David J., Pisano, Gary, & Shuen, Amy (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
55. van Lieshout, Johannes W. F. C., van Velden, Jeroen M., Blomme, Robert J., & Peters, Pascale (2021). The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: a conceptual model towards a competitive advantage. *European Journal of Management Studies*, European Journal of Management Studies. DOI [10.1108/EJMS-01-2021-0007](https://doi.org/10.1108/EJMS-01-2021-0007)
56. Weese, Susan, & Wanger, Terri (2011). *CBAP/CCBA: Certified business analysis, study guide*. Wiley Publishing, Inc.
57. Wogwu, Vivien Ejiro, & Hamilton, Donald Ibama (2018). Reconfiguration capability and competitive advantage: A study of Port Harcourt public health sector. *Management*, 8(2), 47-53. DOI: [10.5923/j.mm.20180802.02](https://doi.org/10.5923/j.mm.20180802.02)
58. Xu, Feng, & Wang, Xiaohong (2019). Transactional leadership and dynamic capabilities: The mediating effect of regulatory focus. *Management Decision*, 57(9), 2284-2306, DOI [10.1108/MD-11-2017-1151](https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1151)
59. Yi, Ho-Taek, Amenuvor, Fortune E., & Boateng, Henry (2021). The impact of entrepreneurial orientation on new product creativity, competitive advantage and new product performance in SMEs: The moderating role of corporate life cycle. *Sustainability*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063586>
60. Zehir, Cemal, Can, Esin, & Karaboga, Tugba (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. *Social and Behavioral Science*, 210, 358-367, <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
61. Zhang, Xiaoxuan (2020). The relationship of coaching leadership and innovation behavior: dual mediation model for individuals and teams across levels. *Open Journal of Leadership*, 9, 70-83. <https://doi.org/10.4236/ojl.2020.91005>



## Dynamic Capabilities and its Impact on Entrepreneurial Orientation: The Moderating Role of Creative Environment in Information Technology Companies in Jordan

**Abeer Abdul-wahab S. Alqirem**

PhD Student, World Islamic Science & Education University, Jordan  
[aalqirm@yahoo.com](mailto:aalqirm@yahoo.com)

**Shaker Jaralla Alkshali**

Professor, Department of Management, World Islamic Science & Education University, Jordan  
[drshaker55@yahoo.com](mailto:drshaker55@yahoo.com)

Received: 20/12/2021 Revised: 27/12/2021 Accepted: 29/12/2021 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.2>

**Abstract:** The study aimed to identify the impact of dynamic capabilities on entrepreneurial orientation and the moderating role of creative environment in information technology companies in Jordan. The dynamic capabilities were measured through five dimensions: opportunity reaction capability, resource integration capability, learning capability, reconfiguration capability and alliance management capability. Entrepreneurial orientation was measured through four dimensions: innovation, proactive, risk taking and aggressive competition. The study population consisted of all information technology companies in Jordan, which numbered (262) companies. The researcher relied on the comprehensive survey in the study and analysis of the population. The questionnaire was used as a tool in collecting the required data, (130) questionnaires were retrieved, which constitutes (49.6%). A number of statistical methods have been used, such as multiple linear regression, and hierarchical regression.

The results showed that the level of the study variables (dynamic capabilities, entrepreneurial orientation and creative environment) all came to a high degree, and that there was a significant impact of dynamic capabilities on entrepreneurial orientation of information technology companies in Jordan, and that creative environment had a significant role in improving the impact of dynamic capabilities on entrepreneurial orientation in information technology companies in Jordan.

The study suggested a number of recommendations, the most important of which are: that information technology companies should encourage employees to attend training workshops, work to introduce modern methods at work, search for suitable partners to engage in joint business with them, support research and development projects, pay more attention to direct and indirect contacts between employees, to ensure the flow of information more and easier, and to provide an atmosphere that helps to shape employee behaviors in line with the company's culture.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Entrepreneurial Orientation; Creative Environment; Information Technology Companies; Jordan.

### References:

1. 'arf, Mhmd 'arf 'bdh. (2019). Dwr Altwhj Alryady Fy Thqyq Almrwnh Alastryjyh Lqta' Aldwa' Almsry: Drash Mydanyh Mqarnh. Mjlt Albhwth Almalhyh Waltjaryh: (3), 107-151.
2. 'ly, Mram Ahmd. (2020). Athr Alqyadh Aledaryh 'a Jwdh By't Al'ml Walebda' Aledary: Baltbodyq 'la Klyat Mhafzt Abha Jam't Almlk Khald. Mjlt Aljam'h Aleslamyh Lldrasat Aleqtsadyh Waledaryh: 28(4), 115-147.
3. Bn 'mwr, Smyr, Wbwshw, Jmylh. (2020). Athr Almnakh Altnzymy Alebda'y 'la Altfkyr Alebda'y Llastad Aljam'y- Drash Mqarnh Byn Alasatdh Dwy Altfkyr Alebda'y Almrf' Walasatdh Dwy Altfkyr Alebda'y Almnkhfd. Mjlt Alryadh Laqtsadyat Ala'mal: 6(3), 78- 96.
4. Al'nzy, S'd 'ly, Wrady, Jwad Mhsn. (2009). Althalfat Alastryjyh Fy Mnzmat Ala'mal Dar Alyazwry Al'lmyh Llnshw Waltwzy'.
5. 'yshwsh, 'wattf. (2021). Alqdrat Aldynamykyh Kalyt Lt'zyz Albra'h Altnzymy - Drash Halh B'd Albnwk Bwlayh Alwady. Mjlt Alastryjyh Waltnmyh: 11(2), 145-164.
6. Drwm, Ahmd, Qhyry, Fatnh, Whmyany, Sbrynh. (2019). Athr Altmkyn Alnfsy 'la Alslwk Alebda'y - Drash Mydanyh. Mjlt Eqtsad Almal Wala'mal: 3(3), 477-500.

7. Alghrbawy, 'la', Mhmd, Mhmd Mnry, Alslamy, Mhmd, Wjrad, 'Iya' Mhmwd. (2018). Ryadt Ala'mal Walmshrw'at Alsghyrh. Dar Alt'lym Aljam'y.
8. Hamd, Shyr 'Eadl, Whnan, Sfa' Kaml. (2019). Tathyr Alqdrat Aldynamykyh Fy Almyzh Altnafsyh: Bhth Thlyly Fy Alshrk Al'amh Llsmnt Al'ragyh. Mjlt Alaqtas Wal'lwm Aledaryh: 25(111), 138-159.
9. Alhrayzh, Arwa Mhmd. (2019). Altwjh Alryady Wathrh Fy Thqyq Almyzh Altnafsyh: Aldwr Alwsyt Ledarh Alm'rfh Llmsary' Alsghyrh Walmtwsth Fy Mdynt Shab Alsna'yh - Alardn. Attrwht Dktwrah Ghyr Mnshwrh, Jam't Al'lwm Alaslamyh Al'almyh, 'man, Alardn.
10. Alhryry, Rafdh. (2017). Atjahat Hdythh Fy Edart Almward Albshryh. Dar Alyazwry Al'lmyh Llnsh Waltwzy'.
11. Hrym, Hsyn. (2020). Alslwk Altnzymy: Slwk Alafrad Waljma'at Fy Mnzmat Ala'mal. Dar Alhamd Llnsh Waltwzy'.
12. Alhylh, Amal 'bd Almjyd, Almsry, Mrwan Wlyd, Wtafsh, Ahmd Mhmd. (2019). Drjt Msahmh Alqdrat Aldynamykyh Fy Thsyn Qdrat Dka' Ala'mal: Drash Ttbyqyh 'la Aljam'at Alfstynh Alkhash Bmhafzat Ghzh. Alm'etmr Aldwly Alawl Fy Tknwlwyja Alm'lwmata Wala'mal.
13. Aljbaly, F'ad Mstfa, Altmymy, Ayad Fadl, Walkhshaly, Shakr Jarallh. (2020). Athr Almsar Alwzyfy Fy Ryadh Ala'mal Fy Shrkat Sna't Aladwyh Alardnyh. Almjlh Al'almyh Llaqtas Wala'mal. Doi: <https://doi.org/10.31559/gjeb2020.9.2.7>
14. Aljbwry, Hsyn Mhmd. (2019). Altkhtyt Alastratyjy Fy Alm'ssat Al'amh: Fkr M'asr Wmnjh 'Imy Fy 'Ealm Mtjdd. Dar Sfa' Llnsh Waltwzy'.
15. Bw Jm'h, 'wny, Wbn Sasy, Elyas. (2019). Athr Al'waml Altnzymy 'la Alada' Alebda'y Li'amlyn: Drast Halt Alatba' Alkwbyyn Balmstshfyat Al'mwmyh Fy Aljnwb Alshrqy Aljza'ryh. Almjlh Aljza'eryh Ltnmyh Alaqtasyh: 2(6), 99-118.
16. Khatr, Samh Ahmd. (2021). Aldwr Alm'edl Llqdrh Alasty'abyh Fy Al'lqah Byn Altswyq Alryady Walada'Alebda'y (Drash Ttbyqyh 'la Qta' Sna't Alajhzh Alkhhrba'eyh). Mjlt Albhwt Almalyh Waltjaryh: 22(2).
17. Alkhfajy, N'mh 'bas. (2020). Thqafh Almnzmh. Dar Alyazwry Al'lmyh Llnsh Waltwzy'.
18. Alkfawyn, 'bd Almjyd 'ly, Walz'by, Khald Ywsf. (2021). Athr Al'waml Altnzymy Fy Altkhtyt Alastratyjy Bwjwd Alslwk Alebda'y Kmtghyr Wsyt: Drash Mydanyh Fy Alshrk Alastkhrajyh Fy Alardn. Mjlt Aljam'h Alaslamyh Lldrasat Alansanyh: 29(2), 209-245, <https://doi.org/10.33976/iugjeb.29.2/2021/9>
19. Alkhshaly, Shakr Jarallh, Wbdran, Arwa Mwsa. (2020). Athr Almrwnh Altnzymy Fy T'zyz Altwjh Alryady: Drash Mydanyh 'la Shrkat Tknwlwyja Alm'elwmat Alardnyh. Almjlh Alardnyh Fy EdartAla'mal: 16(1), 94-125.
20. Majd, Zyd Hydr, Wmhmd, Athyr 'bd Allh. (2020). Altathy Alwsyt Llmnakh Alebda'y Altnzymy Fy Thsyn Al'lqah Byn Mmarsat Twyr Almwhbh Walada' Altnzymy: Drash Asttla'yh Fy Hyat Albhth Waltwyr Alsna'y/ Wzart Alsna'h Walm'adn. Mjlt Alaqtas Wal'lwm Aledaryh: 26(124), 183-213.
21. Almhmdy, S'd 'ly. (2019). Nmadj Mn Aledarat Alm'asrh. Dar Alyazwry Al'lmyh Llnsh Waltwzy'.
22. Mhmwd, Mhmd Mstfa. (2017). Tqyym Ada' Al'amlyn Walmnzmat. Mktbt Alflah Llnsh Waltwzy'.
23. Almla Twly, Hla Faz'. (2020). Mda Asham Alqdrat Altnzymy Aldynamykyh Fy Edart Almwahb Albshryh: Drash Thlylyh Lara' 'ynh Mn Alqyatad Aledaryh Fy R'ast Jam't Almwsl. Mjlt Alaqtas Wal'lwm Aledaryh: 26(122), 275-294.
24. Almshrqy, Ahmd 'bd Allh. (2021). Athr Altwjh Alryady Fy Alqdrat Aldynamykyh Llshrk Alsnayh Alymnyh. Mjlt Jam't Alrazy Li'lwm Aledaryh Alensanyh: 2(1), 4-25.
25. Alqtaownh, Mnar Abrahym, Wabw Tayh, Bndr Krym. (2016). Athr Alatsalat Aledaryh Fy Alslwk Alebda'y Li'amlyn Fy Mnzmat Ala'mal Alardnyh. Almjlh Al'rbyh Lledarh: 36(1), 365-397.
26. Alsa'aty, Shwqy Najy, Wal'wasa, Salh Abrahym. (2021). Edart Almward Albshryh Astratyjya Fy Zi Alatjahat Al'almyh Alm'asrh. Dar Alyazwry Al'lmyh Llnsh Waltwzy'.
27. Alswdany, 'ly, Wshwnh, Hsam. (2017). Dwr Altwjh Alryady Fy Thsyn Ada' Msrf Alkhlyj Altjary: Bhth Ttbyqy. Mjlt Jam't Alanbar Li'lwm Alaqtasyh Waledaryh: 9(20), 159-181.
28. Alshmymry, Ahmd, Walmbyryk, Wfa'. (2019). Ryadh Ala'mal. Al'bukan Llnsh.
29. Alz'by, Hsn 'ly, Walnwasrh, Mstfa Slyman. (2019). Almnzm Aldkyh: Mnzw Astratyjy. Dar Wa'l Llnsh Waltwzy'.
30. Alzbydy, Ghny Dham, Wmhdy, Sfa 'bd Aljbar. (2018). An'kas Ras Mal Alnfs Alayaby Fy Twyr Alslwk Alebda'y Li'amlyn: Bhth Mydany Fy 'ynh Mn Shrkat Wzart Ala'mar Walaskan. Mjlt Aldnanyr: 12, 321-352.