

المهمة العاشرة - مقرر قضايا بحثية 3

عمل الطالبة : مها حمد الحمودي
الرقم الجامعي: 252001816
إشراف الدكتور: أحمد يحيى



10

المهمة المطلوبة



إعداد ملخص تنفيذي لأحد المشاريع البحثية الحديثة في مجال التخصص.



10

عنوان الدراسة

المسارات المتعددة للاستراتيجية الريادية لخلق القيمة: بحث طولي يقترح تكامل المحددات السابقة
لتعزيز المتانة

Multiple Paths for Entrepreneurial Strategy to Create Value: Longitudinal Research

Suggests the Integration of Antecedents to Improve Robustness

الباحثان: Tove Brink & Mette Neville

سنة النشر: 2025

المجلة: *Journal of Innovation and Entrepreneurship*

المجلد: 14، المقالة: 145.

الملخص التنفيذي

يمثل خلق القيمة أحد المحاور الأساسية في بحوث ريادة الأعمال، ولا سيما في المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تعمل عادة في بيئات تتسم بدرجة مرتفعة من عدم اليقين ومحدودية الموارد. وفي هذا السياق، قدمت Brink و Neville (2025) مشروعًا بحثيًا طويلًا يهدف إلى تفسير الكيفية التي تستطيع من خلالها المنشآت الصغيرة والمتوسطة بناء قدرة أكثر متانة على خلق القيمة، من خلال التكامل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: السلوكيات الإدارية والتنظيمية، وابتكار نموذج الأعمال، وإدارة التدفقات النقدية.

تنطلق الدراسة من مشكلة علمية تتمثل في أن أدبيات ريادة الأعمال، رغم تطورها، ما تزال متفرقة في تفسير آليات خلق القيمة؛ إذ تميل بعض الاتجاهات إلى التركيز على اكتشاف الفرص أو خلقها، في حين تركز اتجاهات أخرى على سلوك رائد الأعمال، أو على كيفية توظيف الموارد المحدودة. وترى الباحثتان أن دراسة هذه الجوانب بصورة منفصلة قد لا تعكس الواقع المعقد الذي تعمل فيه المنشآت الريادية، ومن هنا تقترحان منظورًا تكامليًا أطلقنا عليه الإطار الثلاثي (Trinity Framework)

وتكتسب الدراسة أهميتها من اعتمادها على بحث طويل نوعي متعدد الحالات بدلًا من الاكتفاء بدراسة مقطعية للحالة الراهنة للمنشآت. فقد تتبعنا الدراسة المنشآت المشاركة خلال الفترة من 2014 إلى 2017، مع بعض الاتصالات اللاحقة، بما أتاح للباحثتين ملاحظة كيفية تحول المعرفة والأفكار إلى أفعال فعلية، ثم ربط هذه الأفعال بخلق القيمة والأداء المالي. وتوصلت الدراسة بصورة عامة إلى أن المنشآت لا تسلك طريقًا واحدًا نحو خلق القيمة؛ بل توجد مسارات متعددة وغير خطية، وأن زيادة مستوى التكامل بين عناصر الإطار الثلاثي ترتبط بقدر أكبر من المتانة في خلق القيمة.

أولاً: مشكلة المشروع البحثي

تتمثل المشكلة الرئيسة التي ينطلق منها البحث في تشتت المعرفة النظرية المتعلقة بخلق القيمة الريادية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وتشير الدراسة إلى أن الأدبيات السابقة قدمت نتائج مختلطة حول العلاقات الرئيسة المؤثرة في نجاح ريادة الأعمال، وأن المعرفة في هذا المجال ما تزال موزعة بين تيارات نظرية متعددة، وهو ما يحد من تراكم المعرفة وتكوين تفسير متكامل لكيفية خلق المنشآت الريادية للقيمة.

وتزداد أهمية هذه المشكلة لأن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعمل في ظروف تختلف عن ظروف المنشآت الكبيرة؛ فهي تواجه ما تصفه الدراسة بعدم اليقين وفق مفهوم **Knighian Uncertainty**، أي الحالات التي لا يمكن فيها معرفة النتائج المستقبلية ولا احتمالات حدوثها مسبقاً. ولذلك، قد لا تكون نماذج التخطيط الخطي والإدارة التقليدية المستخدمة في المنشآت الكبيرة كافية لتفسير كيفية تصرف المنشآت الريادية.

وعليه، صاغت الباحثتان السؤال البحثي الرئيس على النحو الآتي:

كيف يمكن لابتكار نموذج الأعمال، وإدارة التدفقات النقدية، والسلوكيات أن تعزز متانة خلق القيمة الريادية؟

ثانياً: هدف المشروع البحثي

يهدف المشروع بصورة رئيسة إلى فهم كيفية تكامل مجموعة من المحددات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية والمالية لتمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة من تحقيق خلق قيمة أكثر متانة في ظل عدم اليقين.

ويركز البحث بصورة خاصة على ثلاثة مجالات مترابطة:

- السلوك الإداري والتنظيمي: ويشير إلى سلوك المدير الريادي وأنماط السلوك والثقافة داخل المنشأة وكيفية توظيف التنوع السلوكي في اتخاذ القرارات والعمل.
 - ابتكار نموذج الأعمال: (Business Model Innovation – BMI) ويشمل إعادة النظر في كيفية تحديد العميل، وصياغة عرض القيمة، وخلق القيمة، والاستحواذ عليها.
 - إدارة التدفقات النقدية: وتعكس قدرة المنشأة على إدارة الموارد المالية وتخصيصها وربط القرارات الاستثمارية بقدرتها على خلق القيمة.
- ويفترض الإطار الذي طورته الدراسة أن كل عنصر من هذه العناصر يمكن أن يسهم في خلق القيمة بصورة منفردة، إلا أن التكامل بينها يمكن أن يوفر مسارات متعددة وأكثر قوة ومتانة لخلق القيمة. ويعرض الشكل الأول في الصفحة الثامنة من الدراسة العناصر الثلاثة بوصفها دوائر متداخلة، بما يؤكد أن جوهر النموذج لا يقوم على الاستقلال بينها، وإنما على مناطق التقاطع والتكامل.

ثالثاً: الأساس النظري للمشروع

ربطت الدراسة الإطار الثلاثي بثلاثة تيارات رئيسة في أدبيات ريادة الأعمال:

خلق الفرص: (Opportunity Creation) ينظر إلى كيفية استثمار رواد الأعمال لعدم الكمال في الأسواق والظروف التنافسية لخلق فرص جديدة للقيمة.

منطق التأثير: (Effectuation) يركز على رائد الأعمال وما يمتلكه من إمكانيات وخبرات وعلاقات، وكيفية توظيفها للتعامل مع المستقبل غير المؤكد بدلاً من الاعتماد حصرياً على التنبؤ والتخطيط المسبق.

الارتجال الريادي أو تدبير الموارد: (Bricolage) يركز على قدرة رائد الأعمال على استخدام الموارد المتاحة والمحدودة بصورة إبداعية للتغلب على القيود وتحقيق أهداف المشروع.

وتتمثل الإضافة النظرية المهمة للدراسة في عدم التعامل مع هذه الاتجاهات بوصفها تفسيرات متنافسة، بل باعتبارها مسارات يمكن أن تتداخل وتتضافر في تفسير خلق القيمة. ويوضح النموذج المعروض في الصفحة 24 من الدراسة كيفية ارتباط الإطار الثلاثي بهذه التيارات الثلاثة، بما يسمح ببناء تفسير أكثر تكاملاً للسلوك الريادي.

رابعاً: منهجية المشروع البحثي

اعتمدت الدراسة منهجاً نوعياً طويلاً متعدد الحالات (Longitudinal Qualitative Multi-case Study) ، إلى جانب البحث الإجمالي التشاركي (Participatory Action Research – PAR)

وتمثل هذه المنهجية إحدى نقاط القوة في المشروع؛ لأنها لم تدرس آراء المديرين فقط، وإنما تابعت كيفية تحول التعلم والتفاعل إلى أفعال وممارسات داخل المنشآت.

بدأ المشروع بـ 44 منشأة صغيرة ومتوسطة انضمت بصورة طوعية. وبعد عمليات الانسحاب والتغيرات التي حدثت لبعض المنشآت، توافرت بيانات طويلة كاملة عن 22 منشأة، في حين أسهمت 17 منشأة أخرى ببيانات من الاجتماع الأولي والمقابلة اللاحقة بعد ثلاث سنوات.

وتضمنت عملية البحث مجموعة من الأنشطة، من أبرزها الاجتماعات الفردية الدورية، ووحدات التعلم والبحث الإجمالي، واجتماعات الشبكات بين المنشآت، إضافة إلى مقابلات ختامية استغرقت بين ساعتين وثلاث ساعات لكل منشأة. كما استخدمت الباحثان البيانات المالية للتحقق من نتائج الأداء، ولا سيما الإيرادات و EBITDA.

أما أدوات دراسة العناصر الثلاثة فتضمنت تقييم السلوك الإداري باستخدام Insights Discovery®، وتقييم السلوك التنظيمي استناداً إلى Competing Values Framework، واستخدام Business Model Canvas لدراسة نموذج الأعمال، إلى جانب مراجعة التقارير المالية السابقة والموازنات المستقبلية لدراسة الموارد والتدفقات النقدية.

خامساً: أبرز النتائج

كشفت النتائج أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة لا تتبع مساراً موحدًا لخلق القيمة، وإنما تختلف المسارات وفق ظروف المنشأة وسلوك مديرها ومواردها وقدرتها على تحويل المعرفة إلى أفعال. ومن أبرز النتائج أن 55% من المنشآت المشاركة استطاعت استخدام عناصر الإطار الثلاثي في العمل وخلق القيمة بدرجات وتركيبات مختلفة. وتوزعت على النحو الآتي: 32% استخدمت العناصر الثلاثة مجتمعة، و18% دمجت السلوك وابتكار نموذج الأعمال، و5% جمعت بين السلوك وإدارة التدفقات النقدية. وفي المقابل، رأى 18% أن العناصر مفيدة، لكنهم لم يحولوها إلى أفعال، بينما لم يستخدم 27% العناصر في خلق القيمة. ويعرض الشكل الثاني في الصفحة 23 هذا التوزيع بوضوح. وتبرز النتيجة الأقوى لدى المنشآت التي دمجت العناصر الثلاثة جميعها؛ إذ مثلت سبع منشآت، أي 32% من المشاركين في المسار الطولي. وقد تراوح نمو الإيرادات لديها خلال الفترة 2014-2017 بين 0% و94%، بينما تراوح نمو EBITDA بين 31% و277%، ولم تسجل أي من هذه المنشآت نتائج سلبية. وتفسر الباحثان ذلك بوصفه مؤشراً على أن التكامل بين السلوك وابتكار نموذج الأعمال وإدارة التدفقات النقدية يمكن أن يعزز متانة خلق القيمة. وفي المقابل، حققت المنشآت التي جمعت بين السلوك وابتكار نموذج الأعمال فقط نمواً في الإيرادات تراوح بين 5% و24%، إلا أن تغير EBITDA تراوح بصورة واسعة بين 27% و-292%. وتشير هذه النتيجة إلى أن تحقيق نمو في الإيرادات وحده لا يعني بالضرورة تحقيق خلق قيمة مالية مستدامة، وأن إغفال البعد المالي وإدارة التدفقات النقدية قد يضعف متانة الأداء.

كما توصلت الدراسة إلى نتيجة مهمة مفادها أن إدراك أهمية أدوات الإدارة لا يكفي لتحقيق القيمة؛ فالقيمة تتطلب الفعل والتنفيذ. فقد وجدت مجموعة من المنشآت عناصر الإطار مفيدة من الناحية النظرية، لكنها لم تتمكن من تطبيقها بسبب محدودية الموارد أو الهياكل التنظيمية أو الانشغال التشغيلي أو ضعف المتابعة.

سادساً: نتائج أنشطة الدعم والتعلم

لم تكن جميع أشكال الدعم متساوية في فعاليتها. فقد أظهرت الدراسة أن جلسات التوجيه والمناقشة الفردية (Sparring Meetings) يمكن أن تكون ذات قيمة عالية عندما يوجد توافق بين الخبير ومدير المنشأة ويكون الدعم مرتبطاً بالمشكلات الفعلية للشركة.

كما ساعدت وحدات البحث والتعلم الإجرائي في اكتساب المعرفة، وإن اختلفت استفادة المديرين منها وفق استعدادهم للتعلم وتحويل المعرفة إلى ممارسة.

في المقابل، كانت اجتماعات الشبكات محدودة الأثر العملي في خلق القيمة؛ ويرجع ذلك جزئياً إلى الاختلاف الكبير بين المنشآت المشاركة من حيث الحجم والهيكل والاحتياجات. كما أظهرت الدراسة أن عقد اجتماع واحد فقط مع المنشأة لم يكن كافياً لإحداث أثر قابل للقياس في سلوك خلق القيمة.

وتكتسب هذه النتيجة أهمية تطبيقية لأنها توضح أن دعم رواد الأعمال لا ينبغي أن يقوم على تدخلات عامة أو قصيرة المدى، بل يحتاج إلى استمرارية وتخصيص ومتابعة مرتبطة باحتياجات كل منشأة.

سابعًا: القيمة العلمية للمشروع

تتمثل القيمة العلمية الأساسية للمشروع في انتقاله من تفسير خلق القيمة من خلال عامل منفرد إلى تفسيره من خلال منظومة تكاملية متعددة المسارات. فبدلاً من افتراض وجود وصفة واحدة لنجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة، تشير النتائج إلى أن القيمة يمكن أن تنشأ عبر مسارات مختلفة، وأن طبيعة المسار تعتمد على السياق والموارد والسلوك الإداري والتنظيمي.

كما تسهم الدراسة في الربط بين ثلاثة تيارات نظرية كانت الأدبيات تتناولها بصورة متفرقة، وهي خلق الفرص، والتأثير، والـ Bricolage ومن ثم، تقدم الدراسة محاولة لتقليل التجزؤ النظري في أدبيات ريادة الأعمال وبناء معرفة أكثر تراكمًا وتكاملاً.

وتبرز كذلك أهمية مفهوم عدم اليقين؛ إذ لا تنظر الدراسة إليه بوصفه تهديدًا فقط، وإنما باعتباره حالة ملازمة لريادة الأعمال يمكن أن تشكل دافعاً للتكيف والابتكار والعمل الريادي.

ثامناً: الدلالات والتطبيقات العملية

تحمل نتائج المشروع دلالات مباشرة لرواد الأعمال والمؤسسات التعليمية والاستشارية وصناع السياسات. فعلى مستوى رواد الأعمال، تشير النتائج إلى ضرورة عدم الفصل بين القيادة والسلوك التنظيمي، وتطوير نموذج الأعمال، والإدارة المالية؛ إذ إن التركيز على النمو أو الابتكار دون الانتباه إلى التدفقات النقدية، مثلاً، قد لا يؤدي إلى خلق قيمة متينة.

أما المؤسسات التعليمية ومراكز دعم ريادة الأعمال، فتشير النتائج إلى أن البرامج الموحدة والمناهج القياسية المصممة لجميع المنشآت بالطريقة ذاتها قد تكون محدودة الفاعلية. وتترح الدراسة بدلاً من ذلك برامج قصيرة، مرنة، معيارية ومصممة وفق احتياجات كل منشأة.

وبالنسبة للمستشارين والبنوك والمحاسبين، توصي النتائج بتقديم دعم أكثر ارتباطاً بالواقع العملي للمنشأة، بدلاً من نقل نماذج الإدارة المستخدمة في الشركات الكبيرة مباشرة إلى المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

أما صناع السياسات والجهات التمويلية، فيمكنهم الاستفادة من الإطار الثلاثي في تطوير مبادرات دعم تعزز قدرة المنشآت على التعامل مع القيود المالية والتنظيمية وتحويل المعرفة إلى أفعال تحقق قيمة فعلية.

تاسعًا: التقييم النقدي للمشروع

يتميز المشروع بعدة نقاط قوة، أبرزها التصميم الطولي الذي أتاح متابعة المنشآت عبر ثلاث سنوات، واستخدام البحث الإجرائي التشاركي الذي قرب البحث من الممارسة الفعلية، والجمع بين البيانات النوعية والمؤشرات المالية مثل الإيرادات و EBITDA كما أن تعدد الحالات يوفر فهمًا أعمق لاختلاف المسارات التي تتبعها المنشآت في خلق القيمة.

ومع ذلك، ينبغي التعامل مع النتائج في ضوء عدد من المحددات. فقد بدأت الدراسة بـ 44 منشأة، إلا أن 22 فقط قدمت بيانات طولية كاملة، كما أن المنشآت انضمت إلى المشروع بصورة ذاتية، وهو ما قد يؤدي إلى تحيز الاختيار الذاتي؛ فالمنشآت الأكثر استعدادًا للتعلم والتطوير قد تكون أكثر ميلًا أصلاً للمشاركة والاستمرار. كما تشير بيانات الدراسة إلى أن المنشآت ذات EBITDA الجيد أو المرتفع جدًا كانت أكثر ميلًا للمشاركة مقارنة بالمنشآت الأضعف أداءً.

كذلك فإن الطبيعة النوعية ومتعددة الحالات للدراسة توفر تفسيرًا غنيًا للظاهرة، لكنها تحد من إمكانية تعميم العلاقات بصورة سببية على جميع المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ويلاحظ أيضًا أن الباحثين نفسيهما تشيران إلى أن بعض التركيبات داخل الإطار الثلاثي لم تتوافر عنها بيانات كافية؛ فلم تستخدم أي منشأة في العينة تركيبة ابتكار نموذج الأعمال + إدارة التدفقات النقدية دون البعد السلوكي، وبالتالي لا يمكن استخلاص استنتاج تجريبي قوي بشأن هذا المسار. ومن ثم، يمكن أن تتجه البحوث المستقبلية إلى اختبار الإطار الثلاثي كمياً على عينات أكبر وفي سياقات اقتصادية وثقافية مختلفة، ومقارنة القطاعات، ودراسة العلاقات السببية بين درجة تكامل العناصر الثلاثة والأداء والمرونة والاستدامة على المدى الطويل.

عاشراً: الخلاصة التنفيذية

يقدم مشروع Brink و (2025) Neville رسالة مركزية مفادها أن خلق القيمة في المنشآت الريادية الصغيرة والمتوسطة ليس عملية خطية ولا يتحقق من خلال مسار استراتيجي واحد. فالمنشآت تعمل في بيئات تتسم بعدم اليقين، ولذلك تختلف قدرتها على خلق القيمة وفق ظروفها ومواردها وسلوك قياداتها وطريقة تصميم نموذج أعمالها وإدارتها للموارد المالية.

وتشير نتائج المشروع إلى أن أقوى مستويات المتانة في خلق القيمة ظهرت عندما استطاعت المنشآت الجمع بين السلوك الإداري والتنظيمي + ابتكار نموذج الأعمال + إدارة التدفقات النقدية وتحويل هذه العناصر من مفاهيم وأفكار إلى أفعال فعلية.

وبذلك، لا تقتصر قيمة المشروع على تقديم إطار نظري جديد نسبياً لدمج الأدبيات المتفرقة، وإنما يقدم رسالة عملية مهمة: لا توجد وصفة موحدة لجميع المنشآت الريادية. ومن ثم، ينبغي أن تكون برامج التدريب والاستشارات والسياسات الداعمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة مرنة ومخصصة ومستمرة، وأن تراعي الخصائص السلوكية والاستراتيجية والمالية الخاصة بكل منشأة. وهذه النتيجة تجعل الدراسة ذات قيمة خاصة لكل من الباحثين ورواد الأعمال والمستشارين والمؤسسات التعليمية وصناع السياسات المعنيين بتعزيز استدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على خلق القيمة.

Brink, T., & Neville, M. (2025). Multiple paths for entrepreneurial strategy to create value: Longitudinal research suggests the integration of antecedents to improve robustness. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, Article 145.

10

المرجع وفق APA 7





مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

