

المهمة السابعة - مقرر دراسات نقدية 3

إعداد الطالبة : مها الحمودي
الرقم الجامعي: 252001816
إشراف الدكتور: طارق هاشم



المهمة المطلوبة

تحليل الفجوات النظرية والتطبيقية، وذلك من خلال تحديد القصور في الإطار النظري المستخدم، بالإضافة إلى تحليل ضعف تطبيق النتائج في الواقع العملي.

عنوان الدراسة

“Multiple Paths for Entrepreneurial Strategy to Create Value: Longitudinal Research Suggests the Integration of Antecedents to Improve Robustness”

تعدد مسارات الاستراتيجية الريادية لخلق القيمة: بحث طولي يشير إلى أن تكامل العوامل السابقة يعزز المتانة

الباحثتان: Tove Brink و Mette Neville

سنة النشر: 2025

اسم المجلة: Journal of Innovation and Entrepreneurship

المجلد ورقم المقال: المجلد 14، المقالة رقم 145

تاريخ النشر: 27 نوفمبر 2025

نوع الدراسة: دراسة بحثية أصلية مفتوحة الوصول

أولاً: الفجوات النظرية

1. تجزؤ الأدبيات النظرية المفسرة لخلق القيمة

تشير الدراسة إلى أن الأدبيات السابقة تناولت خلق القيمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال ثلاث مسارات نظرية منفصلة:

- نظرية خلق الفرص.
- نظرية الإنجاز أو التأثير المنطقي (Effectuation)
- نظرية التدبير بالموارد المتاحة (Bricolage)

وتكمن الفجوة النظرية في أن كل مسار يفسر جانباً جزئياً من عملية خلق القيمة، دون تقديم تصور متكامل يوضح كيفية تفاعل هذه المسارات في ظل حالة عدم اليقين التي تعمل فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة. لذلك اقترحت الدراسة إطاراً تكاملياً يربط هذه المسارات النظرية الثلاثة.

أولاً: الفجوات النظرية

2. محدودية تفسير خلق القيمة من خلال عامل واحد

تميل بعض الدراسات السابقة إلى تفسير خلق القيمة بالاعتماد على عنصر منفرد، مثل سلوك المدير الريادي، أو ابتكار نموذج الأعمال، أو إدارة التدفقات النقدية. غير أن هذا التفسير لا يعكس الطبيعة المركبة لعملية خلق القيمة؛ إذ توضح الدراسة أن تحقيق قيمة أكثر استدامة ومتانة قد يتطلب الجمع بين:

1. السلوك الإداري والتنظيمي.

2. ابتكار نموذج الأعمال.

3. إدارة التدفقات النقدية.

وبذلك تحاول الدراسة تجاوز النظرة الأحادية إلى نموذج يفسر التكامل بين مجموعة من العوامل السابقة لخلق القيمة.

أولاً: الفجوات النظرية

3. عدم وضوح العلاقات بين عناصر الإطار الثلاثي

على الرغم من تأكيد الأدبيات أهمية السلوك الإداري، وابتكار نموذج الأعمال، وإدارة التدفقات النقدية، فإنها لم توضح بما يكفي:

- كيف تتفاعل هذه العناصر؟
 - هل يجب تطبيقها جميعاً في الوقت نفسه؟
 - هل توجد تركيبات معينة أكثر فاعلية من غيرها؟
 - هل يختلف المسار المناسب باختلاف حجم المشروع أو ظروفه؟
- لذلك عالجت الدراسة هذه الفجوة من خلال اختبار مسارات متعددة لخلق القيمة، بدل افتراض وجود مسار موحد يناسب جميع المشروعات.

أولاً: الفجوات النظرية

4. قصور التعريف النظري الذي بُني عليه الإطار

اعتمدت الدراسة في بناء إطارها النظري على تعريف محدد لرائد الأعمال قدمه Ness و Seifert (2016) ويشكل ذلك قيداً نظرياً؛ لأن الاعتماد على تعريف واحد قد يحصر العوامل السابقة لخلق القيمة في العناصر الثلاثة التي اختارتها الدراسة. وقد تقود تعريفات أخرى لريادة الأعمال إلى إدراج عناصر إضافية، مثل:

- التوجه الريادي ورأس المال البشري.
 - التعلم التنظيمي والقدرات الديناميكية.
 - القيادة الريادية والتحول الرقمي.
 - العلاقات والشبكات الخارجية.
- ومن ثم لا يمكن اعتبار الإطار الثلاثي إطاراً نهائياً أو شاملاً لجميع محددات خلق القيمة.

أولاً: الفجوات النظرية

5. ضعف التفسير النظري لدور عدم اليقين

اعتبرت الدراسة أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعمل في ظل «عدم اليقين الكنيثي»؛ أي في ظروف يصعب فيها معرفة النتائج واحتمالات تحققها مسبقاً. ومع ذلك، لم تختبر عدم اليقين بوصفه متغيراً مستقلاً أو معدلاً للعلاقات داخل النموذج.

وبالتالي تظل الحاجة قائمة إلى توضيح:

- كيف يؤثر مستوى عدم اليقين في اختيار مسار خلق القيمة؟
- هل تزداد أهمية التدبير بالموارد المتاحة عند ارتفاع عدم اليقين؟
- هل تصبح إدارة التدفقات النقدية أكثر أهمية في أوقات الأزمات؟
- هل تختلف فاعلية الإطار بين البيئات المستقرة والمضطربة؟

أولاً: الفجوات النظرية

6. عدم تفسير العلاقة بين النية والتنفيذ

أظهرت النتائج أن بعض المديرين أدركوا فائدة عناصر الإطار الثلاثي، لكنهم لم يحولوها إلى إجراءات فعلية. وهذا يكشف فجوة نظرية بين:

- الإدراك والاعتناع -نية التطبيق
- السلوك الفعلي
- خلق القيمة

لم يوضح الإطار بصورة كافية العوامل التي تنقل المشروع من إدراك فائدة النموذج إلى تطبيقه فعليًا، مثل الجاهزية التنظيمية، والقدرة الاستيعابية، ودعم القيادة، والموارد المتاحة، ومقاومة التغيير.

أولاً: الفجوات النظرية

7. محدودية مفهوم "متانة خلق القيمة"

ربطت الدراسة متانة خلق القيمة أساساً بالتغير في:

- حجم المبيعات.
 - الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك (EBITDA)
- لكن خلق القيمة مفهوم أوسع، وقد يشمل الابتكار، واستدامة المشروع، وقيمة العميل، والميزة التنافسية، ورضا العاملين، والقيمة الاجتماعية. ومن ثم يحتاج مفهوم "متانة خلق القيمة" إلى تأصيل نظري وقياس متعدد الأبعاد.

أولاً: الفجوات النظرية

8. غياب تفسير كافٍ للمسار غير المستخدم

من النتائج اللافتة أن أيًا من المشروعات المشاركة لم يطبق التكامل بين ابتكار نموذج الأعمال وإدارة التدفقات النقدية وحدهما. وعلى الرغم من محاولة الباحثين تفسير ذلك بصعوبة فهم المؤشرات المالية أو تقلبها، فإن الإطار النظري لم يقدم تفسيرًا عميقًا لهذا الغياب، مع أن نموذج الأعمال يتضمن بطبيعته هيكل التكاليف ومصادر الإيرادات.

ثانيًا: الفجوات التطبيقية

1. صعوبة تحويل الإطار النظري إلى ممارسة فعلية

أظهرت الدراسة أن معرفة المديرين بالإطار الثلاثي أو اقتناعهم به لم يكونا كافيين لضمان تطبيقه. فقد استخدم 55% فقط من المشروعات عناصر الإطار في إجراءات فعلية، بينما:

- رأى 18% أن العناصر مفيدة، لكنهم لم يطبقوها.

- لم يتخذ 27% أي إجراء قائم عليها.

وهذا يعني وجود فجوة واضحة بين تقديم المعرفة النظرية للمديرين وبين قدرتهم على تحويلها إلى قرارات وممارسات تشغيلية.

ثانيًا: الفجوات التطبيقية

2. ضعف فاعلية الاجتماعات التدريبية المنفردة

أوضحت النتائج أن عقد اجتماع واحد لمدة يوم لم يحقق أثرًا قابلاً للقياس في تطبيق الإطار أو خلق القيمة. كما أن عددًا من المديرين الذين شاركوا في اللقاء الأول لم يتذكروا محتواه بعد ثلاث سنوات.

وهذا يبين أن التدخلات القصيرة والمنفصلة لا تكفي لإحداث تغيير مستدام، وأن التطبيق يحتاج إلى:

- متابعة دورية.
- تدريب عملي متدرج.
- توجيه فردي.
- مؤشرات أداء قابلة للقياس.
- ربط التدريب بالمشكلات الفعلية للمشروع.

ثانيًا: الفجوات التطبيقية

3. محدودية البرامج التدريبية الموحدة

اختلفت المشروعات المشاركة في الحجم، والموارد، والتحديات، والاستعداد للتعلم، وأنماط المديرين. ولذلك لم تكن البرامج العامة أو المناهج الموحدة مناسبة لجميع المشروعات.

تتمثل الفجوة التطبيقية هنا في الحاجة إلى برامج قصيرة ومرنة ووحدات تدريبية مصممة بحسب:

- حجم المشروع ومرحلته التنموية.
- طبيعة القطاع ومستوى موارده.
- نمط المدير وسلوك المنظمة.
- المشكلات الآنية التي تواجهه.

ثانيًا: الفجوات التطبيقية

4. ضعف التطبيق العملي لإدارة التدفقات النقدية

وجد بعض المديرين أن حسابات التدفقات النقدية شديدة التعقيد أو التقلب أو نظرية أكثر من اللازم. ولذلك لم تُستخدم هذه الحسابات بصورة فعلية في اتخاذ القرار، رغم أهميتها النظرية.

وهذا يكشف الحاجة إلى تطوير أدوات مالية مبسطة تساعد مديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة على:

- توقع التدفقات النقدية.
- تقييم البدائل الاستثمارية.
- قياس أثر تغيير نموذج الأعمال.
- ربط القرارات التشغيلية بالنتائج المالية.
- التعامل مع السيناريوهات غير المؤكدة.

ثانيًا: الفجوات التطبيقية

5. محدودية الأنشطة الشبكية العامة

رأى المشاركون أن اللقاءات الشبكية كانت مفيدة اجتماعيًا، لكنها محدودة الأثر في خلق القيمة. ويرجع ذلك إلى التباين الكبير بين المشروعات من حيث الحجم والبنية والتحديات، مما أضعف إمكان تبادل تجارب قابلة للتطبيق. وعليه، ينبغي بناء شبكات أكثر تجانسًا تجمع مشروعات متقاربة في:

- القطاع والحجم.
- المرحلة التنموية.
- نوع التحديات.
- مستوى النضج الإداري.

ثانيًا: الفجوات التطبيقية

6. تفاوت فاعلية جلسات الاستشارة والتوجيه

كانت جلسات التوجيه الفردي مفيدة عندما امتلك المستشار فهمًا دقيقًا لطبيعة المشروع، لكنها عُدَّت مضيعة للوقت عندما غاب هذا التوافق. وهذا يدل على أن نجاح الاستشارة يعتمد على جودة المواءمة بين المستشار والمشروع، وليس على مجرد توفير مستشار خارجي.

7. الاعتماد على مؤشرات مالية محدودة

اعتمدت الدراسة أساسًا على المبيعات و EBITDA لقياس خلق القيمة. لكن هذه المؤشرات قد تتأثر بعوامل اقتصادية أو قطاعية خارجة عن سيطرة المدير، كما أنها لا تقيس القيمة غير المالية.

لذلك ينبغي أن تشمل التطبيقات المستقبلية مؤشرات مثل:

- اكتساب العملاء والاحتفاظ به وتقديم منتجات أو خدمات جديدة.
- كفاءة العمليات والحصة السوقية.
- رضا العاملين والقدرة على الصمود في الأزمات.
- القيمة المقدمة للعملاء وأصحاب المصلحة.

ثانيًا: الفجوات التطبيقية

8. محدودية قابلية تعميم النتائج

أُجريت الدراسة على عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سياق جغرافي ومؤسسي محدد، وأكمل 22 مشروعًا فقط البيانات الطولية الكاملة. كما انسحب عدد من المشروعات أو تعرض للإفلاس والتصفية.

ومن ثم قد يصعب تطبيق النتائج مباشرة على:

- مشروعات في دول وثقافات أخرى.
- المشروعات الناشئة الرقمية.
- القطاعات عالية التقنية.
- المشروعات العاملة في الأسواق الناشئة.
- المشروعات السعودية والخليجية، التي تعمل ضمن بيئات تمويلية وتنظيمية مختلفة.

يتبين أن الدراسة نظريًا، حاولت معالجة فجوة نظرية تتمثل في تجزؤ الأدبيات المتعلقة بخلق القيمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال دمج السلوك الإداري والتنظيمي، وابتكار نموذج الأعمال، وإدارة التدفقات النقدية في إطار ثلاثي واحد، وربطه بنظريات خلق الفرص والتأثير المنطقي والتدبير بالموارد المتاحة. ومع ذلك، يظل الإطار محدودًا لاعتماده على تعريف واحد لرائد الأعمال، وعدم إدراجه متغيرات محتملة أخرى، مثل القدرات الديناميكية والتعلم التنظيمي والتحول الرقمي. كما لم يوضح بصورة كافية آليات الانتقال من إدراك فائدة الإطار إلى تطبيقه، أو الدور المعدل لعدم اليقين في العلاقات المقترحة.

أما تطبيقياً، فقد كشفت النتائج عن فجوة واضحة بين المعرفة النظرية والممارسة؛ إذ لم تتمكن نسبة معتبرة من المشروعات من تحويل عناصر الإطار إلى إجراءات فعلية. كما اتضح ضعف أثر الاجتماعات المنفردة والأنشطة الشبكية العامة، وصعوبة استخدام أدوات التدفقات النقدية، وتفاوت فاعلية جلسات التوجيه. وتشير هذه النتائج إلى ضرورة تصميم تدخلات مرنة ومخصصة، تجمع بين التدريب والتوجيه والمتابعة والأدوات المالية المبسطة، مع قياس خلق القيمة باستخدام مؤشرات مالية وغير مالية وعلى مدى زمني أطول.



7

خلاصة نقدية

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. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00600-x>



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

