



The Role of Dynamic Management Capabilities in Achieving Entrepreneurial Well-being

A Study of the Opinions of a Sample of Managers in a Number of Small and Medium Enterprises in Duhok Governorate

Gladis Farman Tahir⁽¹⁾, Alvin Nadher Jajo Aldawod⁽²⁾, Aveen Mohammed Salih Ahmed⁽³⁾

University of Zakho^{(1),(3)}, University of Duhok⁽²⁾

(1) Gladis.tahir@uoz.edu.krd (2) alvin.aldawod@uod.ac

(3) aveen.ahmed@uoz.edu.krd

Key words: dynamic managerial capabilities, entrepreneurial well-being, small and medium-sized enterprises.	Abstract: This study aims to examine the correlation and impact of dynamic managerial capabilities on entrepreneurial well-being within small and medium-sized enterprises (SMEs) in Duhok Governorate. Employing a deductive approach, a questionnaire was distributed to managers of SMEs selected through random sampling, resulting in 312 valid responses for analysis. Data analysis was conducted using statistical methods, employing SPSS and SmartPLS software. The study yielded several conclusions, the most notable being that dynamic managerial capabilities significantly contribute to enhancing entrepreneurial well-being. The study recommended that companies foster continuous learning for managers through training and events, enhancing their ability to adapt, stay competitive, and deliver superior products.
ARTICLE INFO <i>Article history:</i> Received 20 Nov. 202 Accepted 20 Nov. 202 Available online 31 Dec. 2025 ©2025 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE. https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/  *Corresponding author: Alvin Nadher Jajo Aldawod University of Zakho	

دور القدرات الادارية الديناميكية في تحقيق الرفاهية الريادية
دراسة لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة
دهوك

كلادس فرمان طاهر أ.م.د. ألفتن ناظر ججو الداود أ.م.د. أفين محمد صالح أحمد
جامعة زاخو - كلية الإدارة جامعة دهوك - كلية الإدارة جامعة زاخو - كلية الإدارة
والاقتصاد والاقتصاد والاقتصاد

aveen.ahmed@uoz.edu.krd

alvin.aldawod@uod.ac

Gladis.tahir@uoz.edu.krd

المستخلص

تهدف الدراسة الى تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين القدرات الادارية الديناميكية والرفاهية الريادية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة دهوك. وتم الاعتماد على المنطق الاستدلالي في هذه الدراسة، وتم توزيع عدد من استمارات الاستبيان على المديرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة كعينة عشوائية، وتم الحصول على (312) استبانة صالحة للتحليل. ولتحليل البيانات تم استخدام اساليب احصائية وذلك بالاعتماد على برنامجي (SPSS) و (SmartPLS). وتوصلت الدراسة الى مجموعة استنتاجات من اهمها مساهمة القدرات الادارية الديناميكية في تعزيز الرفاهية الريادية. وانها خلصت الى مجموعة من المقترحات منها يجب على الشركات أم تعمل على تعزيز التعلم المستمر للمديرين من خلال التدريب والفعاليات، مما يعزز قدرتهم على التكيف والبقاء قادرين على المنافسة وتقديم منتجات متفوقة.

الكلمات المفتاحية: القدرات الادارية الديناميكية، الرفاهية الريادية، الشركات الصغيرة والمتوسطة.

1. المقدمة:

يشهد العالم اليوم موجة متسارعة من التغيرات في مختلف المجالات، وهذا ما جعل من بيئة الأعمال أكثر تعقيدا وتقلبا وصعوبة من أي وقت مضى. وفي ظل هذه التغيرات المتسارعة أصبحت المنظمات تعمل في بيئة تتسم بعدم الاستقرار، وذات تنافسية عالية ومتضمنة العديد من التطورات التكنولوجية المستمرة. ويُعزى ذلك إلى تزايد القيود على الموارد، والتغيرات في سلوك الزبائن وعاداتهم وتفضيلاتهم في الاستهلاك، والابتكارات الأكثر استدامة وزيادة حدة المنافسة (Seifert, 2019). كما ان تزايد الضغوط التنافسية يُجبر الشركات على تكييف مواردها وقدراتها مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، وكما يتطلب تطوير استراتيجيات جديدة تجمع بين الاستكشاف والاستغلال للفرص البيئية. وعلى الرغم من الاهتمام المبكر بدور الإدارة في تشكيل التغيير التنظيمي، إلا أن الأبحاث قد أغفلت لمدة طويلة الدور المحوري للمديرين وقدراتهم في تحقيق الاداء المرغوب. لذا يجب الإشارة الى دور المديرين وتأثيرهم الجوهرى على نتائج المنظمة، حيث يسهم المديرون في دفع الابتكار إما من خلال استكشاف أفكار جديدة بأنفسهم أو من خلال إدارة الإبداع داخل المنظمة (Heubeck & Meckl, 2022).

ومن جهة أخرى شهد علم الإدارة تطورا كبيرا عبر الزمن، حيث انتقل الى التركيز على الموارد البشرية بدلا من التركيز على العمليات والتنظيم، وتطورت الفكرة حول المدير انه ليس فقط كمنفذ للخطط بل كقائد يُلهم ومبتكر يجدد ومحفز يزرع روح المبادرة والالتزام لدى الموظفين. وقد أدى هذا الواقع إلى زيادة أهمية ما يُعرف بالقدرات الإدارية الديناميكية. إذ تعد هذه القدرات أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، حيث تؤكد الأدبيات الحديثة على أن امتلاك هذه القدرات يمنح المنظمات ميزة تنافسية مستدامة وخاصة في بيئات الأعمال التي تتسم بعدم اليقين. وبذلك يجب

على الشركات ومديريها نشر وتطوير القدرات الإدارية الديناميكية اللازمة لتسهيل تفوق قاعدة الموارد بشكل مستمر من أجل الحفاظ على البقاء التنافسي (Ochie, 2019). كما اكتسب مفهوم الرفاهية الريادية اهتماماً متزايداً في الأدبيات المعاصرة، باعتبارها إحدى المحركات الأساسية للسلوك الريادي الفعال، إذ إن الرفاهية الريادية تعبر عن الحالة الذهنية والنفسية الإيجابية التي يعيشها رواد الأعمال في المشاريع الريادية، والتي تنعكس على مستويات الدافعية، والابتكار، والمثابرة، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. ولا يخفى أن المناخ النفسي والاجتماعي داخل المنظمات الريادية، يعد عنصراً حاسماً في دعم توجهات الأفراد نحو الريادة وزيادة فرص نجاح المبادرات الجديدة.

ومما سبق طرحه يتضح أن الرفاهية الريادية وتعزيزها يعد أمراً في غاية الأهمية للمدراء في الشركات الصغيرة والمتوسطة إذا ما أرادوا أن يستمروا بالعمل والنجاح في بيئة الأعمال الحالية ذات التعقيد الشديد، ومن المؤكد أن هناك العديد من المتغيرات والأساليب والأدوات التي يمكن أن تسهم في تعزيز مثل هذا النوع من الرفاهية. وفقاً للبحث الحالي قد تكون القدرات الإدارية الديناميكية واحداً من هذه الأساليب. لذا فإن هذا البحث يحاول الإجابة على التساؤل البحثي التالي: هل تسهم القدرات الإدارية الديناميكية في تعزيز الرفاهية الريادية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة دهوك؟ وينبثق من هذا السؤال عدد من الاسئلة الفرعية، وكالاتي:

- ما مستوى القدرات الإدارية الديناميكية المملوكة من قبل مدراء الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة دهوك؟

- ما مستوى الرفاهية الريادية التي يتمتع بها مدراء الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة دهوك؟

- ما هي علاقة الارتباط والتأثير بين القدرات الإدارية الديناميكية والرفاهية الريادية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة دهوك؟

وللإجابة على التساؤلات أعلاه، فإن البحث الحالي سيناقش سيتطرق في بادئ الأمر إلى الأدبيات المتعلقة بكل من القدرات الإدارية الديناميكية والرفاهية الريادية. ثم سيتطرق إلى مشكلة البحث وهدفه وأهميته. بعدها سيتناول المخطط الفرضي للبحث وفرضياته وتصميمه. ثم سيستعرض ويناقش النتائج التي تم التوصل إليها. وأخيراً سيتم تقديم مجموعة من المقترحات في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي.

2. الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 القدرات الإدارية الديناميكية:

إن القدرات الإدارية الديناميكية هي جزء من القدرات الديناميكية والتي تركز على المستوى الفردي للمديرين (Bogodistov, 2015). فهي القدرة التي يمتلكها المديرين أو الرياديين ويمكن استخدامها لتفسير وتحليل التطورات البيئية وإعادة تشكيل الموارد وبالتالي تقديم مخرجات قيمة (Mostafiz et al., 2021). كما أنها تعبر عن قدرة المديرين على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل والتطوير في القدرات الجديدة لمواجهة التحديات الجديدة (Wijayanti et al., 2024). وتهتم هذه القدرات بدور المديرين في عمليات تحويل وتحديث قاعدة موارد المنظمة من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية وكذلك تعزيز أدائها وتطويره (Bogodistov & Schmidt, 2024). وتبرز أهمية هذه القدرات في كونها مفتاح النجاح في الوصول إلى التوافق بين الكفاءات التنظيمية والظروف المتغيرة في البيئة (Kholid et al., 2023). وعلى هذا، لا بد أن تتكيف المنظمات التي تواجه التحديات في الأسواق الديناميكية بسرعة للبقاء فيها. وتلعب هذه القدرات دوراً محورياً في مساعدة المديرين للتنقل في المشهد السوقي المتطور (Tenggono et al., 2024). كما أن هذه القدرات لها أهمية بالغة في تحقيق الإبداع والابتكار التنظيمي المستدام وذلك لأن اختلاف المنظمات

في الابداع والابتكار يرجع الى الاختلاف في القدرات الديناميكية لمديريها (Helfat & Martin, 2015).

وبالنسبة لانواع القدرات الادارية الديناميكية فقد تم تناولها من قبل عدد من الباحثون، والدراسة الحالية اعتمدت على الانواع التي تم تحديدها من قبل (Carvalho and Alves (2022) و (2023) Heubeck و (2024) Lestari et al. و (2022) Carvahao and Alvees، كونها الأكثر اتفاقاً عليها من قبل الباحثين، كما أنها تتناسب مع البيئي التي اجريت فيها الدراسة. وهذه الانواع تتمثل بالآتي:

- أ. راس المال البشري الاداري: يشير الى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات العملية والعلمية التي تتراكم لدى الفرد عبر حياته لتحقيق امكانياته وتطلعاته (علي ومحمد، 2024)، ويتضمن الآتي:
 - المهارات القيادية: وهي مهارات القائد التي تمكنه من التأثير في الآخرين ودفعهم لتنفيذ ما يريده وكذلك تحقيق الاهداف الجماعية (الامبابي، 2019).
 - المهارات الريادية: وتشير الى مهارة الفرد في انشاء شيء جديد او تطويره بحيث يؤدي الى اضافة القيمة للمجتمع وايضا يولد فوائد مالية للفرد الريادي (Vega-Gomez et al., 2020).

ب. راس المال الاجتماعي الاداري: ويشير الى الموارد والمعلومات التي قد يتمكن المديرين من الوصول إليها عن طريق العلاقات الرسمية أو غير الرسمية في العمل حيث يمكن أن تساعدهم في إدراك السوق واغتنام الفرص بشكل أفضل (Yao et al., 2024)، ويتضمن الآتي:

- البعد الهيكلي: ويعبر عن نمط من الارتباطات والروابط بين الجهات الفاعلة (Heubeck, 2023).
- بعد العلاقات: ويعبر عن جودة العلاقة بين الاعضاء في المنظمة (Filieri, 2014).
- البعد المعرفي: ويعبر عن اللغة والرموز والسرديات التي تكون تفاهات مشتركة بين اعضاء المنظمة (AlHassan et al., 2015).
- ت. الادراك الاداري: ويشير الى العقلية الادارية التي تساهم في مساعدة المديرين على التعامل مع تعقيدات البيئة الداخلية والخارجية (Noman et al., 2020).
- تقييم عرض القيمة: ويشير الى العرض الذي تقدمه المنظمة للقيمة التي تسعى الى تكوينها للزبائن لتلبية متطلباتهم (Chen et al., 2020).
- تقييم بناء القيمة: ويعبر عن مجموعة من الأنشطة التي تنتج وتبيع وبالتالي تقدم القيمة للزبائن (Asikin et al., 2020).
- تقييم الحصول على القيمة: وهذا يشير الى تأمين العائد سواء كان ماليا او غير ماليا من خلق القيمة (Toroslu et al., 2023).

بناء على ما سبق يرى الباحثون أن القدرات الادارية الديناميكية تشير إلى قدرة المديرين على تنظيم الموارد وتحديد الاستراتيجيات الجديدة للمنظمة والتي يمكن من خلالها التكيف وبشكل سريع مع التغيرات البيئية واكتشاف واستغلال الفرص من اجل بقاء ونمو المنظمة.

1.2.2 الرفاهية الريادية:

تعبر الرفاهية الريادية عن سلسلة من الرضا والمشاعر والوظيفة النفسية الايجابية، وبشكل اساسي تتضمن الاعتراف بالذات والقبول الشخصي، والنمو الشخصي، والاكتفاء الذاتي، والصحة النفسية، والعلاقات الايجابية (Yin & Liu, 2023). ويعرفها (Garcia et al., 2024) بانها رضا الفرد بشكل عام عن عمله كفرد ريادي وعن حياته ويتضمن حالته العاطفية والنفسية والانجاز والتاثير الايجابي والمشاعر الايجابية والشعور بالسعادة التي يستند من انشطته الريادية مثل البدء بالمشروع الريادي وتطويره وتنميته وادارته. وتبرز اهمية الرفاهية الريادية من خلال جعل الرياديين يتمتعون بالسلامة النفسية (Wiklund et al., 2019). كما تمكنهم من التعامل بمرونة

وبشكل افضل مع التحديات التي يواجهونها (Swang, 2023). وذلك لانها تؤثر على تحسين القوة النفسية للرياديين (Essuman et al., 2024). والرفاهية الريادية ليست مهمة للرياديين فقط، بل مهمة لنجاح مشاريعهم، حيث تسهم في مساعدة الرياديين على التعامل مع التحديات التي يواجهونها في ظل ضغوطات العمل بشكل افضل (Stephan, 2018 ; Yu et al., 2018).

وبالنسبة لأبعاد الرفاهية الريادية، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على تلك المعتمدة في نموذج Ryff للرفاهية الريادية (Ryff, 2019)، وتم اختيار هذا النموذج كونه الأكثر شمولاً ويتناول أغلب الأبعاد التي تضمن تحقيق الرفاهية الريادية للأفراد الذين يسعون إلى تحقيقها. وتتمثل الأبعاد التي يتضمنها هذا النموذج بالآتي:

أ. الاستقلالية: تشير إلى قدرة الفرد على العيش بناءً على قناعاته الخاصة (Villarosa & Ganotice, 2018). كما أنها تشير إلى قدرة الفرد على تحديد ذاته ومواجهته للضغوطات الاجتماعية من أجل التفكير والتصرف بناءً على قناعاته (Rapuano, 2019).

ب. الاتقان البيئي: يشير إلى قدرة الفرد على ترتيب البيئة المحيطة به كما يرضيه (Luo et al., 2019). كما أنه يعبر عن فاعلية الفرد في إدارة حياته والبيئة المحيطة به (Mock et al., 2019). فهو يعد من صفات الصحة العقلية والرفاهية ويعبر عن قدرة الفرد على التحكم بالبيئة المحيطة والتقدم فيها (العبيدي والمحمداوي، 2022).

ت. النمو الشخصي: يعبر عن حالة التطور ونمو الذات بشكل مستمر (Mustafa et al., 2020). ويتعلق هذا النمو بقدرة الفرد وانفتاحه على التجارب الجديدة في حياته وتحسين ذاته بشكل مستمر، ويؤدي ذلك إلى التطوير في القدرات وإمكانية أسرع للتوظيف وتعزيز رأس المال البشري والتحسين في جودة الحياة وكذلك تحقيق الطموحات (Rapuano, 2019).

ث. الغرض من الحياة: يعبر عن الهدف المركزي لحياة الفرد حيث أنه ينظم ذاته ويدير سلوكياته ويحفز أهدافه والشعور بالمعنى والتوجيه عند اتخاذ قراراته وصياغة أهدافه (Yuen et al., 2015). ويتعلق هذا الغرض بأهمية حياته ووجوده فيها (Castro et al., 2022). وكذلك توجيه سلوكه وأفعاله نحو تحقيق أهدافه طويلة الأمد (Sutanto et al., 2020).

ج. قبول الذات: ويعني أن يعترف الفرد بأنه بشر غير كامل ومعقد ومعرض للأخطاء وكذلك الإنجازات وأن لديه وعي واقعي بنقاط قوته وضعفه وقبول نفسه بعيوبه وفريدته وعدم تقييم نفسه وفقاً للأفكار السلبية للآخرين (Bernard, 2020). ويتعلق بتقبل الفرد لخصائصه الشخصية الإيجابية والسلبية (Hungund et al., 2022) والحفاظ على ثقته بنفسه (Sutanto et al., 2020).

د. العلاقات الإيجابية مع الآخرين: وتعني القدرة على إقامة علاقات اجتماعية مستقرة مع الآخرين (Garcia-Castilla et al., 2020). وتتضمن إقامة علاقات مليئة بالثقة والمودة وتتميز بالدعم العاطفي والاحترام المتبادل والتواصل مع الآخرين بطرق فاعلة وذات معنى (Joshnloo, 2023).

بناءً على ما سبق طرحه، يرى الباحثون أن الرفاهية الريادية تشير إلى الشعور الإيجابي الذي يعكس الحالة النفسية والذهنية الإيجابية المرتبطة بحياة الفرد كشخص وكرادٍ نتيجة خلال الانخراط في الأنشطة الريادية.

3.1.2 العلاقة النظرية بين المتغيرات:

يحظي كل من مفهومي القدرات الإدارية الديناميكية والرفاهية الريادية باهتمام متزايد في مختلف المجالات وذلك لانهما يمثلان عنصرين جوهريين في فهم جودة حياة الأفراد والمجتمعات، وتظهر أهمية دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين في المساعدة في الانتقال من المقاربات التقليدية التي تركز على الموارد أو الدخل إلى مقاربات أكثر شمولية وإنسانية. ولابد من الإشارة إلى أن هذه العلاقة لم يتم دراستها حتى الآن حسب علم الباحثة وهذا ما أدى إلى إجراء الدراسة الحالية لاكتشاف العلاقة بين هذين المتغيرين.

يرى (Hoz-Rosales et al. (2019) ان الافراد يسعون إلى بناء وتطوير قدراتهم من أجل تحقيق وتحسين الرفاهية. وفي هذا السياق، يؤكد (Yeung and Breheny (2016) حيث ان هذه القدرات تساعد الافراد للعيش وفقا لاهدافهم الشخصية، وبذلك فان زيادة القدرات يؤدي الى زيادة رفاهيتهم. كما يرى (Da Silva (2015 (2025) ان قدرات الفرد تساعده على الحفاظ على السلام النفسي. وبالتالي عندما تتناسب قدراته مع متطلبات وظيفته أو عمله، فان ذلك يؤدي الى تقليل التوتر والارهاق والقلق لديه وبالتالي سيؤدي عمله بفاعلية اكبر مما يؤدي الى تعزيز رفاهيته (Kerimi & Reisi, 2022). ويؤكد (Van Ootegam and Spillemaeckers (2010) ان تحقيق الرفاهية يتطلب مجموعة من الامكانيات والقابليات، لذا يؤكد (Rahman et al. (2020) وبذلك لابد ان يتم قياس رفاهية الفرد بناء على قدراته وما يمكن ان يفعله.

ويؤكد (Vuorenmaa (2022) ان مشاركة الافراد في الانشطة التي تتوافق مع مستويات مهاراتهم يؤدي الى تحقيق رفاهية اكبر. بالاضافة الى ذلك، فان المهارات والقدرات يساعدان الافراد على مقاومة التأثيرات السلبية للتوتر ويمكن ان تعمل هذه المقاومة كموارد وقائية مما يعود بالفائدة على رفاهيتهم. (كما ان ايمان الفرد بقدراته تعتبر من اهم الصفات التي تدفع الفرد الى تجربة الاشياء الجديدة وتحقيق النجاح، وعندما يشعر الفرد بالكفاءة والقدرة على تحقيق شيء ما فان ذلك يؤثر على الرفاهية النفسية لديه، وان شعور الفرد بالكفاءة يلعب دورا مهما في الرفاهية النفسية للافراد، حيث ان الشعور بالكفاءة يعد من اهم المؤشرات المتنبئة بمستوى رفاهية الافراد خاصة ان الكفاءة تعبر عن قدرات وامكانيات الفرد.

بناء على ما سبق يظهر ان هناك علاقة بين القدرات الادارية الديناميكية والرفاهية الريادية نظرا لان جميع الدراسات التي ذكرت اعلاه تشير نوعا ما الى هذه العلاقة، ولكنها لم يتم دراستها بصورة مباشرة حسب علم الباحثون، وهنا يبرز دور الدراسة الحالية في تحديد طبيعة هذه العلاقة بشكل اكثر تفصيلا من خلال النتائج التي سيتم التوصل اليها.

2.2 مراجعة الدراسات السابقة:

تم دراسة كلا من القدرات الادارية الديناميكية والرفاهية الريادية من قبل مجموعة من الباحثين، وسوف يتم مراجعة عدد من هذه الدراسات في هذا القسم. فيما يخص القدرات الادارية الديناميكية، فقد قام المعاضيدي واليونس (2024) بمحاولة بيان مساهمة القدرات الادارية الديناميكية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في جامعة موصل من خلال توزيع الاستبانات على عدد من القيادات الاكاديمية في الجامعة. وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير مباشر للقدرات الادارية الديناميكية في الريادة الاستراتيجية في جامعة الموصل. وأما (Jarrar (2023 فقد قام بفحص تأثير القدرات الادارية الديناميكية على الاستعداد للتدويل من خلال توزيع الاستبانات على عدد من مدراء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاردن. وقد اكدت الدراسة ان للقدرات الادارية الديناميكية تأثير مهم ومباشر على الاستعداد للتدويل.

وعن طريق الاستبانة التي تم الاجابة عليها من قبل القيادات الادارية في 11 مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في اندونيسيا، قام (Lestary et al. (2021 بدراسة العلاقة بين القدرات الادارية الديناميكية واداء المنظمة والدور الوسيط للثقة في القيادة. وتوصلت الدراسة الى ان القدرات الادارية الديناميكية تؤثر على استخدام الموارد المتاحة بشكل افضل وان الثقة في القيادة تؤدي الى مشاركة والتزام العاملين بالتغيير وان ذلك يؤثر في اداء المنظمة. ومن خلال المقابلات شبه منظمة مع عدد من الموظفين لديهم مناصب اساسية في التحول الرقمي في مجموعة فولفو للسيارات، قام (Oberhauser and Johansson (2023 بدراسة اثر تطوير القدرات الادارية الديناميكية في تسهيل التحول الرقمي في مجموعة فولفو للسيارات، وتوصلت الدراسة الى وجود اهمية خاصة للقدرات الادارية الديناميكية في التحول الرقمي. فيما بين (Munir and Riad (2022 بيان كيفية فهم القدرات الادارية الديناميكية للتعامل مع مقاومة التغيير في سياق مرحلة تنفيذ ابتكار نماذج الاعمال في الشركات العائلية، وذلك من خلال المقابلات مع الفاعلين التنظيميين المشاركين في

عملية ابتكار نماذج الاعمال في الادارة العليا في مصر. وتوصلت الدراسة الى ضرورة استخدام القدرات الادارية الديناميكية في تنفيذ ابتكار نماذج الاعمال. اما بالنسبة للرفاهية الريادية فقد قام Games et al. (2023) بدراسة الخوف من الفشل والرفاهية الريادية لدى الشركات الناشئة المحتضنة والغير محتضنة في ظل الازمات. وقد قاموا بتوزيع الاستبانات على الرؤساء التنفيذيين في هذه الشركات في اندونيسيا، وتوصلت الدراسة الى وجود نسبة اكبر من الخوف من الفشل لدى الشركات المعتمدة على حاضنات الاعمال ويمكن لهذه الشركات الاستفادة منها كحافز لتحقيق وتحسين الرفاهية الريادية. كما قام Cetinkaya and Yslamoglu (2022) بتحديد الموارد اللازمة للريادي اللازمة لتحقيق مستوى عالي من الرفاهية الريادية. وتم الحصول على بيانات الدراسة من خلال المقابلات مع 20 رياديين من الذكور المتزوجين، وتوصلت الدراسة الى ضرورة وجود ستة موارد لتحقيق الرفاهية الريادية وان للرفاهية الريادية نتائج ايجابية للفرد والعائلة والموظفين وكذلك المجتمع.

وركزت دراسة Karimi and Raisi (2022) على تحديد تأثير الشغف الريادي والتوافق الوظيفي كمسببات للرفاهية الريادية والمثابرة الريادية باعتبارها نتيجة للرفاهية الريادية لدى عدد من الرياديين في المناطق الريفية في ايران، وكشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة ايجابية بين الشغف الريادي والتوافق الوظيفي وذلك يؤدي الى زيادة الشغف الريادي والرفاهية الريادية. من ناحية اخرى ركزت دراسة Svartdahl (2021) على بيان العلاقة بين الرفاهية الريادية والنشاط الريادي لدى 44 من الطلاب الذين يمتلكون مشاريع ريادية في مدرسة NTNU لريادة الاعمال في نرويج وذلك من خلال الاستبانات، وكشفت النتائج ان هناك علاقة بين الرفاهية الريادية والنشاط الريادي. ومن خلال المقابلات مع 8 رياديين في السويد، قام Dancker and Klyeisen (2020) ببيان اثر التوجهات التحفيزية على الرفاهية الريادية. وتوصلت الدراسة الى ان التحفيز الموجه نحو الذات قد يؤدي الى تحقيق الرفاهية الهيدونية واما التحفيز الموجه نحو الاخرين يؤدي الى تحقيق الرفاهية اليودايمونية.

ومن خلال تقييم الدراسات السابقة يتضح عدم وجود دراسات سابقة تربط بين القدرات الادارية الديناميكية والرفاهية الريادية، وبذلك فان هذا البحث سوف تكون اضافة الى ادبيات الريادة. وان اغلب الدراسات السابقة اجريت في اماكن وبيئات مختلفة عن الدراسة الحالية، وبما ان البيانات التي طبقت فيها الدراسات السابقة تختلف عن بيئة اقليم كوردستان فانه من الصعب تعميم الجهود المعرفية السابقة على الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة دهوك. كما اعتمدت العديد من الدراسات السابقة على الاستبانة لجمع البيانات وكذلك اعتمدت الدراسة الحالية عليها. ولهذا يمكن القول ان الدراسات السابقة قد شكلت نقطة انطلاق مهمة للدراسة الحالية، مما ساهم في تحقيق الفهم المطلوب حول متغيرات الدراسة وتوضيح العلاقة النظرية بينها.

3. مشكلة البحث:

تعد الرفاهية الريادية موضوعاً مهماً في ريادة الأعمال، حيث يزداد اهتمام الأكاديميين والممارسين به (Jefferson, 2024)، ويعد مجالاً بحثياً واعداً (Pathak, 2020). وتعتبر الرفاهية مؤشراً على نجاح الأعمال الريادية (Yang et al., 2021) نظراً لتأثيرها المباشر على نتائج الرياديين والمنظمات. وتواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في إقليم كوردستان العراق، خصوصاً في محافظة دهوك، تحديات عديدة تعيق تقدمها، مثل نقص الدعم من الجهات المختصة والقيود الثقافية التي لا تشجع على تطوير هذا النوع من المشاريع. هذه العوائق تؤثر سلباً على قدرة هذه الشركات في تحقيق مستويات مرتفعة من الرفاهية، مما يحد من قدرة المدراء على الوصول إلى مرحلة متقدمة من الرفاهية الريادية.

ومن خلال مراجعة الادبيات تبين أن بناء القدرات الإدارية الديناميكية يمكن أن يعزز الرفاهية الريادية (Van Ootegam & Spillemaeckers, 2010; Rahman et al., 2020)، وبالتالي يمكن القول أن امتلاك قدرات ادارية ديناميكية سيكون سبباً قوياً في تعزيز الرفاهية الريادية لدى مدراء الشركات الصغيرة والمتوسطة. رغم هذه الأهمية، لا توجد دراسات تربط بين القدرات الإدارية الديناميكية والرفاهية الريادية،

مما يبرز فجوة بحثية تحتاج إلى استكشاف. هذه الفجوة تتعلق بعدم معرفة المدراء كيفية الاستفادة من تلك القدرات لتحسين رفايتهم، مما يؤثر سلبيًا على تطوير شركاتهم وتميزها عن المنافسين، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي على المجتمع والبيئة المحيطة.

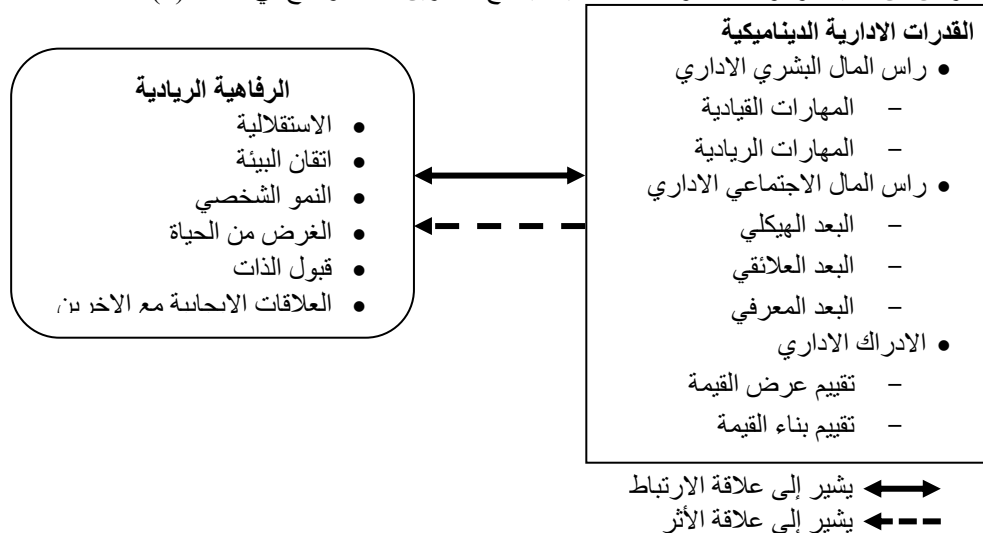
4. أهمية وأهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين القدرات الادارية الديناميكية والرفاهية الريادية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة دهوك. وبذلك تظهر أهمية البحث الحالي من خلال تناول مفاهيم لم يتم التطرق اليه من قبل الباحثين بالشكل الكافي، بالإضافة إلى ذلك لم يتسنى للباحثون الاطلاع على أي دراسة سواء عربية أو اجنبية تناولت هذه المفاهيم معاً، ومن جهة أخرى لم تتناول أية دراسة عربية موضوع الرفاهية الريادية من قبل (بحسب اطلاع الباحثون)، ولهذا فانه من المتوقع أن تشجع هذه الدراسة الباحثون في مجال الريادة (الذين يقومون بإجراء بحوثهم باللغة العربية) بدراسة هذا المفهوم وربطه بمتغيرات أخرى وبالتالي إبراز أهميته نظرياً وعملياً. كما أن موضوع القدرات الادارية الديناميكية يعد أحد المواضيع الحديثة في مجال الدراسات التي تم اجرائها باللغة العربية، وبالتالي يحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث. وعلى هذا، فمن الممكن ان تشجع الدراسة الحالية الباحثون بدراسة هذه المفاهيم ودراسة علاقتهم مع متغيرات أخرى. كما ان لهذه الدراسة أهمية ميدانية تظهر من خلال الاهتمام بالمدراء وقدراتهم لتحقيق النجاح والبقاء والاستمرارية في بيئة مليئة بالتغيرات وتحقيق الرفاهية.

5. مخطط الدراسة وفرضياتها:

1.5 مخطط الدراسة الفرضي:

يوضح مخطط الدراسة الفرضي علاقات الارتباط والتأثير بين كل من القدرات الادارية الديناميكية والرفاهية الريادية وفقاً لآراء عينة الدراسة، وان تثبتت هذه العلاقة وتوثيقها يعتمد على التحليل الاحصائي. تم تصميم هذا المخطط بالاعتماد على انواع القدرات الادارية الديناميكية المتمثلة براس المال البشري الاداري، ورأس المال الاجتماعي الاداري، والادراك الاداري) والتي تعد المتغير المستقل في هذه الدراسة. وهنا تجدر الإشارة إلى انه تم اخذ الابعاد الفرعية لهذا الانواع بنظر الاعتبار عند تصميم المخطط الفرضي. أما بالنسبة للمتغير التابع في المخطط الفرضي فتتمثل بالرفاهية الريادية، وتم الاعتماد على نموذج Ryff للرفاهية لتحديد الابعاد الفرعية للرفاهية الريادية والتي تمثلت بالاستقلالية، والاتقان البيئي، والنمو الشخصي، والغرض من الحياة، وقبول الذات، والعلاقات الاجتماعية مع الآخرين، كما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على (Heubeck, 2022) و (Ryff, 2019)

2.5 فرضيات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على الفرضيات الرئيسة الآتية:
 أ. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القدرات الادارية الديناميكية وبين الرفاهية الريادية في الشركات المبحوثة. وتنبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل نوع من انواع القدرات الادارية الديناميكية (وكل بعد من ابعادها) وبين الرفاهية الريادية.
 ب. تؤثر القدرات الادارية الديناميكية معنويا في الرفاهية الريادية في الشركات المبحوثة. ولها فرضيات وتنبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية والتي تشير الى وجود تأثير معنوي لكل نوع من انواع القدرات الادارية الديناميكية (وكل بعد من ابعادها) في الرفاهية الريادية.

6. تصميم الدراسة:

1.6 مجتمع الدراسة وعينتها:

تم اختيار الشركات الصغيرة والمتوسطة لتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة. ولم يأت اختيار هذه الشركات بشكل عشوائي، بل جاء بناءً على جملة من المسوغات، أهمها إمكانية الحصول على ما يكفي من بيانات لاتمام البحث الحالي، وللمنافسة الملحوظة بين هذه الشركات وقدرتها على الاستمرار والنمو، وسعي هذه الشركات لاقتناص مختلف انواع الفرص وتحقيق النجاح الريادي. وتكونت عينة الدراسة من المديرين في هذه الشركات المتمثلين بمدراء الشركة ومعاونيها ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات ومسؤولي الشعب. سبب هذا الاختيار يعود إلى أن الاسئلة المستخدمة في الاستبانة يفضل أن تتم الاجابة عليها من قبل ذوي المناصب الادارية في شركات القطاع الخاص، كما أن اختيار المدراء ليكونوا عينة للبحث ساعد في تحقيق الهدف الرئيسي للبحث الذي يتعلق بمعرفة مدى اسهام القدرات الديناميكية التي يمتلكها المديرين في تحقيق وتحسين رفاهيتهم الريادية. والجدول (1) يوضح توزيع الافراد المبحوثين بناء على خصائصهم الفردية. حيث يبين أن أغلب الأفراد المبحوثين هم من الذكور، وأقل فئة عمرية ظهورا هي 18-30 سنة. والكثير من الافراد المبحوثين هم من حملة شهادة الدبلوم الفني والاعدادية فما دون. كما يبين في الجدول أن منصب الكثير من الأفراد المبحوثين هم رؤساء الأقسام، وان مدتهم في المركز الوظيفي الحالي تتراوح بين سنة إلى خمس سنوات، كما أن مدة خدمتهم الاجمالية في الشركة هي أكثر من 10 سنوات.

الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفق خصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكر	299	95.8
		انثى	13	4.2
2	العمر	18-30 سنة	69	22.1
		31-40 سنة	101	32.4
		41-50 سنة	99	31.7
		اكثر من 50	43	13.8
		إعدادية فما دون	105	33.7
3	التحصيل الدراسي	دبلوم	96	30.8
		بكالوريوس	76	24.4
		دراسات عليا	34	10.9
		مدير	87	27.9
4	المركز الوظيفي الحالي	معاون مدير	50	16
		رئيس قسم	94	30.1
		مدير وحدة / مسؤول شعبة	81	26
		1-5 سنوات	114	36.5
5	مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي	6-10 سنوات	81	26
		11-15 سنوات	66	21.2

16	50	أكثر من 16 سنوات	مدة الخدمة في الشركة	6
52	16.7%	1- 5 سنوات		
117	37.5%	6-10 سنوات		
142	45.5%	أكثر من 10 سنوات		
50	16%	16 سنة فأكثر		

2.6 مصادر واسلوب جمع البيانات وتحليلها:

أعتمد الباحثون على استراتيجية الدراسة الاستقصائية، لذا تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر رئيسي للحصول على البيانات، وتم إعداد هذه الاستبانة بالاعتماد على مجموعة من المصادر العلمية ذات الصلة بمتغيرات هذه الدراسة، حيث تم تصميمها من خلال الاعتماد على دراستي (Heubeck 2022) و (Ryff 2019). وساعدت القدرات الفكرية والعملية التي يمتلكها الافراد المبحوثين على التأكد من أن الاجابة على أسئلة الاستبانة ستكون موثوقة. واعتمدت هذه الدراسة على عدد من الاختبارات من أجل فحص الاستبانة المعتمدة وكذلك التأكد من صدقها وثباتها وقدرتها على قياس متغيرات هذه الدراسة. لقياس الصدق الظاهري والشمولية، تم إعداد الاستبانة بصيغتها الاولى ومن ثم تم عرضها على عدد من المحكمين الخبراء في مجال إدارة الأعمال. وهؤلاء المحكمين يمتلكون خبرة واسعة في مجال البحث العلمي المتعلق بالدراسة الحالية ويعملون في جامعة مختلفة. حيث تم ارسال الاستبانة إلى محكمين عاملين في مجموعة من الجامعات العراقية، وتمثلت هذه الجامعات بجامعة (زاخو، دهوك، السليمانية، الموصل، تكريت، عقرة التقنية، المستنصرية، التقنية الشمالية، بابل). وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم اجراء التعديلات اللازمة. لاجراء تحليل الثبات لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات استبانة الدراسة، تم استخدام معامل (Cronbach Alpha). وبلغ قيمة هذا المعامل (0.964) وتعد هذه القيمة جيدة حيث تسمح بالقيام بتحليل البيانات للوصول الى هدف الدراسة.

وبلغ حجم مجتمع البحث (1560) شركة صغيرة ومتوسطة؛ ولحساب الحد الأدنى لحجم العينة، تم الاعتماد على Cochran's formula، وتبين أن الحجم الملائم هو (309) استبانة، لذا واستنادا الى ما سبق وللحصول على اعلى دقة في النتائج تم توزيع (355) استبانة عشوائياً، واسترجع منها (320) استبانة، وبالتالي فإن نسبة الاستجابة كانت (90.1%). وبعد فحص الاستبانات المسترجعة تبين ان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هي (312) استبانة، وبنسبة (87.9%) من عدد الاستبانات الموزعة. وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات ومنها النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والتكرارات والانحرافات المعيارية وذلك من اجل وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتم اجراء ذلك عن طريق استخدام حزمة SPSS 26. واستخدمت تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية المربعة الصغرى (PLS-SEM) لاختبار واختبار فرضيات البحث، وتم تنفيذ هذا الإجراء باستخدام حزمة SmartPLS 4.

3.6 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

أ. الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على ابعاد محددة لكل من القدرات الادارية الديناميكية المتمثلة بـ(رأس المال البشري الاداري، ورأس المال الاجتماعي الاداري، والادراك الاداري)، والرفاهية الريادية المتمثلة بـ(الاستقلالية، والاتقان البيئي، والنمو الشخصي، والغرض من الحياة، وقبول الذات، والعلاقات الايجابية مع الاخرين). وعلى هذا فان اي ابعاد اخرى لكلا المتغيرين لن تكون مشمولة في نطاق هذه الدراسة.

ب. الحدود الزمانية: لقد تم اجراء الدراسة الحالية خلال فترة ما بين شهر تشرين الثاني 2024 الى تموز 2025.

ت. الحدود المكانية: ركزت الدراسة الحالية على الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة دهوك.

7. نتائج الدراسة:

1.7 وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

في هذا المحور سوف يتم استعراض وصف وتشخيص انواع القدرات الادارية الديناميكية وابعاد الرفاهية الريادية كما تم تناولها في الجانب النظري لهذه الدراسة والمعتمدة في انموذجها، وكالاتي:

1.1.7 أنواع القدرات الادارية الديناميكية

أ. رأس المال البشري الاداري:

- المهارات القيادية: يتضح من نتائج التحليل الموضح في الجدول (2) الخاص بوصف هذا البعد وفقراته (X1-X4) ووفقاً لآراء افراد المبحوثين تجاه هذا البعد وبموجب المؤشر الكلي أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (4.24) وبانحراف معياري قيمته (0.517)، كما وبلغ معامل الاختلاف (17.05%)، مما يعكس تجانس إجابات العينة وعدم وجود تشتت كبير في الآراء، وبلغت الاهمية النسبية لهذا البعد (84.86%)، مما يدل على مستوى مرتفع من الإدراك لدى أفراد المبحوثين تجاه المهارات القيادية.

- المهارات الريادية: يتضح من نتائج الوصف المشار اليها في الجدول (2) أن إجابات الأفراد المبحوثين تجاه الفقرات (X6-X8) والخاصة بوصف آراء المبحوثين فيما يتعلق لهذا البعد وبموجب المؤشر الكلي أن افراد المبحوثين لديهم نسبة اتفاق عالية تجاه هذا البعد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.14) والانحراف المعياري بلغت قيمته (0.537)، بينما جاء معامل الاختلاف بنسبة (17.94%)، في حين بلغت نسبة الاهمية النسبية (82.87%)، وهذا يعكس اتفاق الافراد العاملين على أهمية هذا البعد في الشركات المبحوثة.

ب. راس المال الاجتماعي الاداري:

- البعد الهيكلي: أظهرت نتائج الوصف والمشار اليها في الجدول (2) بأن إجابات أفراد المبحوثين تجاه الفقرات (X9-X12) والمتعلقة بوصف آراء المبحوثين بخصوص هذا البعد وبموجب المؤشر الكلي تتجه نحو الإتفاق، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.02) وبانحراف معياري قيمته (0.861)، وجاء بمعامل الاختلاف قدره (21.41%)، كما وبلغت الاهمية النسبية قيمتها (80.46%)، مما يدل أن أفراد العينة في الشركات المبحوثة تتفق وبمستويات جيدة على مضامين الفقرات التي استخدمت في قياس هذا البعد.

- بعد العلاقات: أظهرت نتائج الوصف والمشار اليها في الجدول (2) بأن إجابات أفراد المبحوثين تجاه الفقرات (X16-X13) والمتعلقة بوصف آراء المبحوثين بخصوص هذا البعد وبموجب المؤشر الكلي تتجه نحو الإتفاق، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.07) وبانحراف معياري قيمته (0.782)، وجاء بمعامل الاختلاف قدره (19.22%)، كما وبلغت الاهمية النسبية لهذا البعد (81.46%)، مما يدل أن أفراد العينة في الشركات المبحوثة تتفق وبمستويات جيدة على مضامين عبارات التي استخدمت في قياس هذا البعد.

الجدول (2) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرات الادارية

الديناميكية على مستوى الشركات المبحوثة (n= 312)

المتغيرات	الأبعاد	الأبعاد الفرعية	المؤشرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الوزن	التقييم
القدرات الادارية الديناميكية	رأس المال البشري الاداري	المهارات القيادية	X1	4.29	0.727	16.95%	85.8%	1	مرتفع جداً
			X2	4.23	0.646	15.27%	84.6%	3	مرتفع جداً
			X3	4.27	0.746	17.47%	85.4%	2	مرتفع جداً

مرتفع	4	83.6%	18.49%	0.773	4.18	X4			
مرتفع جدا	3	84.86%	17.05%	0.723	4.24	المجموع			
مرتفع	1	83.6	17.01	0.711	4.18	X5	المهارات الريادية		
مرتفع	3	82.4	16.97	0.699	4.12	X6			
مرتفع	2	83.6	18.39	0.769	4.18	X7			
مرتفع	4	82.0	19.39	0.795	4.10	X8			
مرتفع	2	82.87	17.94	0.743	4.14	المجموع			
مرتفع	3	80.8	21.14	0.854	4.04	X9	البعد الهيكلي		رأس المال الاجتماعي الإداري
مرتفع	1	82.8	18.93	0.784	4.14	X10			
مرتفع	4	76.0	27.79	1.056	3.80	X11			
مرتفع	2	82.4	18.25	0.752	4.12	X12			
مرتفع	3	80.46	21.41	0.861	4.02	المجموع			
مرتفع	4	79.2	20.28	0.803	3.96	X13	البعد العلائقي		
مرتفع	1	83.2	17.81	0.741	4.16	X14			
مرتفع	3	80.8	20.02	0.809	4.04	X15			
مرتفع	2	82.4	18.89	0.778	4.12	X16			
مرتفع	2	81.46	19.22	0.782	4.07	المجموع			
مرتفع جدا	1	84.0	13.88	0.583	4.20	X17	البعد المعرفي		
مرتفع	2	80.2	19.37	0.777	4.01	X18			
مرتفع	3	79.0	21.59	0.853	3.95	X19			
مرتفع	4	73.6	27.23	1.002	3.68	X20			
مرتفع	3	79.0	20.33	0.803	3.95	المجموع			
مرتفع	1	83.2	17.31	0.720	4.16	X21	تقييم عرض القيمة		
مرتفع	3	80.8	19.11	0.772	4.04	X22			
مرتفع	2	82.6	17.99	0.743	4.13	X23			
مرتفع	2	82.18	18.13	0.745	4.10	المجموع			
مرتفع	2	83.0	16.79	0.697	4.15	X24			
مرتفع	3	82.0	17.20	0.705	4.10	X25	تقييم بناء القيمة		الادراك الإداري
مرتفع	4	81.8	17.63	0.721	4.09	X26			
مرتفع	5	80.0	17.53	0.701	4.00	X27			
مرتفع جدا	1	84.6	17.31	0.732	4.23	X28			
مرتفع	3	82.28	17.28	0.711	4.11	المجموع			
مرتفع	3	80.4	19.09	0.767	4.02	X29	تقييم الحصول على القيمة		
مرتفع	1	82.8	18.57	0.769	4.14	X30			
مرتفع	1	82.8	17.87	0.740	4.14	X31			
مرتفع	1	82.57	18.36	0.758	4.12	المجموع			

- البعد المعرفي: أظهرت نتائج الوصف والمشار إليها في الجدول (2) بأن إجابات أفراد المبحوثين تجاه الفقرات (X20-X17) والمتعلقة بوصف آراء المبحوثين بخصوص هذا البعد وبموجب المؤشر الكلي تتجه نحو الإتفاق، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.95) وبانحراف معياري قيمته (0.803)، إذ بلغ معامل الاختلاف قدره (20.33%)، كما وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد

(79%)، مما يدل على أن أفراد العينة في الشركات المبحوثة تتفق وبمستويات جيدة على مضامين عبارات التي استخدمت في قياس هذا البعد.

ت. الإدراك الإداري:

- تقييم عرض القيمة: تبين نتائج الوصف والمشار إليها في الجدول (2) بأن إجابات أفراد المبحوثين تجاه الفقرات (X23-X21) والمتعلقة بوصف آراء المبحوثين بخصوص هذا البعد وبموجب المؤشر الكلي تتجه نحو الإتفاق، إذ بلغ متوسط الحسابي لهذا البعد (4.10) وبانحراف معياري قيمته (0.745)، إذ بلغ معامل الاختلاف لهذا البعد (18.13%)، بينما بلغت الأهمية النسبية (82.18%)، مما يدل على أن أفراد العينة في الشركات المبحوثة تتفق وبمستويات جيدة على مضامين عبارات التي استخدمت في قياس هذا البعد.

- تقييم بناء القيمة: أظهرت نتائج الوصف والمشار إليها في الجدول (2) بأن إجابات أفراد المبحوثين تجاه الفقرات (X28-X24) والخاصة بوصف آراء المبحوثين لهذا البعد وبموجب المؤشر الكلي تتجه نحو الإتفاق، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.11) وبانحراف معياري قيمته (0.711)، وبلغ معامل الاختلاف لهذا البعد (17.28%)، بينما بلغت الأهمية النسبية (82.28%)، مما يدل على أن أفراد العينة في الشركات المبحوثة تتفق وبمستويات مرتفعة تجاه جميع عبارات التي استخدمت في قياس هذا البعد.

- تقييم الحصول على القيمة: تبين نتائج الوصف والمشار إليها في الجدول (2) بأن إجابات أفراد المبحوثين تجاه الفقرات (X31-X29) والمتعلقة بوصف آراء المبحوثين بخصوص هذا البعد وبموجب المؤشر الكلي تتجه نحو الإتفاق، إذ بلغ متوسط الحسابي لهذا البعد (4.12) وبانحراف معياري قيمته (0.758)، وبلغ معامل الاختلاف (18.36%)، بينما بلغت الأهمية النسبية (82.57%)، مما يشير إلى أن أفراد العينة في الشركات المبحوثة تتفق وبمستويات مرتفعة على مضامين عبارات التي استخدمت في قياس هذا البعد.

2.1.7 أبعاد الرفاهية الريادية:

أ. الاستقلالية: أشارت نتائج الوصف والمشار إليها في الجدول (3) بأن إجابات أفراد المبحوثين تجاه الفقرات (X4-Y1) والمتعلقة بوصف آراء المبحوثين بخصوص هذا البعد وبموجب المؤشر الكلي تتجه نحو الإتفاق، إذ بلغ متوسط الحسابي لهذا البعد (4.02) وبانحراف معياري قيمته (0.769)، وبلغ معامل الاختلاف (19.09%)، كما وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (80.56%)، مما يدل على أن أفراد العينة في الشركات المبحوثة تتفق وبمستويات عالية على مضامين فقرات التي استخدمت في قياس هذا البعد.

ب. الإتقان البيئي: أشارت نتائج الوصف والمشار إليها في الجدول (3) بأن إجابات أفراد المبحوثين تجاه الفقرات (X8-Y5) والمتعلقة بوصف آراء المبحوثين بخصوص هذا البعد وبموجب المؤشر الكلي تتجه نحو الإتفاق، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.06) وبانحراف معياري قيمته (0.745)، وبلغ معامل الاختلاف (18.32%)، كما وبلغت الأهمية النسبية (81.35%)، مما يدل على أن أفراد العينة في الشركات المبحوثة تتفق وبمستويات عالية على مضامين فقرات التي استخدمت في قياس هذا البعد.

ت. النمو الشخصي: يتضح من نتائج الوصف والمشار إليها في الجدول (3) بأن إجابات أفراد المبحوثين تجاه الفقرات (X13-Y9) والمتعلقة بوصف آراء المبحوثين بخصوص هذا البعد وبموجب المؤشر الكلي تتجه نحو الإتفاق، إذ بلغ متوسط الحسابي لهذا البعد (4.16) وبانحراف معياري قيمته (0.712)، وبلغ معامل الاختلاف (17.08%)، كما وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (83.40%)، مما يدل على أن أفراد العينة في الشركات المبحوثة تتفق وبمستويات عالية على مضامين فقرات التي استخدمت في قياس هذا البعد.

ث. الغرض من الحياة: أشارت نتائج الوصف والمشار إليها في الجدول (3) بأن إجابات أفراد المبحوثين تجاه الفقرات (X17-Y14) والمتعلقة بوصف آراء المبحوثين بخصوص هذا البعد

وبموجب المؤشر الكلي تتجه نحو الإتفاق، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (4.25) وبانحراف معياري قيمته (0.724)، وبلغ معامل الاختلاف (17.01%)، كما وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (85.16%)، مما يدل على درجة عالية لإدراك أفراد المبحوثين تجاه هذا البُعد وفقراته.

ج. قبول الذات: تبين نتائج الوصف والمشار إليها في الجدول (3) بأن إجابات أفراد المبحوثين تجاه الفقرات (X21-Y18) والمتعلقة بوصف آراء المبحوثين بخصوص هذا البُعد وبموجب المؤشر الكلي تتجه نحو الإتفاق، إذ بلغ متوسط الحسابي لهذا البُعد (4.11) وبانحراف معياري قيمته (0.619)، وبلغ معامل الاختلاف (17%)، كما وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (82.21%)، مما يعكس إدراكاً إيجابياً جيداً من قبل أفراد المبحوثين تجاه هذا البُعد وفقراته.

الجدول (3) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للرفاهية الريادية على مستوى الشركات المدروسة (n= 312)

المتغيرات	الأبعاد	المؤشرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الوزن	التقييم
الرفاهية الريادية	الاستقلالية	Y1	4.11	0.857	20.85	82.2	1	مرتفع
		Y2	3.91	0.794	20.30	78.2	4	مرتفع
		Y3	4.08	0.717	17.57	81.6	2	مرتفع
		Y4	4.01	0.708	17.66	80.2	3	مرتفع
		المجموع	4.02	0.769	19.09	80.56	3	مرتفع
	الاتقان البني	Y5	4.12	0.710	17.23	82.4	1	مرتفع
		Y6	4.05	0.757	18.70	81	2	مرتفع
		Y7	4.05	0.774	19.11	81	2	مرتفع
		Y8	4.05	0.740	18.27	81	2	مرتفع
		المجموع	4.06	0.745	18.32	81.35	2	مرتفع
	النمو الشخصي	Y9	4.14	0.696	16.80	82.8	4	مرتفع
		Y10	4.13	0.709	17.17	82.6	5	مرتفع
		Y11	4.16	0.745	17.91	83.2	3	مرتفع
		Y12	4.24	0.692	16.33	84.8	1	مرتفع جداً
		المجموع	4.16	0.712	17.08	83.40	2	مرتفع
	الغرض من الحياة	Y14	4.26	0.703	16.50	85.2	3	مرتفع جداً
		Y15	4.14	0.756	18.26	82.8	4	مرتفع
		Y16	4.30	0.717	16.67	86.0	2	مرتفع جداً
		Y17	4.33	0.720	16.63	86.6	1	مرتفع جداً
		المجموع	4.25	0.724	17.01	85.16	3	مرتفع جداً
	قبول الذات	Y18	4.10	0.631	15.39	82	2	مرتفع
		Y19	4.07	0.776	19.06	81.4	3	مرتفع
		Y20	4.17	0.651	15.61	83.4	1	مرتفع
		Y21	4.10	0.739	18.02	82	2	مرتفع
		المجموع	4.11	0.699	17.00	82.21	2	مرتفع
الانتماء الاجتماعي	الإيجابية مع المحيط	Y22	4.14	0.682	16.47	82.8	3	مرتفع
		Y23	3.92	0.849	21.65	78.4	4	مرتفع
		Y24	4.21	0.746	17.72	84.2	2	مرتفع جداً

مرتفع جدا	1	84.8	16.44	0.697	4.24	Y25	
مرتفع	3	82.56	18.03	0.744	4.12	المجموع	

ح. العلاقات الإيجابية مع الآخرين: بينت نتائج الوصف والمشار إليها في الجدول (3) بأن إجابات أفراد المبحوثين تجاه الفقرات (X25-Y21) والمتعلقة بوصف آراء المبحوثين بخصوص هذا البعد وبموجب المؤشر الكلي تتجه نحو الإتفاق، إذ بلغ متوسط الحسابي لهذا البعد (4.12) وبانحراف معياري قيمته (0.744)، وبلغ معامل الاختلاف (18.03%)، كما وبلغت الأهمية النسبية لهذا البعد (82.56%)، مما يعكس إدراكاً إيجابياً جيداً من قبل أفراد المبحوثين تجاه هذا البعد وفقراته.

2.7 اختبار فروض الدراسة:

1.2.7 تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات هذه الدراسة:

تدل نتائج التحليل الواردة في الجدول (4) على أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين القدرات الإدارية الديناميكية والرفاهية الريادية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.752) وكذلك مستوى المعنوية كان (0.01). وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كلا المتغيرين، وعلى هذا كلما حاول مدراء الشركات المبحوثة امتلاك القدرات الإدارية الديناميكية كلما أدى ذلك إلى تعزيز مستويات الرفاهية الريادية وكلما سعوا إلى تحقيق رفاهية ريادية فإنهم سيكونون بحاجة إلى تعزيز قدراتهم الإدارية الديناميكية. ومن خلال متابعة قيم أبعاد القدرات الديناميكية الإدارية وأبعادهم الفرعية نجد أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين جميع هذه الأبعاد وبين الرفاهية الريادية. وأقوى علاقة ارتباط كانت بين تقييم الحصول على القيمة وبين الرفاهية الريادية، حيث بلغت قيمتها (0.876) عند مستوى معنوية (0.01)، وأقل علاقة ارتباط كانت بين البعد الهيكلي لقدرات رأس المال الاجتماعي الإداري وبين الرفاهية الريادية، حيث بلغت قيمتها (0.427) عند مستوى معنوية (0.01). وبهذا نتحقق الفرضية الرئيسية الأولى وجميع الفرضيات المنبثقة منها.

الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد القدرات الإدارية الديناميكية والرفاهية الريادية على

مستوى عينة الدراسة (n=312)

الرفاهية الريادية							
صحة الفرضية	الدلالة الاحصائية	P- Value	T- Statistical	Original Sample			
محقة	معنوي	0.000	3.781	0.436**	المهارات القيادية	رأس المال البشري الاداري	القدرات الادارية الدينامية
محقة	معنوي	0.000	4.431	0.512**	المهارات الريادية		
محقة	معنوي	0.000	3.520	0.562**	المؤشر الكلي للبعد الاول		
محقة	معنوي	0.000	4.081	0.427**	البعد الهيكلي	رأس المال الاجتماعي الاداري	
محقة	معنوي	0.000	5.534	0.506**	البعد العلائقي		
محقة	معنوي	0.000	5.091	0.493**	البعد المعرفي		
محقة	معنوي	0.000	2.756	0.589**	المؤشر الكلي للبعد الثاني		
محقة	معنوي	0.000	7.431	0.611**	تقييم عرض القيمة		
محقة	معنوي	0.000	5.901	0.588**	تقييم بناء القيمة		
محقة	معنوي	0.000	8.763	0.876**	تقييم الحصول على القيمة		

محقة	معنوي	0.000	5.682	0.702**	المؤشر الكلي للبعد الثالث	
محقة	معنوي	0.000	12.180	0.752**	المؤشر الكلي	

2.2.7 تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

تشير نتائج التحليل في الجدول (5) الى وجود تأثير معنوي للقدرات الإدارية الديناميكية كمتغير مستقل في الرفاهية الريادية كمتغير معتمد وذلك حسب قيمة (T) والتي كانت (11.309) حيث انها أكبر من القيمة الجدولية لها (1.960) ودرجات الحرية (1، 310)، كما يظهر قيمة الميل مسار الانحدار بلغت (0.794) أي ان نسبة التغير تساوي (79.4%) وهي تُعد نسبة جيدة يمكننا الاعتماد عليها لتفسير العلاقة التأثيرية للقدرات الإدارية الديناميكية في الرفاهية الريادية. وعلى هذا يمكن القول بأنه عند قيام المدراء في الشركات المبحوثة بتعزيز قدراتهم الإدارية الديناميكية فإن ذلك يؤدي الى تحسين رفاهيتهم الريادية ، بناء على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه ناك تأثير معنوي للقدرات الإدارية الديناميكية في الرفاهية الريادية في الشركات المبحوثة. الجدول (5) علاقة الأثر بين القدرات الادارية الديناميكية والرفاهية الريادية على المستوى الكلي للشركات المدروسة

المتغير المستقل	تجاه التأثير	المتغير المعتمد	معامل التأثير Coefficient	T- Statistical	P- Value	الدلالة لاحصائية
القدرات الادارية الديناميكية	←	الرفاهية الريادية	0.749	11.309	0.000	معنوي

ومن خلال متابعة القيم الواردة في الجدول (6) نجد أن هناك تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد القدرات الديناميكية الادارية (وكذلك أبعادهم الفرعية) في الرفاهية الريادية. وأقوى تأثير كان لبعد تقييم الحصول على القيمة في الرفاهية الريادية، إذ بلغت قيمة (t) لهذا البعد (10.244)، وهي أكبر قيمتها الجدولية (1.960)، وبمعامل تأثير (0.775) ودرجات حرية (1، 310)، وأقل تأثير كان للبعد الهيكلي لقدرات رأس المال الاجتماعي الاداري في الرفاهية الريادية، إذ بلغت قيمة (t) لهذا البعد (4.055) هي أكبر من الجدولية والبالغة (1.960)، وبمعامل تأثير (0.262) ودرجات حرية (1، 310). وبهذا تتحقق جميع الفرضيات المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية. الجدول (6) علاقة الأثر بين كل نوع من أنواع القدرات الادارية الديناميكية والرفاهية على المستوى الكلي للشركات المدروسة

المتغير المستقل	الابعاد الفرعية	تجاه التأثير	المتغير المعتمد	معامل التأثير Coefficient	T- Statistical	P- Value	الدلالة لاحصائية	صحة الفرضية
الرفاهية الريادية	رأس المال البشري الإداري	←	المهارات القيادية	0.381	4.518	0.000	معنوي	محقة
	المؤشر الكلي للبعد الاول	←	المهارات الريادية	0.458	7.707	0.000	معنوي	محقة
	رأس المال الاجتماعي الاداري	←	البعد الهيكلي	0.629	8.105	0.000	معنوي	محقة
	المؤشر الكلي للبعد الثاني	←	البعد العلائقي	0.262	4.055	0.000	معنوي	محقة
	تقييم عرض القيمة	←	البعد المعرفي	0.355	6.718	0.000	معنوي	محقة
	تقييم بناء القيمة	←		0.416	5.948	0.000	معنوي	محقة
		←		0.485	7.032	0.000	معنوي	محقة
الادراك الاداري		←		0.541	9.168	0.000	معنوي	محقة
		←		0.535	8.221	0.000	معنوي	محقة

محققة	معنوي	0.000	10.244	0.775	←	تقييم الحصول على القيمة
محققة	معنوي	0.000	11.367	0.719	←	المؤشر الكلي للبعد الثالث

8. الاستنتاجات والمقترحات

1.8 الاستنتاجات:

- في هذا المحور سوف يتم استعراض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، وهي كالآتي:
- يهتم المدراء في الشركات الغيرة والمتوسطة بتطوير وتعزيز مهاراتهم القيادية ويدركون مدى تأثيرها على نجاح واستدامة أعمالهم، حيث يولون اهتماماً كبيراً بتحفيز فريقهم بالشكل الذي يساهم في تحقيق النتائج المرجوة. كما يسعون إلى تحقيق أفضل النتائج بما يمتلكونه من موارد وذلك من خلال اتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية حول تخصيص هذه الموارد. كما يهتم هؤلاء بمهاراتهم الريادية وتطويرها، والتي تؤدي بهم إلى الاعتماد على طرق مبتكرة لإدارة أعمالهم وذلك من خلال استخدام الأفكار الجديدة والتي يحاولون قدر الامكان تحويلها إلى منتجات ابتكارية في الاسواق وكذلك من خلال السعي لأن يكونوا سابقين أكثر من منافسيهم في اقتناص الفرص الريادية والتي تتسم بمخاطر عالية.
 - يركز المدراء في الشركات المبحوثة على التواصل والتعاون مع اعضاء الشركة بشكل مستمر من اجل الحصول على المعلومات والاستفادة منها، وخاصة ان المدراء في هذه الشركات يسعون الى بيان وتوضيح الخطط المعتمدة لاجل اعضاء الشركة بشكل مستمر من اجل توجيههم وزيادة التزامهم بهذه الخطط. كما انهم يتواصلون معهم بشكل فاعل من اجل تبادل المعلومات معهم لضمان تدفق المعلومات بدقة وسرعة والاستفادة منها بالشكل المطلوب.
 - يدرك المدراء المبحوثين اهمية السلوكيات الايجابية بين اعضاء الشبكات الاجتماعية التي تساهم في تحسين السلوك الفردي والجماعي، ومن اهم هذه السلوكيات هي التعامل بعدالة مع الاعضاء والنزاهة في الاعمال، كما انهم يمتلكون ثقة عالية بالقرارات التي يتخذها اعضاء الشركة. ويهتم المدراء أيضاً بالقيم والمعتقدات السائدة في الشبكة لما لها من تأثير كبير على الثقافة السائدة في الشركة، وخاصة التزامهم بالاستراتيجيات المعتمدة وتنفيذها وسير العمل بناء عليها، ووجود التوافق بين رؤية الشركة ورؤية اعضائها وهذا ما قد يساعد على العمل ضمن اطار واحد تحقق اهداف الشركة واهداف اعضائها.
 - يسعى المدراء في الشركات المبحوثة الى تقديم افضل قيمة للزبائن بناء على احتياجاتهم، ويعتمد ذلك على ادراكهم حول احتياجات الزبائن ومشاكلهم مما يساعد على حل مشاكلهم من خلال القيمة المقدمة لهم. وكذلك تقييم جميع البدائل المتاحة لديهم وبالتالي اختيار افضل البديل. لذا يعد تقييم بناء القيمة ذا قيمة عالية من وجهة نظر الافراد المبحوثين وذلك لان كيفية تقديم القيمة للزبائن قد يؤثر على الطلب عليها وتكاليفها وكذلك اكتساب القيمة، وبالاخص كيفية الحصول على القيمة عند تقييم البدائل في عملية اعادة النظر في نموذج العمل من خلال طرق مبتكرة تميز الشركة عن المنافسين، وكذلك قيامهم بتقييم البدائل بوعي كبير عندما يحصلون على فرص جديدة لعرض القيمة او عندما يتطلب الاجزاء الموجودة في سلسلة القيمة استبدالها باجزاء مناسبة اكثر.
 - يولي المدراء في الشركات المبحوثة اهتماماً ملحوظاً بتقييم الحصول على القيمة بسبب اثرها الكبير على جميع عمليات الشركات المبحوثة، وخاصة فيما يتعلق بالطرق المتعلقة بالفوائد المالية لهذه الشركات وكذلك التكاليف التي تصرفها على اعمالها. لذا يحرص المدراء المبحوثين على تطوير ادراكهم الاداري ومعارفهم التي تؤثر على ادراكهم لتفسير تغيرات البيئة وفهمها من اجل الاستثمار في الفرص الموجودة فيها، وذلك من خلال القيمة التي تقدمها والحصول على منافع مالية وغير مالية.

ج. تعد الاستقلالية وقدرة الفرد على تقرير مصيره والتفكير والتصرف بحرية ذات قيمة عالية لدى الافراد المبحوثين، حيث انها تمكن المدراء من تحديد اتجاه اعمالهم بحرية وبشكل فاعل وكذلك السعي بجدية لتخفيف الضغوط الاجتماعية مما يساهم في بذل المزيد من الجهود لسير العمل وفق ما هو مطلوب. كما ان ادارة البيئة المحيطة والقدرة على انشاء سياقات مناسبة لقيم واحتياجات المدراء امر مهم بسبب الديناميكية المستمرة فيها والتحديات التي يواجهها المدراء، حيث انهم يسعون الى ادارة البيئة ومتطلباتها بكفاءة في ظل التحديات المعاصرة، وايضا السعي وراء التكيف مع التغيرات المتواصلة واكتشاف الفرص فيها واستغلالها بما يضمن استدامة الشركة.

خ. يسعى المدراء في الشركات المدروسة إلى تطوير ذاتهم وتعزيز سلوكياتهم الايجابية وتحسين السلبية منها، ومن هذه السلوكيات الايجابية هي القدرات التي يمتلكها هؤلاء المدراء والتي يتم تطويرها لتناسب مع متطلبات العمل في هذا العصر سريع التطور. كما يشعر المدراء المبحوثين بان حياتهم ذات معنى واهداف وانهم يسعون باستمرار للوصول الى هذه الاهداف التي تحدد مسار حياتهم، بالاضافة إلى ذلك، لديهم قناعة الحياة والتجارب السابقة لها قيمة وأهمية، فهي ليست مجرد أحداث عابرة، بل تشكل جزءاً أساسياً من غرض وجودهم. وهذا ما ساعد المدراء المبحوثين على اقامة علاقات جيدة مع الآخرين وعلى إدراك اهمية هذه العلاقات لانفسهم ولاعمالهم، وكما يدركون اهمية الاخذ والعطاء في هذه العلاقات ويحرصون على رفاهية الآخرين.

د. تتربط القدرات الادارية الديناميكية مع الرفاهية الريادية ارتباطا قويا في الشركات المبحوثة، وهذا يعني أنه كلما حاول مدراء الشركات المبحوثة امتلاك قدرات القدرات الإدارية الديناميكية كلما ادى ذلك الى تعزيز مستويات رفاهيتهم الريادية، وكلما سعوا إلى تحقيق رفاهية ريادية فأنهم سيكونون بحاجة إلى تعزيز قدراتهم الإدارية الديناميكية كما تتربط انواع القدرات الادارية الديناميكية المتمثلة براس المال البشري الاداري ورأس المال الاجتماعي الاداري والادراك الاداري وبابعادها الثانوية ارتباطا مهما مع الرفاهية الريادية، مما يعني ان الرفاهية الريادية قد تتعزز من خلال تعزيز انواع هذه القدرات وابعادها الثانوية. وبالاخص فيما يتعلق بالادراك الاداري حيث انه يؤدي الى تعزيز هذه الرفاهية كلما تم الاعتماد عليه اكثر.

ذ. تتأثر الرفاهية الريادية لدى المدراء المبحوثين بقدراتهم الادارية الديناميكية ويعني ذلك انه كلما اعتمد المدراء على قدراتهم الادارية الديناميكية ادى ذلك الى تعزيز الرفاهية الريادية لديهم والتي بدورها تساهم في الاستقرار الوظيفي والوصول الى الاداء والنتائج المطلوبة. وعلى هذاتأثر الرفاهية الريادية بانواع القدرات الادارية الديناميكية والمتمثلة براس المال البشري الاداري ورأس الاجتماعي الاداري والادراك الاداري وبابعادهم الفرعية، مما يعني ان امتلاك نواع القدرات المشار إليها تؤثر على تحقيق وتعزيز الرفاهية الريادية.

2.8 المقترحات:

بناء على الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة الحالية نقترح ما ياتي:

أ. ينبغي على الشركات المبحوثة ان تشجع مدراءها على التعلم المستمر من خلال البرامج التدريبية وورش العمل والندوات وحضور مؤتمرات التي من شأنها ان تعزز قدراتهم لتشكيل مواردهم وفق التغيرات البيئية ومواكبة هذه التغيرات وتقديم افضل المنتجات لتحقيق التفوق مقارنة بالمنافسين.

ب. ينبغي على المدراء المبحوثين ان يستفادوا من ما يمتلكونه من مهارات قيادية للتأثير في فريقهم وتحفيزهم نحو العمل الجاد، حيث أن توجيه الافراد العاملين يساهم في تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة. حيث أنه من الضروري ان تستفيد الشركات المبحوثة بشكل اكبر من

الموارد المتاحة لديها لتحقيق أكبر قيمة منها ويتطلب ذلك اشراك الافراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لاتخاذ القرار الافضل والانسب واستخدام موارها بناء على ذلك.

ت. من الضروري ان يهيئ المدراء بيئة ريادية تشجع على الثقافة الريادية وتجربة الافكار الجديدة التي من الصعب تقليدها من قبل المنافسين ، ويتطلب ذلك استخدام المدراء لما يمتلكونه من مهارات ريادية وتطويرها بشكل دائم. كما يجب على مدراء الشركات المبحوثة تطوير علاقاتهم مع اصحاب المصلحة لما لها من اهمية خاصة في اكتساب الموارد وتحقيق اقصى الاستفادة منها من خلال التواصل معهم بنزاهة والتعاون وتبادل المعلومات بصدق وباستمرار.

ث. تقترح الدراسة الحالية على المدراء المبحوثين تهيئة بيئة تنظيمية مرنة تتسم بالشفافية والاحترام والثقة المتبادلة وذلك من خلال انشاء علاقات وثيقة معهم، وهذا ما يساهم في تقليل الضغوط المهنية وتعزيز الصحة العقلية والنفسية للمدراء وبالتالي تعزيز الرفاهية لديهم. لذا من الضروري ان يكون هناك تعاوناً وعملاً مشتركاً بين جميع الجهات ذات العلاقة بالشركة عن طريق تحقيق التوافق بين اهداف المنظمة واهداف اصحاب المصلحة بالشكل الذي يقود إلى بناء رؤية مشتركة من شأنها تحقيق العديد من الانجازات والنجاحات.

ج. من المهم للمدراء المبحوثين العمل على تهيئة شركتهم لتقديم افضل قيمة لربائنها، ويتطلب ذلك الاهتمام باحتياجاتهم وتكوين علاقات مستدامة معهم لاكتساب ولائهم والحصول على المنافع المالية وغير المالية. وقد يتطلب تقديم القيمة الريادية طرق ابتكارية يصعب على المنافسين تقليدها ولذلك يجب على الشركات المبحوثة ان تستخدم أنشطة جديدة لتقديم وتوصيل هذه القيمة لربائنها وارضائهم بها.

ح. تقترح الدراسة بضرورة تمكين المدراء لممارسة قدراتهم الادارية الديناميكية بحرية واستقلالية، مما يعزز شعورهم بالتحكم في بيئة العمل وبالتالي يؤثر ايجاباً على رفاهيتهم. كما هناك ضرورة للاهتمام بالبيئة التي تعمل فيها الشركة ومواكبة التحديات فيها بما يضمن النجاح التنظيمي والتفوق فيها ويمكن ان يتم ذلك من خلال العمل وفق متطلبات الاستدامة التي أصبحت من الشروط الاساسية لاستدامة الشركات.

خ. يجب على المدراء المبحوثين أن يدركوا بأن التغيرات البيئية تحمل العديد من التحديات والفرص ولا بد ان تواجه الشركات هذه التحديات وان تكون سباقة في اكتشاف هذه الفرص والاستثمار فيها، ويتطلب ذلك دراسة البيئة وتغيراتها باستمرار وتفسيرها بدقة واتخاذ قرارات استراتيجية تعزز مرونتها وقدراتها التنافسية.

د. ينبغي على المدراء في الشركات المبحوثة ان تعمل باستمرار لتنمية السلوكيات البناءة في شخصيتهم وكذلك التحسين المستمر في مواطن الضعف لديهم من خلال تقييم انفسهم مع معاييرهم وقيمهم الشخصية والاعتراف بكل الجوانب والعمل على تطويرها، لان ذلك سيساهم يساهم في تنمية ذواتهم باستمرار ويحقق لهم الشعور بالرفاهية. وما يساعد في ذلك هو تعزيز الانفتاح والرؤية الايجابية للحياة واحداثها وادراك بانها ذات غرض.

ذ. على المدراء المبحوثين امتلاك اهداف طموحة وعالية المستوى والعمل وفقها بالطريقة التي تمثل خارطة حياة لهم وتساهم في توجيه سلوكهم وتعزز دافعيتهم مما ينعكس على رفاهيتهم وادائهم بشكل ايجابي. وهذا ما يتطلب منهم قبول والاعتراف بمواطن القوة لديهم والعمل على تعزيزها بالشكل الذي يميزهم عن الآخرين، وكذلك الاعتراف بمواطن الضعف لديهم والعمل بجدية على تحسينها وتطويرها من خلال الحصول على المعلومات الجديدة وتطوير المعرفة.

ر. يجب على المدراء في الشركات المبحوثة ان يعززوا علاقاتهم الغير رسمية مع اعضاء الشركة ومع الجهات الاخرى خارج الشركة لما لها من اهمية كبيرة في اكتساب الموارد بمختلف انواعها وذلك من خلال التعامل بمرونة والتواصل الفعال والتعاون معهم والاهتمام برفاهيتهم.

المصادر:

- الامبابي، لمياء محمد. (2019). تنمية المهارات القيادية للشباب الجامعي من خلال المشاركة في الأنشطة الطلابية المعنية بالعمل التطوعي (دراسة تطبيقية علي الشباب المشارك في النشاط الطلابي مويك). المجلة العلمية لكلية التربية النوعية- جامعة المنوفية، العدد 18(1). ص 697-746.
- المعاضيدي، معن وعداالله، واليونس، سرى سعدالدين احمد. (2024). مساهمة القدرات الادارية الديناميكية في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة موصل. مجلة جامعة كركوك للإدارة، 14(4)، 115-133.
- علي. براهيم، ومحمد. لبتز، (2024). أثر الإستثمار في راس المال البشري على النمو الإقتصادي دراسة قياسية لحالة الجزائر 1990-2022. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ابن خلدون- تيارت. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جزائر. ص7-79.
- العبيدي، إنصاف جاسم نصيف والمحمداوي، هاشم فرحان خنجر. (2022). الرفاهية النفسية لدى المرشدين التربويين. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 19(72)، 572-603.
- Ali-Hassan, H., Nevo, D., & Wade, M. (2015). Linking dimensions of social media use to job performance: The role of social capital. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 65-89
- Asikin, Z., Baker, D., Villano, R., & Daryanto, A. (2020). Business models and innovation in the Indonesian smallholder beef value chain. *Sustainability*, 12(17), 1-13.
- Bernard, M. E. (2020). Self-Acceptance: The Foundation of Mental Health and Wellbeing. Diakses dari <https://www.youcandoiteducation.com.au/wp-content/uploads/2019/11/Self-Acceptance-TheFoundation-Mental-Health-Wellbeing>.
- Bogodistov, Y. (2015). Psychological microfoundations and activation of dynamic managerial capabilities: Influence of affective states on managerial behavior. Doctoral dissertation, Europa-Universität Viadrina Frankfurt.
- Bogodistov, Y., & Schmidt, S. (2024). Affective states and a firm's performance: the mediating role of dynamic managerial capabilities. *Baltic Journal of Management*, 19(6), 111-132.
- Castro, F., Gatus, S. L., & Guerra, L. D. (2021). The Influence of Toxic Positivity to the Purpose in Life and Environmental Mastery of Laid-Off Young Adult Workers during Pandemic. Available at SSRN 4094808
- Chen, H. C., Sun, S. Y., & Chen, L. S. (2020). The impact of E-commerce firms' capabilities on value offering in the online shopping environment. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 14(1), 9-22.
- Dancker, J. B., & Klyeisen, M. (2020). The Effects of Motivational Orientation on Entrepreneurial Well-Being. Master thesis, School of Economics and Management.
- Essuman, D., Boso, N., Asamany, P. A., Ataburo, H., & Asiedu-Appiah, F. (2024). Firm resilience, stressors, and entrepreneurial well-being: insights from women entrepreneurs in Ghana. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(11), 279-305
- Filieri, R., McNally, R. C., O'Dwyer, M., & O'Malley, L. (2014). Structural social capital evolution and knowledge transfer: Evidence from an Irish pharmaceutical network. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 429-440.
- Games, D., Zikria, R., Agustina, T. S., & Lupiyoadi, R. (2023, January). Fear of Failure, Financial Performance, and Entrepreneurial Well-being: Some Insights from Start-ups in an Emerging Market Economy. In *International Conference on Entrepreneurship, Leadership and Business Innovation (ICELBI 2022)* (pp. 185-193). Atlantis Press

- García-Castilla, F. J., Martínez-Sánchez, I., Campos, G., & Arroyo Resino, D. (2020). Impact of gender and relationship status on Young people's autonomy and psychological wellbeing. *Frontiers in Psychology*, 11, 1735.
- García-Vidal, G., Guzmán-Vilar, L., & Sánchez-Rodríguez, A. (2024). Relationships between well-being, resilience, leadership, and perceived success in SME owners-managers of Ecuador. *Environment and Social Psychology*, 9(5), 1-16. doi: 10.54517/esp.v9i5.2063
- Helfat, C.E. and Martin, J.A., (2015), Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312.
- Heubeck, T. (2023). Looking back to look forward: A systematic review of and research agenda for dynamic managerial capabilities. *Management Review Quarterly*, 74(4), 2243–2287.
- Hungund, D. L., & Kamble, S. V. (2022). Psychological well-being of adolescents: Association with personality. *Journal of Positive School Psychology*, 6040-6044
- Jarrar, A. S. (2021). The Impact of Managerial Dynamic Capabilities on the Internationalization Readiness Decision: Evidence from Jordan. *Journal of Critical Reviews*, 8(1), 868-879.
- Johansson, F., & Oberhauser, C. (2023). Development of dynamic managerial capabilities to facilitate an automotive company's digital transformation: A case study at Volvo Group. master dissertation, Jönköping University, Sweden.
- Joshanloo, M. (2023). Personality traits and psychological well-being as moderators of the relationship between stressors and negative affect: A daily diary study. *Current Psychology*, 42(18), 15647-15657.
- Karimi, S., & Reisi, S. (2022). Exploring the antecedents and outcomes of entrepreneurial well-being: Empirical evidence from Iranian rural entrepreneurs. *Frontiers in Psychology*, 13, 858230, 1-10.
- Kholid, K., Septantina, R. A., & Indayani, L. (2023). The Role of Networking Capabilities and Spiritual Motivation on School Performance through Dynamic Managerial Capabilities of School Principals (On Integrated Islamic School Network in East Java). *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 6(2), 1091-1104.
- Lestari, Y. D., Nadia, F. N. D., Sukoco, B. M., Ahlstrom, D., Widiyanto, S., Susanto, E., & Fauzi, A. M. (2024). Dynamic managerial capability, trust in leadership and performance: the role of cynicism toward change. *International Journal of Leadership in Education*, 27(6), 1420-1450.
- Luo, Z., Wu, S., Fang, X., & Brunsting, N. C. (2019). International students' perceived language competence, domestic student support, and psychological well-being at a US university. *Journal of International Students*, 9(4), 954-971.
- Mock, M., Omann, I., Polzin, C., Spekkink, W., Schuler, J., Pandur, V... & Panno, A. (2019). "Something inside me has been set in motion": Exploring the psychological wellbeing of people engaged in sustainability initiatives. *Ecological Economics*, 160, 1-11
- Mostafiz, M. I., Sambasivan, M., Goh, S. K., & Shakil, M. H., (2021). The mediating role of innovation capabilities in the relationship between dynamic managerial capability and performance of export-manufacturing firms. *International Review of Entrepreneurship*, 19(2), 169-200.
- Mustafa, M. B., Rani, N. H. M., Bistaman, M. N., Salim, S. S. S., Ahmad, A., Zakaria, N. H., & Safian, N. A. A. (2020). The relationship between psychological well-being

- and university students academic achievement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(7), 518-525.
- Noman, D., Abdulaziz, T., & Ramadan, N. (2024). Managerial Cognition: Scale Development and Validation. *Mechanisms and Machine Science*, 15(1), 225-242. Doi:
- Rapuano, V. (2019). Psychological well-being and its relationship with the academic achievement of Lithuanian students. *Socialiniai tyrimai*, 42(2), 44-51
- Riad, L. M. S. (2022). Making sense of dynamic managerial capabilities to deal with resistance to change in family-owned businesses within the context of business model innovation. Doctoral dissertation, Universidade do Minho, Portugal.
- Sawang, S. (2023). Entrepreneurial Crisis Management: How Small and Micro-firms Prepare for and Respond to Crises. Unpublished Article, Coventry University, UK
- Stephan, U. (2018). Entrepreneurs' mental health and well-being: A review and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 290-322.
- Sutanto, F., Sahrani, R., & Basaria, D. (2020, December). Fear of Missing Out (FoMO) and psychological well-being of late adolescents using social media. In *The 2nd Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2020)* (pp. 463-468). Atlantis Press.
- Svardtahl, J. P. P. (2021). Entrepreneurial Well-Being: Exploring the Interplay Between Student Entrepreneurs' Well-Being and Their Entrepreneurial Activity. Master's thesis, NTNU.
- Tenggono, E., Soedjipto, B. W., & Sudhartio, L. (2024). The effect of institutional pressures and dynamic managerial capability on strategic renewal: The case of strategic agility and digital readiness as mediators in healthcare industry. *Asian Journal of Business Research*, 14(1), 120-141. DOI: 10.14707/ajbr.240168
- Toroslu, A., Schemmann, B., Chappin, M. M., Castaldi, C., & Herrmann, A. M. (2023). Value capture in open innovation: A literature review and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 114, 297-312.
- Turnalar-Çetinkaya, N., & İslamoğlu, G. (2022). Entrepreneurial well-being: An exploratory study for positive entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 14(2), 797-835.
- Vega-Gómez, F. I., Miranda González, F. J., Chamorro Mera, A., & Pérez-Mayo, J. (2020). Antecedents of entrepreneurial skills and their influence on the entrepreneurial intention of academics. *Sage Open*, 10(2), 1-14. DOI: 10.1177/2158244020927411
- Villarosa, J. B., & Ganotice, F. A. (2018). Construct validation of Ryff's psychological well-being scale: Evidence from Filipino teachers in the Philippines. *Philippine Journal of Psychology*. 51(1), 1-20.
- Wijayanti, R. W., Rokhim, R., Anas, E. P., & Aruan, D. T. (2024). Dynamic Managerial Capabilities in Marketing: A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(11), 366-387. DOI:10.33168/JLISS.2024.1120
- Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M. D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 579-588.
- Yin, Q., & Liu, G. (2023). The Entrepreneur's Multiple Identities: Dynamic Interaction and Strategic Entrepreneurial Behavior: A Case Study Based on Grounded Theory. *Behavioral Sciences*, 13(167), 1-34
- Yu, S., Levesque-Bristol, C., & Maeda, Y. (2018). General need for autonomy and subjective well-being: A meta-analysis of studies in the US and East Asia. *Journal of Happiness Studies*, 19(6), 1863-1882.

- Yuen, M., Lee, Q. A. Y., Kam, J. & Lau, P.S.Y. (2015). Purpose in life: A brief review of the literature and its implications for school guidance programmes. *Journal of Psychologists and Counsellors in Schools*. doi 10.1017/jgc.2015.18
- Zou, Q. (2018). Review and Prospect of Dynamic Managerial Capabilities Research. *International Conference on Education, Psychology, and Management Science*, Business School, Jiangxi Normal University, Nanchang, China.