



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا / برنامج الماجستير
قسم ادارة الاعمال

تأثير اليقظة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية بتوسيط المرونة الاستراتيجية

(دراسة استطلاعية تحليلية في بعض الشركات التابعة للمعتبة العباسية في محافظة كربلاء المقدسة)

رسالة مقدمة إلى
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

تقدمت بها
زهراء كريم حمزة المرشدي

بإشراف

الاستاذ المساعد الدكتور
احمد عبد الله امانة الشمري

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

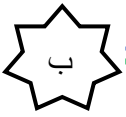
وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا {٢} وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا

يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بُلِغُ أَمْرِهِ

قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا {٣}

صدق الله العلي العظيم

سورة الطلاق الآيات (٢-٣)



الإهداء..

إلى من لهُ الحمد والثناء الله

(جلّ وعلاه)..

إلى الخمسة أصحاب الكساء

(فاطمة وأبيها وبعلمها وبنيتها والسر المستودع فيها)..

إلى الورود التي قطفت قبل أوانها

(شهداؤنا إكراماً ورحمةً وغفراناً)..

إلى أمي وأبي

(أطال الله في عمرهما)..

إلى الحنونة خالتي بتول

(حفظها الله)..

إلى إخوتي وأخواتي وزوجة أخي

(رعاهم الله)..

أهدي هذا الجهد بإخلاص

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين وأفضل الصلاة وأتم التسليم على اشرف الخلق محمد المصطفى

ﷺ وعلى آل بيته الأطهار، وما توفيقى إلا بالله العلي القدير عليه توكلت وبه استعنت وله

الشكر على نعمائه كلها..

لايسعني وقد اتممت إعداد هذه الرسالة بعون الله سبحانه وتعالى إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الاستاذ المساعد الدكتور (أحمد عبد الله أمانة الشمري) المشرف على إعداد هذه الرسالة، والذي كانت خبرته لاتقدر بثمن في صياغة أهم مواضيع الدراسة ومنهجيتها، فقد أسهمت ملاحظاته وجهوده وتوجيهاته ونقده البناء في انجاز هذا الجهد بالشكل الذي هو عليه -جزاه الله كل الخير- وله كل معاني الاحترام والتقدير.

كما أتقدم بالشكر والثناء لكل أساتذتي الأفاضل في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء الذين تتلمذت على أيديهم في كل مراحل دراستي ومن ساعدني بالتوجيه والنصيحة أسأل الله تعالى أن يوفقهم في مسيرتهم العلمية والعملية.

كما أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى السادة محكمي الاستبانة لما أبدوه من ملاحظات علمية قيمة والتوجيهات السديدة، وأقدم شكري إلى من راجع هذه الرسالة لغويًا وعلميًا، كما أتقدم بشكر خاص للسادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة الرسالة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان للسادة مديري ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات والعاملين للشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة في كربلاء لما قدموه من مساعدة مع تمنياتي لهم بالموفقية.

كما وأتقدم بفائق الشكر والاعتزاز إلى كل زملائي طلبة الماجستير في قسم إدارة الأعمال متمنيًا لهم التوفيق في حياتهم العلمية والعملية والشكر موصول إلى الاخ (استاذ سجاد) والاخ (استاذ احمد) الذي ساعدني كثيراً ولم يبخل عليّ بما يملكه من معلومات التي تم توظيفها في هذه الدراسة وأتمنى لهم دوام الموفقية والسعادة والنجاح الدائم.

كما وأتقدم بأسى آيات الاحترام والتقدير إلى أبي وأمي الذين صبروا وتحملوا معي ورفدوني بالكثير من الدعم على جميع الأصعدة.

*** وأخيرا أقدم شكري وتقديري إلى جميع القلوب التي دعت لي بالتوفيق والنجاح ***

المستخلص

تهدف الدراسة إلى اختبار تأثير اليقظة الريادية كمتغير مستقل في الرشاقة الاستراتيجية كمتغير معتمد عن طريق الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية، وسعيًا لتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على ثلاثة أبعاد لليقظة الريادية هي (المسح والبحث اليقظ، التعاون والتواصل اليقظ، التقييم والحكم) ، وتم اعتماد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بـ(الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، انسيابية الموارد) ، في حين تم اعتماد متغير المرونة الاستراتيجية كمتغير احادي البعد. إذ تم اختيار مجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء لإختبار فرضيات الدراسة عن طريق استبانة اعدت لهذا الغرض، وقد شملت عينة الدراسة (89) مستجيباً بشكل قصدي متمثلة بـ(مديري ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات)، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الفكرية التي تصف واقعاً تتكامل فيه (اليقظة الريادية والمرونة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية) وكان من أبرزها "هل تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية" في الشركات مجتمع الدراسة، وتجلت أهمية الدراسة الميدانية في انها طبقت في القطاع الخاص والذي يؤدي النشاطان الانتاجي والخدمي معاً، والذي يعد من القطاعات المهمة لما له من تأثير في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في البلد، فضلاً عن تأثيره في باقي جوانب المجتمع العراقي الاخرى. وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية من اهمها معامل الارتباط البسيط Pearson لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.25). وتم اعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية في اختبار التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي (Smart PLS V.20). وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها وجود إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة الحالية لدى عينة الدراسة، وان المرونة الاستراتيجية تتوسط كلياً العلاقة بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية.

المصطلحات الأساسية: اليقظة الريادية، المرونة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية.



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر و عرفان
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
و	قائمة الاشكال
ز-ح	قائمة الجداول وقائمة الملاحق
2-1	المقدمة
27-3	الفصل الأول : التأطير المنهجي للدراسة
17-5	المبحث الأول : بعض من الدراسات السابقة.
27-18	المبحث الثاني : منهجية العلمية للدراسة.
68-28	الفصل الثاني : التأطير المفاهيمي للدراسة
41-30	المبحث الأول : اليقظة الريادية
52-42	المبحث الثاني : المرونة الاستراتيجية
65-53	المبحث الثالث : الرشاقة الاستراتيجية
68-66	المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة
114-69	الفصل الثالث : التأطير الميداني للدراسة
81-71	المبحث الأول : الاختبارات البنائية لمقاييس الدراسة
93-82	المبحث الثاني : الوصف الاحصائي : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها
114-94	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
121-115	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
119-117	المبحث الأول : الاستنتاجات
121-120	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات
144-122	المصادر
	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
22	مخطط الدراسة الفرضي	1
36	العناصر الأساسية لبناء اليقظة الريادية	2
38	أنموذج اليقظة الريادية	3
51	أنموذج لتطوير المرونة الاستراتيجية	4
62	انموذج Doz&Kosonen, 2008	5
75	انموذج القياس لمتغير اليقظة الريادية	6
76	انموذج القياس لمتغير المرونة الاستراتيجية	7
77	انموذج القياس لمتغير الرشاقة الاستراتيجية	8
86	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير اليقظة الريادية بحسب المتوسط الحسابي	9
88	مستوى فقرات متغير المرونة الاستراتيجية بحسب المتوسط الحسابي	10
92	مستوى ابعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية بحسب المتوسط الحسابي	11
101	المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسة الرابعة وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية	12
104	المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	13
106	المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسة الخامسة وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية	14
109	المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	15
111	المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسة السادسة وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية	16
113	مسارات التأثير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة	17



قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
5	بعض من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير اليقظة الريادية	1
9	بعض من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير المرونة الاستراتيجية	2
12	بعض من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية	3
21	متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية ومقاييسها المعتمدة	4
26	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	5
31	بعض مفاهيم اليقظة الريادية وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين	6
43	بعض مفاهيم المرونة الاستراتيجية وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين	7
44	معايير تصنيف أنواع المرونة	8
48	وصف عملية المرونة الاستراتيجية	9
54	بعض مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين	10
60	أوجه المقارنة بين المرونة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية	11
71	الترميز والتوصيف لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية	12
73	معايير تقييم نموذج القياس	13
75	نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير اليقظة الريادية	14
77	نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير المرونة الاستراتيجية	15
78	نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير الرشاقة الاستراتيجية	16
78	نتائج اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير اليقظة الريادية بتقنية (Variable correlations–Root Square of AVE)	17
79	اختبار استقلالية الفقرات لمتغير اليقظة الريادية بتقنية (Cross	18
80	نتائج اختبار عدم تداخل ابعاد الرشاقة الاستراتيجية بتقنية (Variable correlations–Root Square of AVE)	19
80	اختبار استقلالية الفقرات لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بتقنية (Cross	20
82	تصنيف فئات الوصف الاحصائي	21
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعد المسح والبحث (n= 89)	22
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعد التعاون والتواصل (n= 89)	23
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعد	24

	التقييم والحكم (n= 89)	
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير اليقظة الريادية (n=89)	25
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لمتغير المرونة الاستراتيجية (n= 89)	26
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعدها الحساسية الاستراتيجية (n= 89) .	27
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعدها الالتزام الجماعي (n= 89)	28
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعدها انسيابية الموارد (n= 89)	29
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية (n=89)	30
95	تصنيف مستويات علاقات الارتباط	31
96	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير اليقظة الريادية بأبعاده ومتغير الرشاقة	32
97	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير اليقظة الريادية بأبعاده ومتغير المرونة الاستراتيجية	33
99	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير المرونة الاستراتيجية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية	34
102	تقديرات نموذج التأثير بين متغير اليقظة الريادية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية	35
105	تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية	36
107	تقديرات نموذج التأثير بين متغير اليقظة الريادية ومتغير المرونة الاستراتيجية	37
110	تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد اليقظة الريادية ومتغير المرونة الاستراتيجية	38
112	تقديرات نموذج التأثير بين متغير المرونة الاستراتيجية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية	39
113	قيم التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة	40

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان
1.	قائمة بأسماء السادة محكمي مقياس الدراسة
2.	تحكيم مقياس الدراسة
3.	مقياس الدراسة المحكم

المقدمة



المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تحديات كبيرة في بيئة الأعمال اليوم سواء في السوق المحلي أو الاقليمي أو الدولي التي تزايدت في العامين الماضيين، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، فضلاً عن الأوضاع الاقتصادية غير المستقرة، والتي باتت تُشكل ضغطاً كبيراً على المنظمات، التي تسعى جاهدةً لتحقيق النجاح والتميز من أجل البقاء والنمو، وتبحث عن تطبيق الوسائل الالكترونية الحديثة التي تدعم المديرين في اثناء ادائهم لوظائفهم. كل ذلك يتطلب استراتيجية فاعلة يمارسها مديرون لهم قدرات متكاملة على المبادرة والتنبؤ والابتكار فالمرونة الاستراتيجية تعد من المفاهيم الإدارية التي نالت اهتماماً ملحوظاً من لدن الباحثين والكتاب في مجال إدارة الاعمال. والتي تتطلب معرفة دقيقة عن متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للعمل على صياغة الأهداف والسياسات والبدائل الاستراتيجية. كما لا نستغرب أيضاً لو كان مصطلح "ريادة الأعمال" من أكثر المصطلحات شيوعاً لاسيما في الآونة الاخيرة، وذلك لما له من دور حاكم في تعزيز ودعم نمو الاقتصاد العالمي والتنمية المجتمعية، فإننا لا نفاجئ عندما يصبح الجميع رائدي اعمال أو يريد ان يصبحوا رائدي اعمال أو يتظاهروا بأنهم رائدي اعمال. وأن نطاق اليقظة الريادية واسع المجال، كون لأن العديد من المشاريع الريادية تركز على الجوانب التقنية وتطبيقات الهاتف المحمول. كما على المنظمات ان تسعى جاهدة لمعرفة كل التطورات والتغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية لحماية اعمالها من المخاطر المستقبلية المجهولة والانتفاع من الفرص التي تتيحها في بعض الاحيان للتطور والتحسين المستمر لمجمل الاعمال التي تقوم بها.

ولايزال السوق بحاجة إلى مشاريع نوعية ومبتكرة في مجالات قد تكون أساسية أو ثانوية، ولكنها غير مخدومة وبعيدة عن رادار الريادين عامة، عن طريق الابتكار والتكنولوجيا التي تعطي قيمة مضافة. وعليه عن طريق قيام المنظمات بدراسة التغيرات التي يمكن ان تحدث في المستقبل في المدى المتوسط او البعيد حتى يتم تداركها عن طريق تعديل استراتيجيتها والتعامل معها في حال حدوثها والتخفيف من تأثيرها. ففي ظل الأزمات التي تعصف بمنطقتنا العربية ولاسيما بعد جائحة فيروس كورونا التي اصابت الاقتصادات العالمية بهزة عنيفة أعادت للأذهان شبح "الكساد العظيم" في ثلاثينيات القرن العشرين، اذ تعد الرشاقة الاستراتيجية او كما يسميها بعض الباحثين خفة الحركة الاستراتيجية من الموضوعات الحيوية التي تهتم المنظمات في الوقت الحاضر على اختلاف اشكالها ومستوياتها. كما تعد إحدى اهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد وعدم اليقين كالتطورات في التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتنوعة، وانفتاح الاسواق العالمية بشكل كبير. وما لا شك فيه إن كل التحديات والتغيرات التي تواجهها المنظمات بأشكالها كافة يتطلب منها توافر كل المقومات والقدرات للتكيف السريع واتخاذ قرارات سريعة مع تلك المتغيرات غير المتوقعة في البيئة من أجل البقاء والاستمرار. توخياً لمواكبة الجهود الفكرية السابقة انطلقت هذه الدراسة من مشكلة بحثية تمثلت بعدة تساؤلات نظرية وتطبيقية اهمها (هل للمرونة الاستراتيجية دورٌ وسيطٌ في تعزيز العلاقة بين

اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية). وللإجابة على هذا التساؤل تم اختيار عينة من الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة ميداناً لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية، ولتحقيق مجموعة من الاهداف البحثية منها (التعرف على مستوى إدراك افراد العينة لمتغيرات الدراسة "اليقظة الريادية، المرونة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية).

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تمت هيكلتها في أربعة فصول مقسمة على مباحث عدة هي كالاتي:

الفصل الأول ويختص بالتأطير المنهجي للدراسة ويشتمل على مبحثين خصص الأول لاستعراض ومناقشة بعض من الدراسات السابقة والآخر خصص للمنهجية العلمية للدراسة.

الفصل الثاني ويختص بالتأطير المفاهيمي للدراسة ويشتمل على أربعة مباحث خصص الأول منها لليقظة الريادية والثاني خصص للمرونة الاستراتيجية والثالث خصص للرشاقة الاستراتيجية في حين خصص المبحث الرابع للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث ويختص بالتأطير الميداني للدراسة ويشتمل على ثلاثة مباحث خصص الأول منها للاختبارات البنائية لمقاييس الدراسة وقد خصص الثاني لوصف آراء عينة الدراسة وتشخيصها عن متغيرات الدراسة الثلاثة (اليقظة الريادية والمرونة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية) والثالث خصص لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع ويختص بالاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها الدراسة ويشتمل على مبحثين خصص الأول منهما للاستنتاجات والآخر خصص للتوصيات والمقترحات.

الفصل الأول

التأطير المنهجي للدراسة

المبحث الأول: بعض من الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: المنهجية العلمية للدراسة.



الفصل الاول التأطير المنهجي للدراسة

تمهيد

يتضمن هذا الفصل من الدراسة مبحثين الاول يتناول بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة ب(اليقظة الريادية، والمرونة الاستراتيجية، والرشاقة الاستراتيجية) مع محاولة إظهار الاختلافات الفكرية والمنهجية بين الدراسة الحالية والإسهامات المعرفية السابقة، لكي يبدأ الباحث من حيث انتهى الآخرون، او تناول مالم يتطرقوا اليه .فقد قسم هذا المبحث الى أربع فقرات رئيسة إذ تختص الأولى باستعراض بعض من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الرئيسية ، اما الثانية فتختص بمناقشة الدراسات السابقة والثالثة تناولت تحديد مجالات الافادة الدراسات السابقة في حين تناولت الفقرة الرابعة اهم ما يميز الدراسة الحالية وموقعها من الدراسات السابقة .

في حين تناول المبحث الثاني المنهجية العلمية للدراسة ويتضمن، مشكلة الدراسة، والاهمية، والاهداف، والمخطط الفرضي للدراسة فضلاً عن الفرضيات الرئيسية التي اقترحها الباحث ومنهج الدراسة وحدودها ، ومجتمع الدراسة ووصف عينتها واهم الادوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الاول

بعض من الدراسات السابقة

توطئة

يتطرق هذا المبحث الى بعض من الإسهامات المعرفية السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية والتمثلة بـ(اليقظة الريادية، والمرونة الاستراتيجية، والرشاقة الاستراتيجية) مع محاولة إظهار الاختلافات الفكرية والمنهجية بين الدراسة الحالية والإسهامات المعرفية السابقة، لكي يبدأ الباحث من حيث انتهى الآخرون، او تناول مالم يتطرقوا اليه.

فقد قسم هذا المبحث الى أربع فقرات رئيسة إذ تختص الأولى باستعراض بعض من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الرئيسية بصورة منفردة ووفق فقرات محددة، إذ لم يتوصل الباحث الى دراسة اختبرت العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية بصورة مجتمعة، اما الثانية فتختص بمناقشة الدراسات السابقة والثالثة تناولت تحديد مجالات الافادة من الدراسات السابقة في حين تناولت الفقرة الرابعة اهم ما يمتاز الدراسة الحالية وموقعها من الدراسات السابقة وكالاتي:

اولاً: استعراض بعض من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية

تتضمن هذه الفقرة عرض بعض من الدراسات السابقة عن متغيرات الدراسة الحالية وفق ثلاث فقرات يمثلها ثلاثة جداول يختص كل منها ببعض من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة المتمثلة بـ (اليقظة الريادية، المرونة الإستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية) إذ قسمت تلك الجداول وفق المفردات الآتية التي تعطي صورة مختصرة عن الدراسات السابقة ويشكل موحد ومنظم وهي مصنفه كالاتي: (عنوان الدراسة ونوعها، هدفها، والمقاييس المستخدمة في قياس المتغير الرئيس الخاص بالدراسة الحالية حصراً، مجتمع الدراسة وحجم العينة، أبرز النتائج) وكالاتي:

1. بعض من الدراسات العربية والاجنبية السابقة المتعلقة بمتغير اليقظة الريادية

جدول (1) / بعض من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير اليقظة الريادية

أ- بعض من الدراسات العربية المتعلقة بمتغير اليقظة الريادية	
1. دراسة (الشاذلي، 2019)	
عنوان الدراسة	الدور الوسيط لليقظة الريادية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والنجاح الريادي.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير في جامعة المنصورة.
هدف الدراسة	فحص التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد التوجه الاستراتيجي على النجاح الريادي (قصير وطويل الأجل) عن طريق الدور الوسيط لليقظة الريادية.

● المسح والبحث. ● التعاون والتواصل. ● التقييم والحكم. (Tang et al.,2012)	مقياس الدراسة
يتمثل مجتمع الدراسة بمديري الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم بالمنطقة الصناعية بدمياط ويبلغ عددها 426 شركة وعينة تتراوح بين 291:340 على حسب النسبة المستخدمة في البحوث الاجتماعية، وتم توزيع 550 استبانة وكان الصالح منها للتحليل الاحصائي 198 استبانة.	المجتمع والعينة
ان اليقظة الريادية تتوسط العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي التي تؤثر بشكل ايجابي ومعنوي وغير مباشر على النجاح الريادي.	ابرز النتائج

2. دراسة (المواضية،2019)

أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية	عنوان الدراسة
أطروحة دكتوراه في جامعة مؤتة - الاردن	نوع الدراسة
تطوير أنموذج تكاملي يقيس العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأبعاده، وتأثيرها في المزايا التنافسية وأبعاده عن طريق الدور المعدل اليقظة الريادية بأبعاده.	هدف الدراسة
● المسح والبحث. ● التعاون والتواصل. ● التقييم والحكم. (Tang et al.,2012)	مقياس الدراسة
يتمثل مجتمع الدراسة بالشركات الأردنية كافة الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، البالغ عددها 37 شركة، اذ تم توزيع 400 استبانة وكان عدد الاستبانات التي تم جمعها وتحليلها ومقبولة إحصائياً 324 استبانة.	المجتمع والعينة
ان اليقظة الريادية كعامل معدل لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الذي لديه أثر ذي دلالة إحصائية في تعزيز المزايا التنافسية.	ابرز النتائج

3. دراسة (عبد الكريم،2020)

تأثير اليقظة الريادية في الأداء البارع	عنوان الدراسة
--	---------------

نوع الدراسة	بحث في جامعة بغداد - العراق
هدف الدراسة	تحديد دور اليقظة الريادية بأبعادها في تحسين أنشطة الاداء البارع بأبعاده.
مقياس الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ● المسح والبحث. ● التعاون والتواصل. ● التقييم والحكم. <p>(Tang et al.,2012)</p>
المجتمع والعينة	يتمثل مجتمع البحث بشركة توزيع المنتجات النفطية، وشملت العينة القيادات الادارية (مديرعام، معاون مدير عام، رئيس القسم، مدير شعبة) لشركة توزيع المنتجات النفطية.
ابرز النتائج	أن منتجات شركة توزيع المنتجات النفطية تتمتع بسمعة جيدة جداً في الاسواق وان الادارة العليا للشركة المبحوثة تعمل على ارضاء حاجات ورغبات زبائنها باستمرار عن طريق تطبيق اليقظة الريادية والاداء البارع في الشركة.

ب- بعض من الدراسات الاجنبية المتعلقة بمتغير اليقظة الريادية	
4.دراسة (Campos,2017)	
عنوان الدراسة	Impact of entrepreneurial passion on entrepreneurial orientation with the mediating role of entrepreneurial alertness for technology-based firms in Mexico تأثير الشغف الريادي على التوجه الريادي مع الدور الوسيط لليقظة الريادية للشركات القائمة على التكنولوجيا في المكسيك
نوع الدراسة	بحث تجريبي في جامعة las Américas Puebla-المكسيك.
هدف الدراسة	تحليل الدور الوسيط لليقظة الريادية في العلاقة بين شغف الريادي والتوجه الريادي.
مقياس الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ● المسح والبحث. ● التعاون والتواصل. ● التقييم والحكم. <p>(Tang et al.,2012)</p>
المجتمع والعينة	يتمثل مجتمع البحث بالشركات القائمة على التكنولوجيا في المكسيك مع عينة من 112 من رواد الأعمال من شركات مجتمع البحث.
ابرز النتائج	أن كل بعد من ابعاد اليقظة الريادية يتوسط العلاقة بين الشغف الريادي والتوجه الريادي.
5.دراسة (Adomako,2020)	

<p>Entrepreneurial alertness and product innovativeness: Firm-level and environmental contingencies</p> <p>اليقظة الريادية وابتكار المنتجات: مستوى الشركات والظروف البيئية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>بحث في كلية الإدارة جامعة Bradford.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>اثبات ان الاختلافات في ابتكار المنتجات هي دالة على درجة اليقظة الريادية ومستويات القدرات الداخلية والظروف البيئية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>● المسح والبحث. ● التعاون والتواصل. ● التقييم والحكم. (Tang et al.,2012)</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>يتمثل مجتمع البحث بالشركات مملوكة للقطاع الخاص شركات صغيرة ومتوسطة الحجم (SMEs) في غانا. وعينة 385 فرداً.</p>	<p>المجتمع والعينة</p>
<p>أن اليقظة الريادية مفيدة للابتكار عندما تكون الضغوط من الزبائن والمنافسين شديدة، كما أن المشاركة الأقوى لمعلومات السوق والانتهازية التكنولوجية تضخم علاقة اليقظة بالابتكار.</p>	<p>ابرز النتائج</p>
<p>6. دراسة (Gill et al.,2021)</p>	
<p>Does entrepreneurial self-efficacy moderate effects of cognitive flexibility and entrepreneurial alertness on entrepreneurial intentions?</p> <p>هل تعمل الكفاءة الذاتية الريادية تأثيرات وسيطة على المرونة المعرفية واليقظة الريادية في نوايا الريادية؟</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>بحث تطبيقي في جامعة باكستان.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>قيق تجريبي فيما إذا كان أسلوب الكفاءة الذاتية له تأثيرات وسيطة للمرونة المعرفية، واليقظة الريادية على النوايا الريادية. بمعنى تحديد تأثير المرونة المعرفية واليقظة الريادية في النية الريادية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>● المسح والبحث. ● التعاون والتواصل. ● التقييم والحكم. (Tang et al.,2012)</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>يتمثل مجتمع البحث بكليات إدارة الأعمال في القطاع العام في باكستان. وعينة شملت 486 مشاركاً من مجتمع البحث.</p>	<p>المجتمع والعينة</p>

أوضحت النتائج أن اليقظة الريادية تؤثر بشكل ايجابي على النية الريادية، وتعزز اليقظة الريادية الفرد للبحث ومسح البيئة وجمع المعلومات المناسبة والحكم على تحديد الفرصة وتشكيل النية الريادية والسلوك الريادي.

ابرز النتائج

المصدر: من اعداد الباحث استناداً للأدبيات الواردة فيه

2. بعض من الدراسات العربية والاجنبية السابقة المتعلقة بمتغير المرونة الاستراتيجية.

جدول (2) / بعض من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير المرونة الاستراتيجية

أ- بعض من الدراسات العربية المتعلقة بمتغير المرونة الاستراتيجية	
1. دراسة (الشريف، 2015)	
عنوان الدراسة	أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية
نوع الدراسة	رسالة ماجستير في جامعة الشرق الاوسط الأردن
هدف الدراسة	بيان أثر التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية.
مقياس الدراسة	● مرونة الموارد. ● مرونة القدرات. (Li et al., 2008)
المجتمع والعينة	يتمثل مجتمع الدراسة بشركات التأمين الأردنية كافة الواقعة ضمن العاصمة عمان والبالغ عددها 20 شركة. وعينة شملت 220 فرداً من المديرين من المستويات الادارية العليا والوسطى والدنيا في الشركات مجتمع الدراسة وتم توزيع 220 استبانة. فقط 181 منها صالحة للتحليل.
ابرز النتائج	ان المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين وجود التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية.
2. دراسة (المهيرات، 2017)	
عنوان الدراسة	أثر المرونة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية
نوع الدراسة	رسالة ماجستير في جامعة عمان - الاردن
هدف الدراسة	قياس أثر المرونة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات
مقياس الدراسة	● مرونة الموارد. ● مرونة القدرات .

(الشريف، 2015)(Kekale et al., 2010)(دراسة العواودة، 2007) (أبوسمرة وآخرون، 2012)	
يتمثل مجتمع الدراسة من شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، والبالغ عددها 220 شركة في حين تمثلت العينة 163 استبانة وزعت على (مدير، نائب مدير، رئيس قسم).	المجتمع والعينة
يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في الاستعداد لإدارة الازمات بأبعادها في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.	ابرز النتائج
3. دراسة (الزيادي، 2019)	
الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي المستدام.	عنوان الدراسة
أطروحة دكتوراه في جامعة كربلاء-العراق.	نوع الدراسة
اختبار تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في الاداء التنظيمي المستدام كمتغير معتمد عن طريق الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية.	هدف الدراسة
● احادي البعد. (Lin et al, 2014)	مقياس الدراسة
يتمثل مجتمع الدراسة بشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات في محافظة بابل والبالغ عددهم 1539 فرداً وشملت العينة 320 منسوبة في الشركة وزعت عليهم استبانة الدراسة. وكان الصالح منها والتي خضعت للتحليل 216 استبانة .	المجتمع والعينة
ان المرونة الاستراتيجية تتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي المستدام.	ابرز النتائج

ب- الدراسات الاجنبية المتعلقة بمتغير المرونة الاستراتيجية

4. دراسة (Eryesil et al., 2015)

The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance	عنوان الدراسة
دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتأثيرها في أداء الأعمال	
بحث ميداني في تركيا	نوع الدراسة
تحديد مستويات المرونة الاستراتيجية وأداء الاعمال للشركات في محافظة Konya في تركيا.	هدف الدراسة
● مرونة استباقية.	مقياس الدراسة

<p>● مرونة تفاعلية. (Karri,2001)</p>	
<p>يتمثل مجتمع البحث بشركات قطاعات المعلوماتية والالكترونيات في (TEKNOKENT) والبالغ عددها 108 والعينة شملت 56 شركة منها.</p>	المجتمع والعينة
<p>أن الشركات التي تعتمد على (TEKNOKENT) حققت مستوى مرونة استراتيجية عالياً، وأن المرونة الاستراتيجية لها تأثير ايجابي في أداء الأعمال، فضلاً عن أن المرونة الاستباقية والتفاعلية كان لها تأثير في الأداء الاستراتيجي للشركات.</p>	ابرز النتائج
دراسة (Li et al.,2016)	
<p>A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of environmental dynamism</p>	عنوان الدراسة
<p>دراسة القيادة التحويلية، المرونة الإستراتيجية وأداء الشركات: الدور الوسيط للديناميكية البيئية بحث في كلية الأعمال _الصين.</p>	نوع الدراسة
<p>تقديم نموذج نظري يدرس المرونة الإستراتيجية كآلية وسيطة في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الشركة على أساس البيئة الديناميكية كوسيط في هذه العلاقة.</p>	هدف الدراسة
<p>● مرونة الموارد. ● مرونة القدرات. (Sanchez,1997)(Li et al ., 2008)</p>	مقياس الدراسة
<p>يتمثل مجتمع البحث 328 شركة تقع بشكل رئيس في بكين وشنغهاي وقوانغدونغ والعينة شملت مديري الشركات مجتمع الدراسة، وتم تلقي 210 عينة صالحة للدراسة فقط.</p>	المجتمع والعينة
<p>أن المرونة الإستراتيجية لها دور وسيط كامل في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الشركة. فضلاً عن وجود تأثيرات معتدلة على العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وأداء الشركة. تشير هذه الاستنتاجات إلى أن المرونة الاستراتيجية والديناميكية البيئية تؤثران في القيادة التحويلية وأداء الشركة.</p>	ابرز النتائج
دراسة (Chebo&Wubatie,2020)	
<p>Commercialization of technology through technology entrepreneurship:the role of strategic flexibility and strategic alliance تسويق التكنولوجيا عن طريق التكنولوجيا الريادية: دور المرونة الاستراتيجية والتحالف الاستراتيجي</p>	عنوان الدراسة

نوع الدراسة	بحث في جامعة Kotebe Metropolitan – إثيوبيا
هدف الدراسة	التحقيق في تأثير الريادة التكنولوجية في خلق القيمة والقدرة التنافسية للمنظمات باستخدام القرار الاستراتيجي (المرونة الاستراتيجية، التحالف الاستراتيجي) كمتغير وسيط.
مقياس الدراسة	احادي البعد Grewal and Tan-suhaj,2001
المجتمع والعينة	يتمثل مجتمع الدراسة بـ 2050 شركة تصنيع صغيرة تعمل في إدارة مدينة Addis Ababa منها 335 شركة تم اختيارها باستخدام صيغة تحديد حجم عينة وتم الحصول على استجابة 220 فرداً.
ابرز النتائج	ان التحالف الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية ليس بالأمر الهين في خلق القيمة في الاسواق وكونه مفيداً ضد المنافسين، نتيجة لذلك ينبغي أن يأخذ مديروا الشركات الصغيرة ومالكها في الاعتبار المرونة الاستراتيجية والتحالف عند تسويق التكنولوجيا الحالية.

3. بعض من الدراسات العربية والاجنبية السابقة المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية.

جدول (3) / بعض من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية

أ. بعض من الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية	
1. دراسة (النجار، 2015)	
عنوان الدراسة	أنعكاسات الصلابة النفسية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية بتوسط حلقة اتخاذ القرار
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه في جامعة المستنصرية - العراق
هدف الدراسة	التعرف على مدى توافر مقومات الصلابة النفسية لدى متخذي القرار ودورها في تعزيز امكانياتهم في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في قطاع وزارة النفط.
مقياس الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> ● الحساسية الاستراتيجية. ● الالتزام الجماعي. ● انسيابية الموارد. (Doz&Kosonen,2008)
المجتمع والعينة	يتمثل المجتمع بدوائر مقر وزارة النفط، والعينة 85 فرداً يشغلون منصب مدير عام ورئيس قسم.
ابرز النتائج	وجود علاقة ارتباطية وتأثير بين الصلابة النفسية وتحقيق الرشاقة الاستراتيجية عبر تطبيق حلقة القرار التي ثبت توافر امكانية تطبيقها في الوزارة. وهذا من شأنه تسهيل مهمة تحقيق الترابط بينهما وبما يسهم في تعزيز المستوى الاستراتيجي والارتقاء بالنجاح المستدام

2.دراسة (الموسوي،2019)	
تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير في جامعة القادسية	نوع الدراسة
كشف عن دور آليات التعلم التنظيمي في المصارف الأهلية في محافظات الفرات الاوسط في تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية.	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ● الحساسية الاستراتيجية. ● الالتزام الجماعي. ● انسيابية الموارد. <p>(Doz&Kosonen,2008)</p>	مقياس الدراسة
يتمثل مجتمع الدراسة في المصارف الأهلية في محافظات الفرات الاوسط وبلغ 178 فرداً وتبلغ عينة الدراسة(84%).	المجتمع والعينة
وجود علاقة ارتباط بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية وبين ابعاد كل منهم اذ ان المصارف التي تمتلك اليات لاستثمار المعرفة ستزداد قدرتها في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية.	ابرز النتائج
3.دراسة(الشمرى،2019)	
العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية عن طريق الرشاقة الاستراتيجية.	عنوان الدراسة
أطروحة دكتوراه في جامعة كربلاء - العراق	نوع الدراسة
اختبار تأثير العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية في تعزيز البراعة التنظيمية عن طريق الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق.	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ● الحساسية الاستراتيجية. ● الالتزام الجماعي. ● انسيابية الموارد. <p>(Doz&Kosonen,2008)</p>	مقياس الدراسة
يتمثل مجتمع الدراسة بشركات الاتصالات المتنقلة في العراق(اسياسيل ،زين العراق، كورك، الكفيل أمنية وعراق سيل) ضمن منطقة الفرات الاوسط فضلاً عن العاصمة بغداد وعينة قصدية اشتملت 169 مديراً من مديري الشركات ورؤساء اقسامها وشعبها ووحداتها.	المجتمع والعينة
ان هناك دوراً تأثيراً وسيطاً وفاعلاً وذا دلالة معنوية لمقدرات الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية في تحقيق البراعة التنظيمية لشركات	ابرز النتائج

الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة ذات الطابع التكنولوجي المنتشر في جميع نواحي تأدية الاعمال لتلك الشركات لاسيما في مراكز تقديم الخدمات.

ب.الدراسات الاجنبية المتعلقة بمتغير المرونة الاستراتيجية

4.دراسة (Mace,2016)

Business model innovation, business model enablers and the strategic agility paradox	عنوان الدراسة
ابتكار إنموذج الأعمال، ممكنات أنموذج الأعمال وتناقض الرشاقة الاستراتيجية	
أطروحة دكتوراه بجامعة Capella	نوع الدراسة
معرفة مدى ارتباط ابتكار أنموذج العمل وتمكين أنموذج العمل والرشاقة الاستراتيجية باتخاذ قرار الاعمال والقيادة في سياق الاستراتيجية والابتكار.	هدف الدراسة
● الحساسية الاستراتيجية. ● وحدة القيادة. ● انسيابية الموارد. (Doz&Kosonen,2008b,2010)	مقياس الدراسة
يتمثل مجتمع الدراسة بدراسة حالة واحدة نوعية ومتضمنة المقابلات الشخصية المباشرة مع صانعي القرار الأساسيين من شركات التكنولوجيا الصغيرة في ولاية مينيسوتا بالولايات المتحدة.	المجتمع والعينة
أن ركيزة الحساسية الاستراتيجية تؤثر في ابتكار نموذج الاعمال، وان وحدة القيادة تعمل بدون حواجز مثل تلك الحواجز التي تضعها أجنادات سياسية او شخصية.	ابرز النتائج

5.دراسة (Owusu–Tucker&Stacey,2018)

An exploratory study assessing the role cloud computing has in achieving strategic agility with the banking industry	عنوان الدراسة
دراسة استكشافية لتقييم دور الحوسبة السحابية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية مع الصناعة المصرفية	
Hawaii–Manoa بحث في جامعة	نوع الدراسة
تطوير فهماً أفضل لمعرفة دور التكنولوجيا السحابية في تسهيل الرشاقة الاستراتيجية.	هدف الدراسة
● الحساسية الاستراتيجية.	مقياس الدراسة

<ul style="list-style-type: none"> ● وحدة القيادة. ● انسيابية الموارد. <p>(Doz&Kosonen,2008)</p>	
<p>يتمثل المجتمع بأعضاء مجلس الإدارة والموظفين كان أساس جمع البيانات عبارة عن مقابلات فردية شبه منظمة مع مديري وموظفي المصارف والمستشارين التكنولوجيين ومقدمي الحلول السحابية القطاع المصرفي في المملكة المتحدة.</p>	المجتمع والعينة
<p>التأثير الإيجابي للسحابة على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية داخل المنظمة. من ردود المشاركين، تتراوح الفوائد التي تظهر من اعتماد السحابة من البنية التحتية المرنة، وتقليل وقت التزويد، وتقليل الوقت المستغرق في السوق.</p>	ابرز النتائج
6.دراسة (Pereira et al.,2020)	
<p>Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis.</p> <p>التحقيق في الاستثمارات استراتيجيات الرشاقة للتغلب على الأزمة المالية العالمية.</p>	عنوان الدراسة
<p>بحث في جامعة خليفة _ الامارات العربية المتحدة</p>	نوع الدراسة
<p>البحث في الاستثمارات التي قامت بها BPO MNE / IT في الأصول غير الملموسة ودور ممارسات الإدارة والقيادة المشجعة التي تدعم الرشاقة الاستراتيجية في الأزمة المالية العالمية.</p>	هدف الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> ● الحساسية الاستراتيجية. ● وحدة القيادة. ● انسيابية الموارد. <p>(Doz&Kosonen,2010)</p>	مقياس الدراسة
<p>يتمثل مجتمع الدراسة بالشركات الهندية في صناعة تكنولوجيا المعلومات (225 شركة) في المدة من 2007- 2017 أما العينة تكونت من 7 شركات.</p>	المجتمع والعينة
<p>علاقة ايجابية بين الأصول غير الملموسة والرشاقة الاستراتيجية من خلال تحديد مجموعات تكنولوجيا المعلومات والتي تظهر أداءً تقنياً أكبر وتقدم دليلاً على أن الاستثمارات المستمرة السابقة في الأصول غير الملموسة مهدت الطريق لشركات BPO MNE / IT للاستجابة بطريقة رشيقة.</p>	ابرز النتائج

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة آنفا

ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة

حسب ما تم استعراضه من دراسات سابقة في الفقرة السابقة من هذا المبحث نجد ما يأتي:

1. عدم وجود دراسة عربية او اجنبية بشكل عام وعراقية بشكل خاص حسب اطلاع الباحث تجمع المتغيرات الثلاث معاً مما أعطى دافعاً لتلبية رغبة الباحث في الخوض بعمق عن متغيرات الدراسة والتي تكتسب طابع الحداثة لمواصلة التطورات في الفكر الإداري فضلاً عن أهميتها العلمية في مجال الاختصاص (الإدارة الاستراتيجية).
2. هناك اهتمام متزايد من الباحثين لدراسة تلك المتغيرات وتنوع البيئات الميدانية في تطبيق تلك الدراسات الحديثة فضلاً عن وجود علاقات تفاعلية تربطها بمتغيرات كثيرة تسهم في تعزيز عدة مجالات تنظيمية مهمة تسعى المنظمات المعاصرة الى تحقيقها لا سيما في البيئة المعاصرة المحتدمة تنافسياً.
3. هناك اختلاف واضح في اهداف الدراسات السابقة واواصر الارتباط بين متغيراتها ومن ثمّ اختلاف نتائجها ويمكن ان يعزى ذلك إلى اختلاف المناهج في رسم العلاقة بينها وبين المتغيرات الأخرى وكذلك اختلاف طبيعة بيئة الدراسة المختارة، في حين اتفقت اغلبها في مرتكزات أطرها النظرية ومؤشراتها الفكرية عن مضامين متغيرات الدراسة وابعادها، وذلك يدل على مدى اتساع استخدام تلك المتغيرات ومفاهيمها على مستوى المنظمات وبشكل كبير.
4. هناك اتفاق واضح في تحديد المقياس المستخدم لمتغيرات الدراسة المتعلقة ب(اليقظة الريادية والمرونة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية) وفق نماذج علمية رصينة معتمدة في الكثير من الدراسات ذات الصلة لكل متغير من المتغيرات المذكورة آنفاً.

ثالثاً: مجالات الافادة من بعض الدراسات السابقة

- نورد في ادناه مجموعة من النقاط الأساسية التي تمثل مجالات الإفادة من الجهود العلمية السابقة للدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة وكالاتي:
1. أسهمت الدراسات السابقة في تعزيز الجانب المفاهيمي للدراسة الحالية عن طريق اعتماد الباحث على مجموعة من المصادر التي تناولت بعض من الدراسات السابقة.
 2. ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف وبشكل دقيق على كيفية اعداد المنهجية العلمية في الدراسة الحالية.
 3. أسهمت الدراسات السابقة في تحديد الابعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسة المعتمدة في الدراسة الحالية وفق إطار علمي رصين يتمثل باختيار النماذج الرصينة التي اتفقت عليها اغلب الدراسات واعتماد الباحث المقاييس الرصينة المتمثلة بالاستبانة كمقياس معتمد من لدن اغلب الدراسات لقياس المتغيرات المعتمدة وبما يلئم الجانب التطبيقي للدراسة.

4. أعطت الدراسات السابقة تصوراً عن المجتمع المناسب لتطبيق البحث بشكل توافقي لمتغيرات البحث والذي خلص الى اختيار مجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة ذات الطابع الخدمي في مجال اعمالها، وكذلك الحال في الاسترشاد الى افراد العينة التي تم اختيارها بشكل قصدي والمتمثلة بمديري ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات في الشركات مجتمع الدراسة.

5. شكلت الدراسات السابقة اساساً علمياً رصيناً عن الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات ومعالجتها بما يتوافق مع فرضيات الدراسة وفق المخطط الفرضي عن طريق الأطلاع على تلك الوسائل والطرائق المستخدمة في الدراسات السابقة.

رابعاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية

نورد في ادناه بعض النقاط الأساسية التي تلخص أهم مميزات الدراسة الحالية والتي تعد ضرورة ملحه في أي دراسة لتمييزها عن الدراسات السابقة وكالاتي:

1. تعد هذه الدراسة الاولى من نوعها (وبحسب إطلاع الباحث) من الدراسات العربية التي تناولت اليقظة الريادية كمتغير مستقل وبيان تأثيرها في الرشاقة الاستراتيجية كمتغير معتمد عن طريق الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية.
2. أشارت الجهود المعرفية إلى نماذج المتغيرات المعتمدة واستعرضت أطرها النظرية ومستوى أهميتها وأبعادها الفرعية وفق دراسات رصينة، مما شكل حافزاً للباحث لمواصلة الجهود البحثية وتوسيع الإطار الخاص بإستكشاف علاقات الإرتباط والتأثير بين المتغيرات.
3. تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت موضوعات مهمة منها اليقظة الريادية التي تُعد من الموضوعات الحديثة في مجال الجانب الإداري، فضلاً عن أهمية الرشاقة الاستراتيجية والتي تحقق للمنظمات ميزة تنافسية تسعى لإمتلاكها بالتمتع بمرونة استراتيجية في ظل بيئة تتسم بالتعقيد وعدم الثبات.

المبحث الثاني

المنهجية العلمية للدراسة

توطئة

تُشكل المنهجية في الدراسات والبحوث خطة عمل تُشخص مُشكلة الدراسة وماهيتها، ومحاولة الإجابة عما يطرح فيها من اشكاليات معرفية وتطبيقية عن طريق محاولة الوصول الى فهم الظاهرة المدروسة والعلاقات بين متغيراتها. وبذلك تعد المنهجية الخطوة الأولى في تحقيق الاهداف المرجوة من الدراسة، يتناول هذا المبحث مجموعة من الدوافع البحثية والتي تكمن ضمن الحيز الفكري والتطبيقي شكلت دافعاً لإجراء هذه الدراسة وهي كما يأتي:

أولاً: مشكلة الدراسة

أخذ موضوع اليقظة الريادية يستحوذ على اهتمام مختلف المنظمات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، لان ريادة الأعمال تؤدي دوراً مهماً في تنمية الاقتصاد الوطني وزيادة معدل التوظيف. وفي القلب من ريادة الأعمال تأتي اليقظة الريادية اذ أن توليد الأفكار والفرص الجديدة وتطويرها وتحويلها لتطبيقات تجارية يعد صميم ريادة الأعمال (Tang et al., 2012:2). وكذلك عندما تصبح التغيرات البيئية على نحو متزايد غير معروفة او لا يمكن تحديدها بوضوح، سريعة التحرك ومتنوعة، فإن الاعتماد على المداخل التقليدية للاستراتيجية يعد امراً بالغ الخطورة، ما كان دافعاً الى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الاستراتيجية، يتطلب من منظمات الاعمال مواكبة هذه التغيرات السريعة عن طريق الدور الوسيط الذي تؤديه المرونة الاستراتيجية لضمان تميز ادائها واستمراريتها.

اذ تعد الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة من الشركات المهمة في البلد كونها تقدم مختلف المنتجات والخدمات. اذ تواجه كثيراً من التحديات وتنوع المشكلات التنظيمية والتغيرات في حاجات الزبائن، كما وان الاساليب والطرائق التقليدية في عملها لم تعد ملائمة الآن في ظل الظروف والتغيرات البيئية المعاصرة، مما يتحتم عليها ضرورة التكيف مع بيئتها وهذا يتحقق بأكتسابها الرشاقة في بناء استراتيجيات جديدة ومطورة لتحقيق أعلى مستويات التميز والاداء عند جميع العاملين في الشركات. وفي ضوء ذلك قام الباحث بطرح مجموعة من التساؤلات التي تعكس بمجملها الإحاطة المطلوبة بمشكلة الدراسة المذكورة آنفاً وهي كما يأتي:

1. ما مستوى تمتع ادارة الشركات مجتمع الدراسة باليقظة الريادية؟
2. ما مستوى المرونة الاستراتيجية في الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة؟
3. ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الشركات التابعة للعتبة العباسية؟
4. هل تسهم اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للشركات التابعة للعتبة العباسية؟
5. هل تسهم المرونة الاستراتيجية في تحسين الرشاقة الاستراتيجية للشركات التابعة للعتبة العباسية؟

6. هل تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية في الشركات مجتمع الدراسة؟

ثانياً : أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي يتعامل معها، في الشركات مجتمع الدراسة ويتم تلخيصها فيما يأتي:

1. تبرز أهمية الدراسة من الأهمية الفكرية لمتغيراتها والتي تعد من المفاهيم المهمة وذات تأثير في كثير من مجريات عمل المنظمات. إذ تسهم اليقظة الريادية في تحسين الكفاءة الاقتصادية، وجلب الابتكار إلى أسواق العمل والإنتاج وخلق فرص عمل جديدة وتعزيز مستويات العمالة (Ataei et al., 2020:1) كما يساعد توافر المرونة الاستراتيجية في تحسين التنافسية التنظيمية واحتلال موقع مهم في السوق. يمكن أن تزيد أيضاً من وعي المنظمة ومعرفتها بالسوق الذي توجد فيه، وكيفية تسويق المنتجات بطريقة تزيد المبيعات وتحسن بدقة تحديد الأهداف التنظيمية. وكيفية تلبية حاجات الزبائن، وكيفية تخصيص الإنتاج لفئات أو خدمات معينة (Abu-Nahe et al., 2020:151) ويعكس متغير الرشاقة الاستراتيجية قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للظروف البيئية المتغيرة، تحدد الرشاقة الاستجابة التشغيلية للمنظمة للانقطاعات والتقلبات في بيئة الأعمال لضمان استمرارية أداء المنظمة، من منطلق تمكن المنظمات التي تتمتع بقدرات ضمان الخطة التنبؤ بالفرص والتحديات الجديدة والتكيف معها بنجاح.
2. تقليص الفجوة المعرفية فيما يتعلق بالعلاقات بين متغيرات الدراسة الثلاثة (اليقظة الريادية، المرونة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية) وتكاملها.
3. تظهر أهمية الدراسة عن طريق تطبيقها في مجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة. إذ تعد من أهم الشركات التي رفدت السوق العراقي بمختلف أنواع المنتجات والخدمات التي تقدمها، وعليه فإنها تتعامل مع محيط خارجي يتصف بالتغيرات وزبائن يمتازون بتغير حاجاتهم ورغباتهم المستقبلية، لذا يجب أن تتكيف مع هذه التغيرات، وتعمل على استثمار الفرص المحلية قبل منافسيها وتجنب تهديدات المنتجات المستوردة.
4. تبرز أهمية الدراسة كونها طبقت في ظل جائحة كورونا وما أفرزته هذه الجائحة من معوقات في استدامة الأعمال وتفوقها مما يستوجب اعتماد مداخل استراتيجية جديدة للتغلب على تلك المعوقات متمثلة باليقظة الريادية والمرونة والرشاقة ذات التوجه الاستراتيجي.
5. تعد هذه الدراسة اسهامة متواضعة في مساعدة الباحثين الاخرين عند دراستهم أحد متغيرات الدراسة في الدراسات المستقبلية.

ثالثاً : أهداف الدراسة

استرشاداً بمشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تهدف الدراسة وبشكل رئيس إلى بيان تأثير اليقظة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية عن طريق الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية، للشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة. ويمكن تحديد مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة الى تحقيقها وهي كما يأتي:

1. تحديد مستوى إدراك عينة الدراسة لأبعاد اليقظة الريادية المتمثلة بـ(المسح والبحث، التعاون والتواصل، التقييم والحكم).
2. تحديد مستوى توافر المرونة الاستراتيجية في مجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة من وجهة نظر عينة الدراسة.
3. تحديد مستوى توافر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بـ(الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، إنسيابية الموارد) من وجهة نظر عينة الدراسة في مجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة.
4. بيان علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة في الشركات مجتمع الدراسة.
5. تحديد اسهامة اليقظة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة.
6. تحديد اسهامة المرونة الاستراتيجية في الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة.
7. معرفة الدور الوسيط (التأثير غير المباشر) للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية في الشركات مجتمع الدراسة.

رابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها

اشتملت الدراسة على ثلاث متغيرات تعد محور التركيز الرئيس في عرض افكاره وتناول منهجيته، وبذلك فإن تقديم تعريفاً إجرائياً عنها وتحديد مقاييسها يعد ركناً أساسياً ضمن هذا الاطار، وكما يأتي:

1. **اليقظة الريادية:** عملية تمتع رواد الأعمال بدرجة عالية من مهارات الأبداع والتفكير والقدرة على الملاحظة في بيئة الاعمال، مما يمكنهم من اغتنام فرص الاستثمار المربحة والانقاع منها وتجنب التهديدات المحتملة. وقد أعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على مقياس (Tang et al.,2012) الموضح في جدول (4) اذ يتضمن (13) فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد فرعية هي (المسح والبحث ، التعاون والتواصل، التقييم والحكم).
2. **المرونة الاستراتيجية:** وهي العملية الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المحددة ، عن طريق قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية بما تمتلكه من موارد وإمكانات وقدرات معرفية في بيئتها الداخلية، والسعي لاكتساب ميزة تنافسية . وقد اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على مقياس (Eryesil et al.,2015) الموضح في جدول (4) اذ يتضمن (17) فقرة (أحادي البعد).
3. **الرشاقة الاستراتيجية:** وهي أهم ميزة تنافسية للمنظمة وتعني القدرة على معرفة ما يحدث في السوق والاستجابة للظروف البيئية المتغيرة داخلياً وخارجياً للحفاظ على القدرة التنافسية ورؤية التحولات او التبدلات

المستقبلية غير المتوقعة والاستجابة لها واتخاذ قرار سريع عن كيف يمكننا البدء في اتخاذ إجراء بشأنه. وقد اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير مقياس (Oventhal,2016) مع إجراء بعض التعديلات حسب آراء الخبراء والمحكمين وكما موضح في جدول (4) اذ يتضمن (22) فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد فرعية هي (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، انسيابية الموارد).

جدول (4) / متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية ومقاييسها المعتمدة

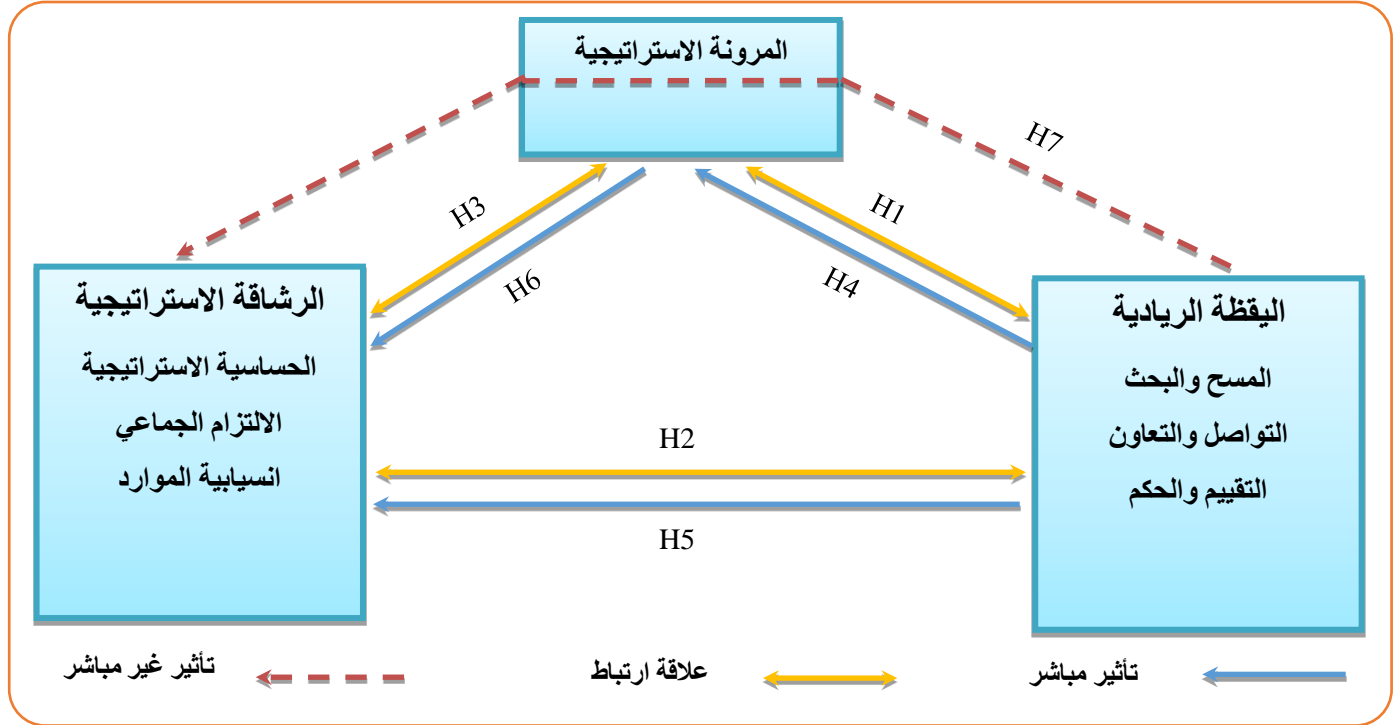
المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الابعاد الفرعية	الرئيسة	
(Tang et al.,2012)	6	المسح والبحث	اليقظة الريادية	1
	3	التربط والاتصال		
	4	التقييم والحكم		
(Eryesil et al.,2015)	17	أحادي البعد	المرونة الاستراتيجية	2
(Oventhal,2016)	9	الحساسية الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية	3
	9	الالتزام الجماعي		
	4	إنسيابية الموارد		

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات المذكورة .

خامساً : مخطط الدراسة الفرضي

يقدم المخطط الفرضي صورة شاملة عن فكرة الدراسة لدى الباحث، ويوضح طبيعة ونوع العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، اذ جرى تصميمه وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وبعد إجراء مراجعة واسعة للدراسات الحديثة في هذا الحقل جرى تطوير المخطط الفرضي للدراسة ليعكس طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات الرئيسة داعماً لمشكلة الدراسة ومحققاً لأهدافها ومصوراً لفرضياتها التي نصت على الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية على مستوى بعض الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء. ولكي يتم فهمه بشكل أكثر وضوحاً فإنه يتكون من ثلاثة أجزاء متفاعلة هي:

1. المتغير المستقل: وتمثل باليقظة الريادية التي اشتملت على ثلاثة ابعاد فرعية هي (المسح والبحث، التعاون والتواصل، التقييم والحكم)
2. المتغير الوسيط: وتمثل بالمرونة الاستراتيجية وهو متغير احادي البعد.
3. المتغير المعتمد: وتمثل بالرشاقة الاستراتيجية التي اشتملت على ثلاث ابعاد فرعية هي (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، انسيابية الموارد)



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر : من إعداد الباحث استناداً للادبيات الادارية ذات العلاقة.

سادساً: فرضيات الدراسة

استناداً للتساؤلات التي تم طرحها في مشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها وبناءً على مخططها الفرضي الذي يجسد اتجاهات العلاقة والتأثير بين متغيراتها، وبما يمتلكه الباحث من تصور معين عن واقع الشركات عينة الدراسة، اتجه الى وضع مجموعة فرضيات التي تتبلور في الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين اليقظة الريادية بأبعادها والرشاقة

الاستراتيجية) وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

أ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسح والبحث والرشاقة الاستراتيجية.

- (ب) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعاون والتواصل والرشاقة الاستراتيجية.
- (ج) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التقييم والحكم والرشاقة الاستراتيجية.
2. **الفرضية الرئيسة الثانية** (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين اليقظة الريادية بأبعادها والمرونة الاستراتيجية) وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:
- (أ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسح والبحث والمرونة الاستراتيجية.
- (ب) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعاون والتواصل والمرونة الاستراتيجية.
- (ج) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التقييم والحكم والمرونة الاستراتيجية.
3. **الفرضية الرئيسة الثالثة** (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية).
4. **الفرضية الرئيسة الرابعة** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لليقظة الريادية بأبعادها في الرشاقة الاستراتيجية) وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:
- (أ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المسح والبحث في الرشاقة الاستراتيجية.
- (ب) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التعاون والتواصل في الرشاقة الاستراتيجية.
- (ج) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التقييم والحكم في الرشاقة الاستراتيجية.
5. **الفرضية الرئيسة الخامسة** (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لليقظة الريادية بأبعادها في المرونة الاستراتيجية) وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:
- (أ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المسح والبحث في المرونة الاستراتيجية.
- (ب) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده التعاون والتواصل في المرونة الاستراتيجية.
- (ج) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده التقييم والحكم في المرونة الاستراتيجية.
6. **الفرضية الرئيسة السادسة** (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في الرشاقة الاستراتيجية)
7. **الفرضية الرئيسة السابعة** توجد علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية.

سابعاً: منهج الدراسة

ويقصد به هو طريقة متعلقة بمشكلة بحث أو دراسة لحلها بشكل منهجي (Kothari, 2004: 8). وبغية تحقيق أهداف الدراسة الحالية اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى (الغزوي، 2008: 97). فهو يمثل أسلوب عرض ومناقشة هادئة، والتزام بالموضوعية التامة، وتأييد

القضايا المعروضة بالأمثلة والشواهد المقنعة دون إجحاف أو تحيز، واستعمال المعلومات استعمالاً صحيحاً في أسلوب علمي سليم (الشامي، 2012: 31).

ثامناً : حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في النقاط الآتية :

1. الحدود المكانية : تم اختيار أربع شركات تابعة للعتبة العباسية المقدسة في كربلاء وهي (شركة الكفيل، شركة نور الكفيل، شركة اللواء، شركة الجود) ولعينة من فروعها التابعة لها في معظم محافظات العراق منها (النجف، بغداد، بابل، اربيل، ديالى، كركوك).

2. الحدود الزمانية: امتدت مدة إعداد الدراسة بجانبها النظري والميداني اذ استغرق منها اعداد الجانب النظري ومنهجية البحث (11) اشهرًا بينما استكملت متطلبات الجهد الميداني في غضون (3) أشهر متمثلة بتوزيع الاستبانات على عينة البحث وإسترجاعها وتدقيقها والحصول على النتائج.

3. الحدود البشرية: تمثلت بمديري ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات التابعة لشركات ألتبة العباسية المقدسة وفروعها.

تاسعاً : مجتمع الدراسة وعينته

ان التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وتبيان خصائصها ضرورة اساسية ترتكز عليها الدراسة الميدانية، وهذا يستدعي التحديد الدقيق لمجتمع وعينة الدراسة الحالية كما يأتي:

1. مجتمع الدراسة

لكل دراسة مجتمع مكاني يمكن إعمام نتائجه عليه وما توصلت اليه من اقتراحات مستقبلية ذات فائدة علمية على المستوى الميداني، وتمثل مجتمع الدراسة بالشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء والبالغ عددها (4) شركات كونها تعد من الشركات التي رفدت السوق العراقي بمختلف أنواع المنتجات والخدمات التي تقدمها، وأضحت منافساً قوياً للكثير من الشركات في ذلك السوق، والذي أصبح سوقاً مفتوحاً وجاذباً للمستثمرين على المستوى المحلي والدولي جراء الانفتاح الاقتصادي. وهذا ما حفز الباحث لاتخاذها ميدان لتطبيق الجانب العملي للدراسة، وهي تتوزع وتنتشر مواقعها الجغرافية في مختلف ارجاء المحافظة مجتمع الدراسة وضمن حدودها الادارية، اذ أن شركة الكفيل للاستثمارات العامة ولديها عدة مواقع استثمارية زراعية وحيوانية، وشركة اللواء العالمية تتضمن أنشطتها المقاولات والصناعات والتجارة والإستثمارات والوكالات التجارية تقعان في **كربلاء المقدسة-حي الحسين**، علماً أنه لا يوجد لهاتين الشركتين فروع أخرى. بينما شركة خير الجود التي يتضمن نشاطها منظمات ومعقمات ومبيدات تقع في **كربلاء المقدسة - طريق النجف -عامود رقم 1145**، أما شركة نور الكفيل تقع في **الطريق الرابط بين النجف وبابل** وتتضمن لهما عدة فروع في معظم محافظات العراق منها (مجموعة مراكز مبيعات

للمنتجات في محافظة كربلاء المقدسة، مجموعة مراكز مبيعات في محافظة بغداد، اطلعت من موقع الشركات الالكترونية على مراكز البيع)

2. عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة بمديري ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات في الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة ومراكز البيع المباشر التابعة لها والمنتشرة في عموم المحافظة وقد بلغت العينة القصدية (89) فرداً من الشركات مجتمع الدراسة.

3. وصف افراد عينة الدراسة

بعد ان تم تحديد عدد افراد العينة من الضروري تحديد وصفاً علمياً دقيقاً عن خصائصهم الديمغرافية وطبيعتهم الشخصية، وجدول (5) يوضح ابرز هذه الخصائص التعريفية، وكما يأتي:

أ. النوع الاجتماعي: كشفت النتائج المتوفرة في الجدول (5) ان نسبة الذكور كانت (100%) بينما نسبة الإناث كانت (0%) أي لا توجد اي انثى تعمل ضمن قطاع الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة، كون عمل الشركات يتطلب جهوداً وامكانيات يتمتع بها الصنف الذكوري مقابل الانثوي.

ب. الفئات العمرية: يشير جدول (5) إلى ان نسبة (41%) من افراد العينة هم ضمن الفئة العمرية (31-40) لحقتها نسبة (39%) افراد العينة هم ضمن الفئة العمرية (20-30) وهذا يشير الى تمتع هذا الجزء من العينة بروح الشباب والمعنوية العالية والحيوية والاندفاع والرغبة في العمل وبذل الجهود والسعي والطموح الى الافضل، ونسبة (10%) من أفراد العينة ضمن الفئات (51-60) ونسبة (9%) من أفراد العينة ضمن الفئات (41-50) ونسبة (1%) ضمن الفئة العمرية (61 فأكثر)، ما يدل على قدرتهم التشخيصية على تمييز مستوى متغيرات الدراسة ميدانياً ودقة التعبير عن واقعية فقراتها ما يؤشر امكانية الاعتماد عليها اجمالاً.

ت. التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي): بينت النتائج التي ظهرت في جدول (5) ان أغلب أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس ونسبة (56%) فيما جاء حملة شهادة الدبلوم بالترتيب الثاني ونسبة (22%) بينما كان ترتيب حملة الشهادة الإعدادية بالمرحلة الثالثة بنسبة (11%) ثم حملة شهادة الدبلوم العالي والماجستير بنسبة (6%) من أفراد العينة. وهذه النسب تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون شهادات جامعية ومؤهلات جيدة ما يكون له تأثير واضح في بناء تصورات علمية دقيقة وواعية عن تشخيص مستوى متغيرات البحث ميدانياً وتحديد مختلف العلاقات بينها.

ث. سنوات الخدمة: توضح نتائج الجدول (5) الى وجود نسبة (52%) من افراد العينة تتراوح سنوات خدمتهم من (5 سنة فأقل)، ثم نسبة (29%) من الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (6-10) بعدها نسبة (13%) من الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (11-15) وأخيراً كانت نسبة (2%) الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (16-20)، كون بعض الشركات منهم تعد حديثة التأسيس.

ج.الدورات التدريبية: يشير جدول (5) إلى ان نسبة (51%) من أفراد العينة اشتركوا بدورات تدريبية تتراوح ما بين (1-3) دورات وهي النسبة الأكبر ما يدل على أنه لديهم تصورات واضحة عن طبيعة عملهم في الشركة وهذا يدل على واقعية اجاباتهم عن متغيرات البحث ما يؤشر امكانية الاعتماد عليها، وقد بلغت نسبة الذين لم يشتركوا بدورات تدريبية (26%) في حين بلغت نسبة (23%) من أفراد العينة اشتركوا بدورات تدريبية تتراوح ما بين (4 - 6) دورات، في حين بلغت نسبة (3%) من أفراد العينة اشتركوا بدورات تدريبية تتجاوز (10) دورات، اما نسبة أفراد العينة الذين اشتركوا بدورات تدريبية تتراوح ما بين (7 - 9) دورات فقد بلغت (2%) وهي النسبة الأقل من عينة الدراسة .

ح.المنصب الوظيفي: ظهر من الجدول (5) أن نسبة (55%) هم من مسؤولي الشعب /الوحدات في عينة الدراسة وهي النسبة الأعلى، ثم نسبة (34%) شملت المستشارين والحاصلين على علامة الشركة، تليها نسبة (13%) شملت رؤساء الاقسام، وبنسبة (4%) معاوني مدراء الشركات ونسبة (2%) مدراء الشركات عينة الدراسة.

جدول (5) / الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

النوع الاجتماعي									
إناث					ذكور				
%		العدد		%		العدد		%	
0		0		100		89			
الفئات العمرية (من - الى)									
61 فأكثر		51-60		41- 50		31- 40		20- 30	
%		العدد		%		العدد		%	
1		1		10		9		35	
1		1		9		8		39	
1		1		9		8		39	
التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي)									
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم	
%		العدد		%		العدد		%	
0		0		6		5		22	
0		0		6		5		22	
0		0		6		5		22	
0		0		6		5		22	
سنوات الخدمة									
20-16 سنة		15-11 سنة		10-6 سنة		5 سنة فأقل			
%		العدد		%		العدد		%	
2		2		13		12		47	
2		2		13		12		47	
2		2		13		12		47	
2		2		13		12		47	
عدد الدورات التدريبية المشترك بها									
لا يوجد		10 فأكثر		7-9		4-6		1-3	
%		العدد		%		العدد		%	
26		23		3		3		46	
26		23		3		3		46	
26		23		3		3		46	
26		23		3		3		46	
المنصب الوظيفي									
اخرى		مسؤول شعبة/وحدة		رئيس قسم		معاون مدير عام		مدير عام	
%		العدد		%		العدد		%	
34		31		55		41		2	
34		31		55		41		2	
34		31		55		41		2	
34		31		55		41		2	

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء بيانات الاستبانة.

عاشراً : ادوات الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة وتغطية موضوعاتها النظرية والميدانية على حدٍ سواء، استخدم الباحث مجموعة من الطرائق والأساليب في جمع البيانات والمعلومات المناسبة لتحقيق هذا الغرض، وعلى النحو الآتي:

1. ادوات جمع البيانات والمعلومات

عمل الباحث من أجل اغناء الجانب المفاهيمي للدراسة على استخدام ما توفر له وما استطاع الحصول عليه من كتب ومجلات أكاديمية ودوريات محكمة عربية وأجنبية وكذلك الرسائل والاطاريح العربية والأجنبية وكذلك استعان بالمكتبات من ضمنها المكتبة التابعة للعتبة العباسية المقدسة. أما الجانب الميداني من أجل الوصول الى أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد أعتمد الباحث على استمارة الاستبانة وهي الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة، وقد تم صياغة فقرات الاستبانة بالاعتماد على مصادر علمية رصينة تناولت متغيرات الدراسة وأبعادها ومقاييسها، فضلاً عن الاستفادة من آراء الخبراء وذوي التخصص في هذا المجال من أجل تحكيمها وتصويبها وإخراجها بالشكل الذي يجعل منها أداة فاعلة في جمع بيانات الدراسة بشكل علمي وموضوعي انظر ملحق (1). إذ تعد الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي. وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسة هي: انظر ملحق (2)

أ. المحور الاول: تضمن بيانات عامة تخص المجيب عن الاستمارة تتضمن (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي)، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، المنصب الوظيفي)
ب. المحاور الثلاث الأخرى: تضمنت المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة الرئيسة الثلاث التي تضمنت سبعة أبعاد فرعية تم قياسها في (52) فقرة .

وفي جميع مقاييس الاستبانة استخدم الباحث مقياس (Likert) الخماسي المرتب من عبارة (أتفق تماماً) التي أعطيت الوزن (5) إلى عبارة (لا أتفق تماماً) التي أعطيت الوزن (1) ويمدى استجابة (5-1)، علماً ان اغلب فقرات الاستبانة هي فقرات ايجابية تم تثبيتها اعتماداً وتوجهاً بالآراء والملاحظات التي اوردها السادة الخبراء والمحكمين.

2. ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية

من أجل تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاستعانة بالبرامج الاحصائية الجاهزة: (SPSS, V.25)

(Smart PLS, V.20) كما استخدمت مجموعة من الادوات الاحصائية المناسبة، منها:

1. اختبار مطابقة اداة البحث: وتضمن ثبات الاتساق الداخلي وثبات المؤشر والصدق التقاربي والصدق التمييزي وتحليل العامل التوكيدي لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.
2. الوصف الإحصائي: وتضمن الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، والاهمية الترتيبية.
3. اختبار الفرضيات: وتضمن استخدام معامل الارتباط البسيط Person ومنهج نمذجة المعادلة الهيكلية.

الفصل الثاني

التأطير المفاهيمي للدراسة

المبحث الاول : اليقظة الريادية.

المبحث الثاني : المرونة الاستراتيجية.

المبحث الثالث : الرشاقة الاستراتيجية.

المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة.



الفصل الثاني التأطير المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أصبحت منظمات الاعمال بصورة عامة تولي اهتماماً كبيراً لليقظة الريادية خصوصاً في الوقت الحالي ومع تغيرات المستمرة التي تطرأ على البيئة التي تعمل فيها باستمرار وتطور التكنولوجيا والاعمال والانفتاح على دول العالم المختلفة والتعامل معها وكذلك المرونة الاستراتيجية التي لاتخلو من الاهمية الواسعة للمنظمات فهي تعمل على التكيف مع التغيرات الخارجية في حال حدوثها اثناء ممارسة رواد الاعمال عملهم والاستجابة لها وتلبية رغبات واحتياجات الزبائن في الوقت المناسب من خلال الرشاقة الاستراتيجية . ونظراً لما لهذه المتغيرات من اهمية وتأثيرها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، سيتم ايضاحها بشيء من التفصيل وفق اربعة مباحث تتناول الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة الرئيسة المتمثلة بـ (اليقظة الريادية ، المرونة الاستراتيجية ، الرشاقة الاستراتيجية ، اضافة الى مبحث العلاقة بين متغيرات الدراسة) .

المبحث الأول

اليقظة الريادية

توطئة

يتضمن هذا المبحث التأطير المفاهيمي للمتغير الأول من هذه الدراسة والمتمثل باليقظة الريادية، إذ ينقسم المبحث إلى مجموعة من الفقرات الرئيسية، تتضمن التعرف على مفهوم اليقظة الريادية وأهميتها لمنظمات الأعمال والأفراد، ومن ثم بيان أهم العناصر الأساسية التي تشترك في بنائها، ومن ثم تحديد عواقب اليقظة الريادية على مستوى كل من الفرد ومستوى المنظمة ومستوى السوق، وبيان أبعادها الفرعية في فقرتها الأخيرة وكالاتي:

أولاً: مفهوم اليقظة الريادية

يعد مفهوم اليقظة الريادية من المفاهيم الحديثة في ريادة الأعمال، إذ يعود تطور المفهوم إلى القرن الثامن عشر، إذ تطرق إليه علماء هم **Cantillon (1931)** و **Say (1964)** يمكن لرائد الاعمال أن يفهم قيمة السلع في مجموعات السوق المختلفة ويمكنه استخدام هذه المعرفة في منتجاته. من جهة أخرى تم التطرق إليه من العالم الاقتصادي الاسترالي **(Kirzner,1979:48)** الذي عرفها في بادئ الأمر بأنها "قدرة الريادي على الإدراك من غير قيامه بعملية البحث"، ومن ثم عرفها فيما بعد بأنها "شغف الريادي لممارسة عمله وتطلعهِ للمستقبل" **(Kirzner,1985:56)**. يبدو أن هنالك تطوراً في مفهومه الأخير لليقظة الريادية إذ تم التطرق إلى دور الوقت ودور عدم الثبات البيئي **(Korsgaard et al.,2016:867)**.

كما بين **(Ardichvili et al.,2003:110)** بأن في مجال التعرف على الفرص يوجد ثلاث مراحل اساسية هي كالاتي:

● **المرحلة الأولى:** الإدراك أو التعرف على الحاجات غير المشبعة للسوق ونقص الموارد غير المستغلة لدى الآخرين.

● **المرحلة الثانية:** اكتشاف التوافق بين حاجات وتوقعات السوق غير المشبعة وموارد العمالة غير المستغلة.

● **المرحلة الثالثة:** إيجاد أفضل توافق يمكنه تحقيق أفضل النتائج، ويمكن التعبير عن هذا الاتساق في شكل مشروع جديد.

اذ تُظهر خاصية اليقظة هذه هو أن التعرف على الفرص هو نتيجة "الفرصة" أكثر من "البحث المتعمد". لذلك من أجل زيادة اكتشاف الفرص يحتاج رواد الأعمال إلى أن يكونوا في بيئة جيدة لرفع مستوى اليقظة، إذ تعزز البيئة السخية يقظة ريادة الأعمال عن طريق موقف المجتمع الإيجابي تجاه ريادة الأعمال والدعم الواسع لأنشطة الأعمال المختلفة. على سبيل المثال، وجود رواد أعمال ذوي خبرة ونماذج أعمال ناجحة في المجتمع يرسل رسالة إلى رواد الأعمال المحتملين بأن العمل هو اختيار مهني جذاب. كما يمكن للمناقشات المتكررة مع العائلة

والأصدقاء حول اكتساب الموارد واستراتيجيات تنظيم المشاريع وحل مشاكل العمل أن تتبهِ الأفراد إلى الفرص المتاحة بالحياة. كذلك بيئة الأعمال السخية توقظ رواد الأعمال لأنها تتيح للأفراد جني ثمار الاكتشاف والعمل (Tang,2008:131). كما يواصل العلماء المعاصرون القول بأن اليقظة الريادية تشمل المواقف النشطة القائمة على العديد من القدرات والعمليات المعرفية مثل المعرفة والخبرة السابقة والتعرف على الأنماط ومهارات معالجة المعلومات والتفاعل الاجتماعي (Tang et al.,2012:79). فمن الواضح أن يقظة رواد الأعمال تستند إلى بعض القلق. قبل أن يظل الأفراد يقظين لاكتشاف الفرص التي يوفرها العالم الخارجي أو خلق فرص جديدة، يجب عليهم أولاً الانتباه الكامل لما يحصل في العالم من تطورات وتغيرات. لذلك، من الضروري مراجعة الأدبيات التي تجذب الانتباه في سياق ريادة الأعمال (Valliere,2013:433). والجدول (6) يستعرض بعض المفاهيم اليقظة الريادية وفق عدد من الباحثين.

جدول(6) / بعض مفاهيم اليقظة الريادية وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Indrawati,2015:16	هي مجموعة المهارات والقدرات المعرفية التي يتمتع بها رواد الأعمال لاكتشاف الفرص التي أغفل عنها الآخرون .
2	Karabey&Bingol,2015:35	عملية تقييم رواد الأعمال التغييرات البيئية بشكل مختلف عن الآخرين ومعالجة هذه التغييرات كفرص محتملة .
3	Gozukara&Colakoglu,2016:37	عملية تأمل المنظمة في جلب منتجات مبتكرة جديدة إلى السوق ، إذ تتوسط العلاقة بين الابتكار وبين رغبة رواد الأعمال.
4	Machado et al.,2016:87	مقدرة خاصة بالفرد على فهم الفرص أو الاحتمالات التي لم يستغلها أو يفهمها الآخرون.
5	Hu&Ye,2017:1190	قدرة الأفراد على تتبع واكتشاف الفرص في البيئة الخارجية والافادة منها والحصول على الموارد اللازمة ووضع الخطط المناسبة للافادة من الفرص.
6	Campos,2017:358	قدرة الأفراد على اكتشاف الفرص المتاحة قبل الآخرين والعمل الجاد على تطويرها والافادة منها .
7	Roundy et al.,2018:6	مدى قدرة صانعي القرار على إدراك وتوقع فرص ريادة الأعمال المتعلقة بالظروف الحالية والمستقبلية لبيئة أعمالهم.
8	المواضية،2019: 337	هي الرؤية الرائدة لتحسين اداء عمل المنظمات وزيادة الربحية ، عن طريق قدرة رائد الأعمال على التنبؤ واستثمار الفرص والظروف التي تلي حاجات العملاء وتوقعاتهم على أفضل وجه .

عملية التحفيز الشخصي للفرد ليصبح رائد أعمال ، عن طريق قدرته على اكتشاف الفرص واستخدامها .	Sirén et al.,2019:2	9
قدرة رواد الأعمال على الحفاظ على الانتباه بالفرص لمدة طويلة، والتركيز بشكل انتقائي على معلومات محددة مع تجاهل المعلومات غير ذات الصلة .	Schermuly et al.,2020:3	10

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المشار إليها.

ومن مراجعة المفاهيم الواردة في الجدول(6) والخاصة باليقظة الريادية وفي ضوء المصادر نلاحظ إن:

1. الريادة تعتمد على المعرفة الشخصية والإدراك وتوافر المعلومات.
2. تكتسب المنظمة ميزة على المنظمات الأخرى عن طريق توفير منتجات مبتكرة تلبي حاجات الزبائن.
3. القدرة على إدراك الفرص الاستثمارية والافادة منها عن طريق يقظة رواد الأعمال وتجنب المخاطر .
4. تعد يقظة رواد الأعمال شيئاً جديداً يخلق قيمة لمنظمتهم.

ومن ما تقدم يمكن تعريف أليقظة الريادية إجرائياً بأنها: عملية تمتع رواد الأعمال بدرجة عالية من مهارات الأبداع والتفكير والقدرة على الملاحظة في بيئة الأعمال، ما يمكنهم من اغتنام فرص الاستثمار المربحة والانتفاع منها وتجنب التهديدات المحتملة.

ثانياً: أهمية اليقظة الريادية

قام العديد من الكتاب والباحثين بالتركيز على مفهوم اليقظة الريادية في وقتنا المعاصر، كونها تُشكل أهمية لرواد الأعمال للوصول إلى مستويات أعلى في عملهم. كما أن أهميتها لا تقتصر عند هذا الحد بل هناك الكثير من المجالات التي يمكن أن تؤثر بها اليقظة الريادية، يمكننا تحديد أهميتها في النقاط الآتية:

- 1) بسبب "أولوية الاهتمام في دعم العمليات المعرفية الرئيسة" تعد زيادة اليقظة هي نتيجة مهمة لتدريب رواد الأعمال المعسررين (Yang et al.,2015:71)
- 2) كما تؤكد على أهميتها في التطوير الوظيفي والتوجيه، لأن يقظة رواد الأعمال يمكن عدّها بناءً وظيفياً وثيق الصلة بالجميع، إذ ان اليقظة في الوقت الحالي تعد جزءاً مهماً من التطوير الوظيفي. (Chan et al.,2015:121)
- 3) كما تؤدي اليقظة لأفكار الأعمال إلى زيادة كبيرة في الاستقلالية والابتكار والمبادرة، مع تحمل مخاطرة أعلى. (Cui et al.,2016:1)
- 4) في ظل اليقظة العالية لريادة الأعمال لدى الأفراد في الاسواق، فإن ذلك يمكنهم من تحقيق العديد من فرص ريادة الأعمال والحصول على أنواع مختلفة من الموارد والمعرفة والمعلومات التي تساعدهم على العمل، ومن ثم الوصول إلى مستوى أعلى. (Xie&Lv,2016:2)

5) يعتقد العديد من الباحثين أن استكشاف الفرص والافادة منها هو موطن قدم مهم لريادة الأعمال. لذلك، يُنظر إلى اليقظة تجاه رواد الأعمال على نطاق واسع على أنها تمثل الابتكار التنظيمي والتنمية والعمل الريادي الناجح، هذه الفرضية تم دعمها لدى العديد من الدراسات، ليس فقط في سياق ريادة الأعمال الكلاسيكية، على سبيل المثال التقييم والتطوير واستثمار الفرص التجارية الجديدة (Shane,2012) وفي المجالات الاخرى مثل روح المبادرة الداخلية والسلوك الابداعي في الشركات القائمة (Ma&Hunge,2016;Tang et al.,2012)(Obschonka et al.,2017:489)

6) وفي ضوء التمييز للموارد الاقتصادية التقليدية أشار إلى أهميتها كآتي:(قد لا يتم فهم فرص السوق بصورة كاملة، كما أنه لن ينتشر أو يبقى ضمناً ولا يوجد سوق لتوظيف رواد الأعمال لتقديم الخدمات، ولا توجد مشكلة ارتفاع تكلفة العرض والطلب)(Hijawi&-Shawabkeh,2017:158) اذ تسمح اليقظة الريادية بإدارة مخاطر أعمالهم عن طريق أتباع القواعد الأخلاقية وتجنب الخيارات غير الأخلاقية التي قد تضر بنجاح مشاريعهم وتضر بسمعة منظماتهم.(Kelly et al.,2017:6)

7) اليقظة الريادية العالية للقادة الاستراتيجيين والمديرين التنفيذيين تعكس سلسلة من الخطط النشطة طويلة الأمد. إن وجود مثل هذه الخطة يمكن أن يجعل صانعي القرار الاستراتيجيين أكثر استشعاراً للفرص المحتملة. (Roundy et al.,2018:7)

8) كما تبرز أهمية اليقظة الريادية في حماية المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتميز بالتغيرات والتطورات في السوق، اذ تضمن لرواد الأعمال مواجهة التغيرات البيئية المستقبلية والتكيف معها بطريقة مستدامة لتحقيق نجاحها الحالي، والسعي لاستكشاف الفرص غير المدركة لدى المنافسين الاخرين والاستفادة منها وتجنب التهديدات المحتملة، ومن ثم تعزيز مكانتها الريادية في بيئة الأعمال المتطورة (الشمري وآخرون،2019: 284).

9) تعد ريادة الأعمال أمراً بالغ الأهمية من حيث تحسين الكفاءة الاقتصادية، وجلب الابتكار إلى أسواق العمل والإنتاج، وخلق فرص عمل جديدة، وتعزيز العمالة (Ataei et al.,2020:1).

10) كما يشير إليها بأنها إمكانية الفرد على التفكير الريادي الناجح الذي يعتمد على الملاحظة الدقيقة والوعي الكبير للفرص وأن اكتشاف وتحديد الفرص هو يعتبر النقطة المركزية لليقظة (داود&عبد الكريم 2020:70).

11) ان اليقظة الريادية تساهم في صياغة وخلق نية المغامرة لدى الافراد للخوض بمشاريع تجارية وبالتالي فلديها القدرة على التأثير على جهد العمل ونية ريادة الاعمال للفرد. (Puapradit, & Supatn,2021:218).

إستناداً إلى آراء الكتاب والباحثين عن أهمية اليقظة الريادية في مختلف المجالات نستنتج أن أهميتها تكمن في مساعدة الأفراد ورواد الأعمال على اللحاق بالموجة الجديدة الرائدة في الأسواق (على سبيل المثال: جهاز

palm pilot الذي نجح بعد عدة سنوات من إطلاق جهاز **Apple Newton** ليستفيد من الموجة التي دعمتها أبل وبجاهزية تقنية أفضل وقت الإطلاق (فنجح)، وتطوير منتجات جديدة، مع أملاك المعرفة والموارد المالية لأستخدامها. كما تعد من العوامل المهمة لرواد الأعمال لتحديد فرص العمل في البيئة الخارجية، لأنها تهيئ الأفراد للتحقق بأستمرار من بيئتهم وأكتساب المزيد من المعرفة والأفاداة من الفرص، كما أنها تمكن رواد الأعمال من اتخاذقراراتهم في العمل بأمان أكبر، وتعمل على تحسين وتطوير وتوسع الأنشطة العامة للمنظمة، وتكوين فهم أفضل لتوقع اهتمامات وتوجهات المنافسين لزيادة الأرباح.

ثالثاً: العناصر الأساسية في بناء اليقظة الريادية

تتكون اليقظة الريادية من خمسة عناصر أساسية تشترك في بنائها سيتم توضيحها كالاتي:

1. الاستشعار والبحث عن المعلومات: بحسب نظرية (Kirzner,1979) تعد معلومات الفرد من أهم الأسس لتحديد الفرص. فقد لاحظ أن المعلومات موزعة بشكل غير متساوٍ بين الأفراد، ما يدل على أن بعض الأفراد لديهم معلومات كافية لتحديد الفرص لأنه أكد على بعض الأفراد لديهم القدرة على تحديد الفرص غير المدركة دون عناء البحث عن طريق ما يتمتعون به من يقظة، على عكس البعض الآخر. لديهم المعرفة والموارد المالية لأستخدامها في أثناء إدراك الاتجاهات الجديدة في السوق (Kirzner,1997). ووفقاً لـ (Tang et al.,2012:80) تتكون اليقظة الريادية من ثلاثة أجزاء وهي المسح والبحث عن معلومات جديدة، وجمع وربط هذه المعلومات، والتقييم النهائي والحكم عليها. كما أكد (Samo,2016:127) تجريبياً عن طريق دراسة أجزائها يعد تراكم المعلومات لدى الأفراد واختيار المعلومات المناسبة ونقلها مؤشرات جيدة لدى رواد الأعمال ليظلوا يقظين.

2. القدرة المعرفية والخبرة: تشير القدرة المعرفية إلى مقدار المعلومات والمعرفة المخزنة لدى الفرد، وتختلف هذه القدرة من فرد لآخر لأنها مهمة جداً لتحسين الوظائف الإدارية، إذ أن اليقظة الريادية تعتمد على مقدار معرفة الفرد وإدراكه وقد ذكر (Baron,2006:106) أن يقظة رواد الأعمال تتبع من البنية المعرفية المتاحة للفرد، والتي تساعده على إدراك العلاقة بين الأحداث والاتجاهات المتباينة. أما (Puhakka,2011:105) فقد أشار إلى أهمية التفكير المنطقي للقدرة المعرفية كونه أثبت أن التفكير يمكن أن يوجه الأفراد في كيفية جمع المعلومات وأستخدامها. كما بين (Valliere,2013a:430) بأن اليقظة تسمح لرواد الأعمال برؤية الفرص التي لم يدركها الآخرون، والتي تتبع من الاختلافات في تكوين الخطة، والثراء البياني، والملاءمة التخطيطية. إذ تعزز من معرفة الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم على الملاحظة قدرتهم على البقاء يقظين تجاه الفرص، فمن الخبرة في ريادة الأعمال وحتى الخبرة الصناعية يمكن أن تؤدي دوراً مهماً في إيقاظ روح المبادرة (Tang et al.,2012:79) و (Jiao et al.,2014:501) أكدوا تجريبياً بأن الشبكات الاجتماعية والمعرفة والممارسات الإدارية لها تأثير في بناء اليقظة الريادية. وأوضح (Lim&Xavier,2015:108) إن رواد

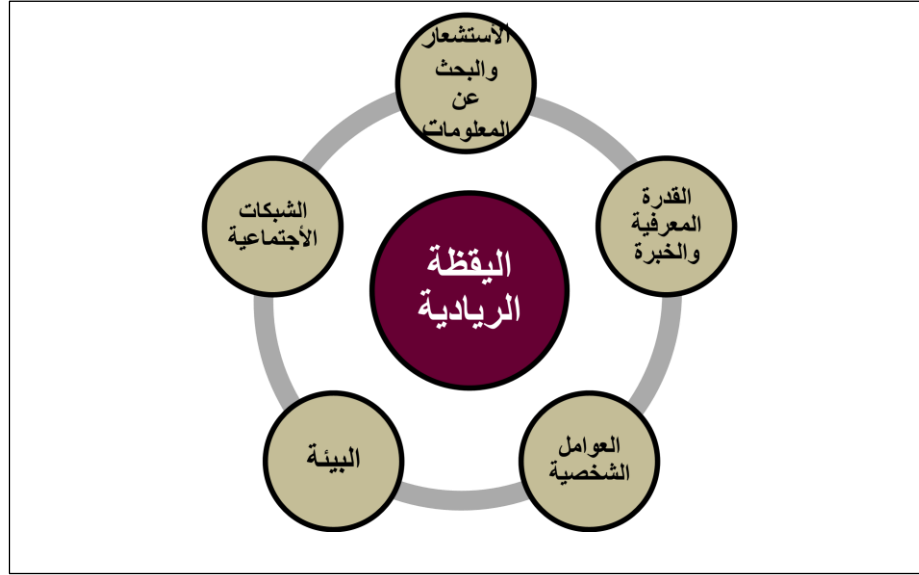
الأعمال الأذكى مدفوعون بقوة بمقدار المعلومات التي يمتلكونها، والتي يتم إنشاؤها عن طريق المعرفة والخبرة السابقة.

3. العوامل الشخصية: يقصد بالعوامل الشخصية هي من أكثر العوامل التي حققت أكثر استجابة إيجابية للتنمية البشرية والتعديل والتقدم، بما في ذلك الثقافة والمعلومات والمهارات والخبرة والآمال والتوقعات للمستقبل.. إلخ فقد عدّ كل من (Brockman,2014:27; Puhakka,2011:105) أن الإبداع هو عامل رئيس لليقظة الريادية. ومن الدراسات الحديثة عن العوامل الشخصية التي تعزز اليقظة الريادية (Obschonka et al.,2016:2) أكد تجريبياً أن عوامل مثل القيادة والإنجاز والدافع للعمل ترتبط إيجابياً باليقظة الريادية. كما أوجد (Ghasemi&Rowshan,2016:40) بأن الإبداع والكفاءة الذاتية وموقع السيطرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً باليقظة الريادية. وأكد (Campos,2017:357-358) على وجود علاقة إيجابية بين الإبداع واليقظة الريادية، كما يرتبط دافع الإنجاز للريادي وموقع التحكم الداخلي للمنظمة بشكل إيجابي بمستوى اليقظة.

4. بيئة ريادة الاعمال: تعد البيئة المكان الذي يؤثر في أعمال المنظمة وتتأثر بها، إذ تؤثر في يقظة ريادة الأعمال بعدة طرائق مختلفة. فقد أكد (Li,2012:43) أن اليقظة الريادية مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بالعداء البيئي الذي يشير إلى القوى التي تفرضها البيئة على الرياديين لمتابعة الفرص والأنتفاع منها، بينما الرعاية البيئية تشير إلى قدرة البيئة على توفر الفرص لرواد الأعمال وتحقيق النمو المستدام العكس من ذلك عدم التجانس البيئي يشير إلى تنوع قطاعات السوق في الصناعة والخيارات التي يتخذها رواد الأعمال، كما قد ينشأ عدم التجانس البيئي من العلاقات المتداخلة والمعقدة بين العوامل الاقتصادية والصناعية والتنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية. بينما أقترح (Valliere,2013a:437) عن طريق ربط آلية الحوافز البيئية بشكل وثيق بآلية الحوافز المعتادة بالاعتماد على خطة تنظيمية تهدف إلى خلق قيمة محتملة، يمكن أن تعزز اليقظة الريادية، إذ لا يمتلك الأفراد تصميمات مختلفة فحسب، بل توجد أيضاً أختلافات في طريقة ارتباط هذه الأنماط بالمحفزات مثل التغيرات في البيئة الخارجية قد تؤدي إلى إعادة تصور داخلي للوضع الراهن وتنشيطه بخطة أخرى اعتماداً على الخطة المعتمدة. وإيضاً حدد (Ghasemi&Rowshan,2016:40) بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين البيئة واليقظة الريادية. كما أن هناك عناصر مختلفة تؤثر في اليقظة الريادية "كالثقافة" قد تكون أهم عامل بيئي يؤثر في طريقة استجابة الريادي للفرص. (Chavoushi et al.,2020:16)

5. الشبكات الاجتماعية: ترتبط العلاقة بين الأفراد في المجتمع وتبادل المعلومات فيما بينهم وأكتسابها باليقظة إذ أجرى كلاً من (Khakbaz&Aghazadeh,2012:85) تحليلاً ووجدوا أن جميع جوانب الشبكات الاجتماعية بما في ذلك روابط الشبكة وأنواعها وأنشطتها، تؤثر في تحديد الفرص عن طريق التأثير في اليقظة الريادية. كما أكد العديد من الباحثين بشكل تجريبي بأن الشبكات الاجتماعية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً باليقظة الريادية (Ghasemi&Rowshan,2016:158) كما أكد (Adomako et al.,2018:2) تجريبياً بأنه

عندما يزداد حجم الشبكات الاجتماعية وقدرة شبكة الأعمال، ستزداد اليقظة الريادية. اذ يكتشف بأن رواد الأعمال الذين لديهم شبكات ممتدة فرصاً أعلى من رواد الأعمال الفرديين. ويمكن توضيحها عن طريق الشكل(2).



الشكل (2)/العناصر الأساسية لبناء اليقظة الريادية

المصدر:- من إعداد الباحث بالإعتماد على الأدبيات السابقة

يوضح الشكل (2) بشكل عام أن يقظة الأفراد ولاسيما رواد الأعمال تعتمد على مجموعة من العناصر التي تشكل أساس اليقظة لديهم، والتي تم استعراضها بشيء من التفصيل آنفاً والمتمثلة بالمعرفة والخبرة المتراكمة لدى الأفراد والمعلومات التي يمتلكونها، وايضاً العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد والعوامل التي تشكل بيئة العمل وشبكات التواصل التي تربط الأفراد بعضهم البعض الآخر في المجتمع وأن اليقظة هي في النهاية تتشكل بالقدرة المعرفية لرواد الأعمال.

رابعاً: عواقب اليقظة الريادية

اليقظة الريادية كمورد غير ملموس ووسيلة لتحديد الفرص وتطويرها وتقييمها لأستخدامها في ريادة الأعمال وأنشطتها لها سلسلة من الآثار على كل من الأفراد والمنظمات والأسواق والتوضيح كالاتي:

(Chavoushi et al., 2020:16)

1. على مستوى الفرد: اليقظة الريادية هي قدرة معرفية مستمدة من رواد الأعمال الفرديين. وهي تولد تصوراً للذات عن طريق المعرفة والفرص التي يفهمها رواد الأعمال، لأن قضايا المعرفة واليقظة تساعد في الحصول على معلومات غير معروفة أحياناً، ويقظة رائد الأعمال تعد إحدى القدرات المعرفية تمثل قدرات مساعدة. اذ تعد اليقظة

جزءاً من عقلية رائد الأعمال وجزءاً من ثقة الناس في الابتكارات وتحديثهم للمنتجات التي يقدمونها، ما يحفزهم على المشاركة في نتائج ريادية منتجة وغير منتجة أو مدمرة، كما قد يؤدي ذلك إلى توقعات نمو ريادية الأعمال. واستكشف الدور الوسيط لليقظة الريادية وأثبت دوره في العديد من الدراسات على سبيل المثال بين (Campos,2017:353) إن اليقظة الريادية يمكن أن تزيد من العلاقة الإيجابية بين شغف ريادية الأعمال والتوجه الريادي.

2. على مستوى المنظمة: فضلاً عن دور اليقظة الريادية على المستوى الفردي، فاليقظة أيضاً تتوسط في العلاقة بين ريادية الأعمال في المنظمة والتعلم التنظيمي (Lee et al.,2016:1). وعلى الصعيد الدولي تعد اليقظة والتوجيه التعليمي لرواد الأعمال في المنظمة جانباً رئيساً من ثقافة ريادية الأعمال الدولية. وقد استكشف باحثون آخرون الدور الوسيط المحتمل لليقظة الريادية في محرك النجاح التنظيمي. كما أظهر (Urban&Wood,2017:534) بأن اليقظة الريادية تؤدي دوراً مهماً على المستوى التنظيمي. إذ تؤدي يقظة ريادية الأعمال دوراً جنباً إلى جنب مع المكونات الأساسية والعوامل ما وراء المعرفية للمنظمة. إنها تعد عاملاً مهماً في تعزيز روح المبادرة في المنظمة، كونها تساعد المنظمة عن طريق تغيير السلوك والتخلص من مفهوم القصور الذاتي.

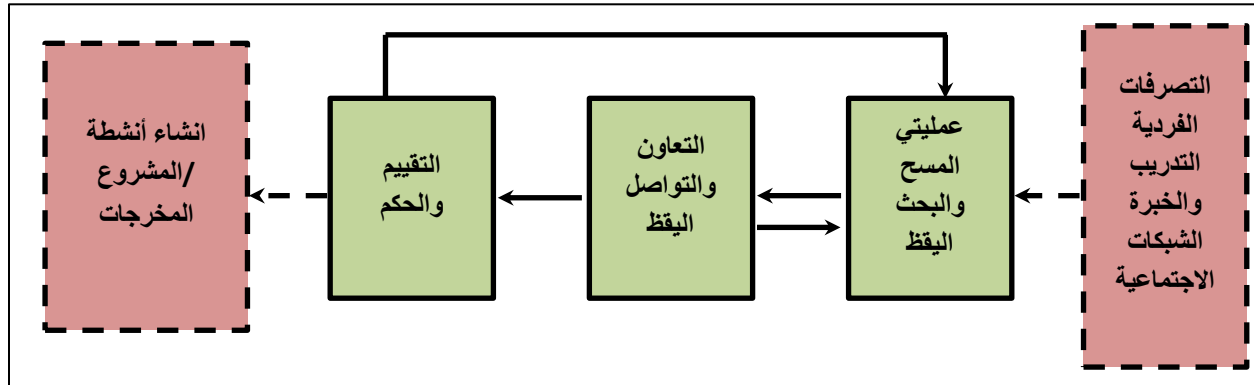
3. على مستوى السوق: أما عن اليقظة الريادية في الأسواق، فقد يؤدي ذلك إلى درجة عالية من يقظة الريادي من أجل موازنة أسعار السوق، ومن ثم زيادة مستوى تنوع المنتجات، ولكن انخفاض تكاليف المعاملات يؤدي إلى تقليل تنوع المنتجات. نظراً لأن رواد الأعمال يمكنهم البدء باكتشاف منتجات جديدة قبل أن يصبح السوق متوازناً (Newell&Holian,2017:1). كما أن الوعي بالسوق يمكن أن يخلق قيمة أكبر (Lewin,2015:4) إذ يتضح مما سبق أن لليقظة الريادية عقبات على كل من الفرد والمنظمة والسوق الذي تتداول فيه الأعمال، فيما يتعلق بالفرد، تتبع يقظة رواد الأعمال من معرفته وخبرته الكامنة، ما يجعله معتاداً على تقديم الأفكار وأبتكار منتجات جديدة وطرحها في الأسواق لتجعل مردودها ألا وهي ثقة الافراد تزداد به. وأستمرار المنظمة في عملها والقضاء على الأعمال الراكدة والخاملة، أما على مستوى الأسواق أدى ذلك إلى زيادة تنوع المنتجات المعروضة في سوق العمل.

خامساً: أبعاد اليقظة الريادية

بعد القيام بإجراء مراجعة عن الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع اليقظة الريادية التي أجراها الباحث . وجد أن هناك العديد من الباحثين لم يختلفوا كثيراً عن أبعاد ونماذج قياس لليقظة الريادية إذ وجد أن اغلبها جاء متوافقاً مع نموذج (Tang et al.,2012:80) ومنها الآتي:

(Chan et al.,2015 ; Xie & Lv, 2016 ; Lee et al., 2016 ; Campos, 2017; Urban,2017; Obschonka et al., 2017 ; Amato et al., 2017;المواضية،2019 ;Kadile& Biraglia,2020)

اذ يمثل الشكل (3) أنموذج اليقظة المكون من ثلاثة عناصر ألا وهي (المسح والبحث اليقظ، التعاون والتواصل اليقظ، التقييم والحكم) اذ يمثل الشكل (3) أنموذج اليقظة المكون من ثلاثة عناصر ألا وهي (المسح والبحث اليقظ، التعاون والتواصل اليقظ، التقييم والحكم).



الشكل (3) / أنموذج اليقظة الريادية

Source: Tang, Jintong, K, Michele Kacmar & Lowell Busenitz 2012 "Entrepreneurial alertness in the Pursuit of new opportunities", Elsevier Inc., Journal of Business Venturing 27 , P:80.

اذ يوضح الشكل (3) أن اليقظة الريادية تأتي من محددات السمات الشخصية الفردية مثل (التدريب، الخبرة، الشبكات الاجتماعية) ويستخدم رائد الأعمال هذه الخصائص لأنجاز عمليتي المسح والبحث، وإيجاد الفرص المناسبة للاستفادة منها. ومن ثم نقل هذه المعلومات وتحديد مجموعة من الاختيارات وإمكانيات الحذف المختلفة للمعلومات غير الضرورية، ثم تنظيم المعرفة بناءً على المعلومات المتاحة، اذ يمكن لرائد الأعمال تحديد فرص الربح من بين العديد من الفرص المتاحة التي يبحث عنها، ومن ثم تحديد فرص الربح. قد تساعد المزيد من المعلومات الأفراد على تقييم إمكانات العمل الجديدة بشكل أكثر دقة. وبذلك يتفق الباحث مع اعتماد ابعاد الأنموذج لقياس متغير اليقظة الريادية وسيتم توضيحها بشيء من التفصيل بالآتي:

1. عملية المسح والبحث

تركز عملية المسح والبحث على مثابرة رواد الأعمال الذين يبحثون عن فرص جديدة وتغييرات وتحولات غير مدركة في البيئة الخارجية، والقيام باستثمارها لتقديم منتجات جديدة مبتكرة غير تقليدية، اذ يشكل هذا البعد من

اليقظة يستخدم معلوماتهم ومعرفتهم المخزونة لتحقيق مجال من الفرص قبل المنافسين الآخرين، عادةً ما يقوم الأفراد بفحص البيئة باستمرار لتحديد وجمع المعلومات، وهو أمر ضروري لتحديد واكتشاف الفرص (Tang et al., 2012:79). كما يُمكن رواد الأعمال من التفكير المنطقي وغير التقليدي، ما يساعدهم على إنشاء قواعد بيانات للمعلومات الشخصية وتوسيع قاعدة معارفهم الشخصية، إذ تقسم المعرفة التي تم الحصول عليها عن طريق المسح والبحث إلى معلومات ضمنية تشير إلى المعرفة المهنية في مجال معين، والمعرفة الصريحة تشير إلى المعرفة التي تم الحصول عليها من الخارج. يتم تحويل تراكم المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وتوحيدها إلى قدرة رائد الأعمال للتكيف مع المواقف الجديدة. تُعد عملية المسح والبحث أساس التطور المعرفي الشخصي، ما يعكس الخبرة والمعرفة الشخصية. فضلاً عن أن هذه القدرة هي الأساس للأفراد لاستيعاب المعلومات الخارجية والاحتفاظ بها. كما تمثل الخبرة المتراكمة المعرفة والمعلومات التي يخزنها الأفراد، والتي يمكن الاستفادة منها في مجال معين، واستخدامها للاستفادة من فرص الأعمال المربحة. (Chen&Liang, 2015:82)

كما يشير المسح والبحث إلى المسح المستمر للبيئة لتحديد المعلومات أو التغييرات التي لم يلحظها بعض الأفراد (Urban, 2019:97; Campos, 2017:357) كذلك تتضمن التنبيهات والتحقيقات البحثية أيضاً تصفحاً مستمراً للبيئة والتحقق من حقائق المعلومات الجديدة والتغييرات والتحويلات التي تم تجاهلها (Adomako et al., 2018:6). كما يشير نطاق المسح والبحث إلى النشاط الذي يتمتع به رواد الأعمال الذين يجمعون المعلومات لتوسيع نطاق معرفتهم، سيزيد على المعلومات المتعلقة بمجال عمله (Kadile&Biraglia, 2020:6) ومما تقدم يمكن أن نعرف عملية المسح والبحث اليقظة بأنها عملية بحث مستمرة في البيئة، عن طريق كون رواد الأعمال أكثر حذراً وذكاءً من غيرهم في استكشاف الفرص الجديدة والمبتكرة المربحة وأغتنامها والعمل عليها، وكذلك جمع المعلومات الضرورية والموثوقة للقيام بالعمل، كما أنها تعمل على تحديد المعلومات والتغييرات التي أغفل عنها الآخرون.

2. عملية التعاون والتواصل

تستند عملية التعاون والتواصل إلى تبادل المعلومات والأفكار بين رواد الأعمال والمستويات التنظيمية، وكذلك أساس الحصول على معلومات جديدة وأفكار حديثة والمزيد من الإبداع والتطور والتقدم، كما يمكن تعاون الأفراد على العمل بشكل أكثر فاعلية، والتواصل يعتمد على التعامل بطرائق مختلفة إضافة أو حذف المعلومات، فإنه يتضمن ردوداً فردية عن المعلومات الجديدة ومعالجتها. (Tang et al., 2012:80-81).

كما يُمكن رواد الأعمال من التعامل مع المعلومات الجديدة والتطورات غير العادية التي تم اكتشافها عن طريق عملية المسح والبحث. يُمكن الاتصال رواد الأعمال من وضع خطط وإنشاء اتصالات فريدة. وربط المعلومات غير ذات الصلة ببعضهم البعض تلقائياً عن طريق تحليل الخصائص وتشكيل روابط جديدة. عند إنشاء الأتصال، سيقوم رائد الأعمال بإعادة فحص وبحث عن المعلومات ذات الصلة في البيئة للتحقق من جدوى هذه

الاتصالات الجديدة.(Chen&Liang,2015:82) كما تتعلق بجمع المعلومات عن الخصائص المختلفة واستخدام هذه المعرفة لبناء طرائق بديلة جديدة (Urban,2019:97;Campos,2017:357).

وكذلك تتضمن روابط الاتصال القدرة على تجميع أجزاء متباينة من المعلومات والميل لبناء مثل هذه المعلومات كبديل ثابت. يتناول هذا البعد كيفية استجابة الأفراد معرفياً لإشارات المعلومات الجديدة ومعالجتها(Adomako et al.,2018:6). كما يشير بعد التعاون والتواصل الى ان يقوم الأفراد بموجبه في

النهاية بربط المعلومات الجديدة مع المعلومات التي تبدو غير مترابطة لتوليد أفكار جديدة. يؤكد هذا الجانب بشكل خاص على تطبيق وتوسيع المعلومات المتعلقة بمجال الاهتمام. يساعد شرح المعلومات التي تم جمعها من المرحلة الأولى الأفراد على إجراء اتصالات محددة وتعديل وجهات نظرهم الحالية. (Kadile&Biraglia,2020:6)

ومما سبق يمكن ان نعرف عملية التعاون والتواصل اليقظ بأنها عملية تبادل الآراء والافكار والمعلومات والفرص المكتشفة بين رائد الاعمال ومستويات المنظمة الأخرى الذي يقترح الافكار ويوجه المعلومات ويأخذ بالآراء. اذ ان العمل الجماعي يفرض القوة ويبث روح التعاون في العمل.

3. التقييم والحكم

تركز عملية التقييم والحكم على تقييم الفرص المتاحة ومعرفة إمكانية الافادة منها في تحقيق الربح، لأن التقييم والحكم من رائد الأعمال يسمحان بإدخال معلومات جديدة وتصفية المعلومات غير الضرورية، وإجراء تقييم فيما اذا كانت المعلومات الجديدة تعكس اي فرص عمل متاحة. اذ سيتم تقييم الفرص الجديدة التي تنشأ في ضوء المعلومات الجديدة وتقييمها في ما إذا كانت ستحقق ربحاً ام لا. (Tang et al.,2012:80-81)

كما يمكن رواد الأعمال من تقييم استعدادهم لتحمل المخاطر وعدم اليقين من استخدام فرص ريادة الأعمال بعد عملية المسح والبحث والتعاون والتواصل، يقوم رائد الأعمال بالتقييم والحكم على المعلومات التي تم الحصول عليها للتأكد من ان دائرة أفكارهم المصاغة حديثاً متوافقة مع إطار المعرفة الحالي وتصنيفه لرواد الأعمال اذ تسمح درجة التصنيف بتجاهل المعلومات غير المهمة وتعزيز وعيهم بالموقف. عند المسح والبحث عن رؤى أخرى، قد يُطلب من رواد الأعمال أيضاً تقييم البدائل ذات الصلة أو تعديلها أو إعادة النظر فيها، لأن المعلومات الأخرى يمكن أن تساعد في صياغة تقييمات وأحكام دقيقة، والتي قد تولد أفكاراً تجارية جديدة. لهذا السبب يجب على رواد الأعمال ربط المعلومات وتبادلها وإعادة ترتيبها بأفق زمني قبل المسح والبحث. كما مع اختفاء المعلومات وتكرارها، قد تكون المعلومات التي تظهر مرة أخرى في معظم الأوقات أكثر فائدة في تقييم إطار العمل للحكم عليه من أجل التفسير الصحيح ومطابقة المفاهيم الجديدة، ومن ثم الكشف عن فرصٍ مريحةٍ أكثر (Chen&Liang,2015:82) كما وضحتها(Campos,2017:357) إجراء تقييمات وأحكام عن التغييرات أو المعلومات الجديدة وتحديد ما إذا كانت تعكس فرص الربح المحتملة. يلتقط بُعد التقييم والحكم عمليات ملاحظة التغييرات والتحويلات في البيئة وتحديد ما إذا كانت الديناميكيات تقدم فرصة عمل. (Adomako et

(al.,2018:6) كما يقوم رواد الأعمال في بعد التقييم والحكم، بتقييم ما إذا كانت المعلومات الجديدة التي تم جمعها والمعلومات الجديدة المرتبطة بالمعلومات الموجودة تتوافق مع إطار المعرفة الخاص بهم، ويتم تقييم محتوى المعلومات الجديدة كفرص عمل.(Kadile&Biraglia,2020:6)

ومما سبق يمكن ان نعرف عملية التقييم والحكم بأنها عملية تقييم للأفكار والفرص الجديدة وتحديد في ما اذا كانت هذه الفرص ستحقق ربحاً ام لا بناءً على التوقعات طويلة الأجل والحكم عليها وفقاً لذلك لتحديد بقاء العمل عن طريق استثمارها او عدم الأخذ بها.

المبحث الثاني

المرونة الاستراتيجية

توطئة

يتضمن هذا المبحث التأطير المفاهيمي للمتغير الثاني (الوسيط) من متغيرات الدراسة والمتمثل بالمرونة الاستراتيجية، إذ ينقسم المبحث إلى مجموعة من الفقرات الرئيسية، تتضمن التعرف على مفهوم المرونة الاستراتيجية وأهميتها للمنظمات، وبيان التداخل المفاهيمي بين المرونة الاستراتيجية والمفاهيم الإدارية الأخرى، ومن ثم التطرق إلى وصف عملية المرونة الاستراتيجية وكيفية تحقيقها، وتوضيح وسائل تطوير المرونة الاستراتيجية في فقرتها الأخيرة وكالاتي:

أولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية

يختلف مفهوم المرونة الاستراتيجية عن مفهوم المرونة بالمعنى العام. إذ تُعرف المرونة عادةً على أنها إمكانية تعديل انماط العمل كرد فعل لتغيرات خارجية للمساهمة في استقرار عمل المنظمة بطريقة فاعلة، وتتميز المرونة عادةً بالسمات الاتية (مقدار تعديل العمل، المدة، معدل التغيير، وقت الاستجابة، الموقع) (Villa et al., 2018:330). فالمرونة هي قدرة المنظمات على مشاركة مواردها الداخلية وتحويلها (Han&Zhang, 2021:2). وفي الآونة الأخيرة، كان على إدارة المنظمة قبول حقيقة أنه لا يمكن التحكم في التغيرات السريعة في السوق وأنه من السهل تحديد عدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات. وهذا هو العامل الرئيس الذي يفيد استجابة المنظمة الفاعلة بطريقة مخططة سابقاً. إذ تعد المرونة الاستراتيجية مفهوماً متعلقاً بالديناميكيات البيئية فهي قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية الرئيسة وغير المؤكدة والسريعة المستمرة (الديناميكيات البيئية هي أحد أهم العوامل التي تؤثر في المرونة الاستراتيجية) تصف الديناميكيات البيئية السرعة وعدم القدرة على التنبؤ بالبيئة الخارجية للمنظمة. تتميز بيئة الأعمال بمستوى عالٍ من عدم اليقين. في هذه الحالة، يجب على المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية وسريعة التغيير أن تخلق مرونة استراتيجية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة؛ فضلاً عن ذلك، يجب أن تكون المنظمات أكثر مرونة إذا كانت الديناميكية البيئية وعدم اليقين مرتفعين (Cingöz&Akdoğan, 2013:584) كما تأتي القوة الحقيقية وراء نجاح المنظمة من قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة. فالمرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التعرف على التغيرات في البيئة الخارجية، وتعبئة مواردها لاتجاهات جديدة، والاستجابة بسرعة لهذه التغيرات. (Mhaibes, 2018:672).

(Shehab, 2015:12) كما يختلف العديد من المؤلفين والباحثين في أعطائهم المفهوم الشامل للمرونة الاستراتيجية، لأن المفهوم يختلف باختلاف مجال تطبيقه، وتشارك جميع المفاهيم في أن المنظمة تراقب جميع التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها (Olalekan, 2016:50). وأيضاً أشار إليها بأنها مفهوم يتعلق

بالديناميكيات البيئية ومعدل التغيير وعدم القدرة على التنبؤ بالبيئة الخارجية للمنظمة (Cobanoglu,2018:126). كما أشار إلى مفهومها من الناحية التشغيلية بأنها قدرة المنظمة على التنسيق الفاعل والتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية عن طريق التحضير والاستعداد لتعديل استراتيجيتها، واستخدام طرائق مناسبة وفي الوقت المناسب لمواجهة المواقف الصعبة والافادة من الفرص المتاحة وتلبية الحاجات المتغيرة بسرعة. (ALabbadi&Al-Masaeed,2020:263) كما تشير إلى قدرة المنظمة على إدراك وفهم التغيرات البيئية واختيار افضل البدائل الإستراتيجية للتكيف والتلاؤم للحفاظ على مواردها واستخدامها على وجه السرعة لتحقيق النجاح الذي تسعى إليه لتضمن البقاء والتجديد والنمو والميزة التنافسية (Danook,2021:451). والجدول (7) يستعرض بعض المفاهيم الخاصة بالمرونة الاستراتيجية التي تناولها بعض الكتاب والباحثين .

جدول(7)/ بعض مفاهيم المرونة الاستراتيجية وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Radomska,2015:19	عملية تنبؤ بالتغيرات السريعة والمستمرة وعمليات التنمية في البيئة والتكيف معها
2	Suciu&German,2016:366	قدرة المنظمة على تغيير استراتيجيتها الحالية وإعادة توجيه مواردها إلى مجالات مختلفة، مثل الاستثمار في البحث والتطوير أو المبيعات.
3	Skeibrok&Svensson,2016:16	قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة.
4	Schulze&Heidenreich,2017:1505	عملية توقع ومواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الخارجية والتكيف معها ،حتى تتمكن المنظمة من تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية.
5	Bock&George,2017:6	إعادة استثمار الموارد عن طريق القدرات التنظيمية، باستخدام الخبرات والقدرات الإدارية، وإعادة ترتيب العمليات وفقاً للتغيرات في البيئة الخارجية.
6	Brozovic,2018:8	عملية أستجابة المنظمة لحالة عدم اليقين والتغيير البيئي، ليس فقط ذلك وإنما القدرة على تشكيل وتغيير بيئتها المحددة وربما حتى إنشاء بيئة جديدة كاملة.
7	Dai et al.,2018:26	تمتع المنظمات التشغيلية الجديدة بالقدرة على تغيير استراتيجيتها في الوقت المناسب بما يتناسب مع بيئتها الخارجية.
8	الزيادي،2019: 60	عملية إستراتيجية استباقية وتفاعلية ترصد التغيرات البيئية المستمرة وتعزز قدرة المنظمة على مواجهتها والبقاء في السوق وتحقيق ميزة تنافسية.
9	Shalender&Yadav,2019:78	عملية ترتبط بالأهداف طويلة الامد للمنظمة، اذ تسمح للمنظمة بإنشاء خيارات إستراتيجية للرد على التغييرات أو لقيادتها، ما يساعد في توجيه المنظمة للخروج من أي تغييرات غير مألوفة لها تأثير حاسم وبعيد المدى.
10	Abu-Nahel et al.,2020:	إنها احد الأصول الاستراتيجية التي تعمل على تحسين قدرة المنظمة على تجربة

أساليب او خيارات جديدة لسد الفجوة بين الواقع والتخطيط عن طريق تنسيق الموارد والحاجات، وتطوير حالات الطوارئ التي يتعين النظر فيها وتنوع الخدمات.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الادبيات المشار اليها.

وبالاعتماد على ما تقدم نلاحظ أن الباحثين اتفقوا على سمات مشتركة في تعريفاتهم يمكن تحديدها بالآتي:

1. انها طريقة للحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة.
2. تمنح المنظمة ميزة التكيف والعمل في بيئة خارجية معقدة تتميز بالاضطراب المستمر والتطور المستمر.
3. تعد طريقة لتغيير الإستراتيجية التنظيمية وإعادة استثمار مواردها بما يتناسب مع تحقيق الأهداف.
4. العملية التي تكتسب بها المنظمات ميزة تنافسية.

وعليه يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: المقدرة الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، عن طريق قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية بما تمتلكه من موارد وإمكانات وقدرات معرفية من بيئتها الداخلية، والسعي لاكتساب ميزة تنافسية.

ثانياً: التداخل المفاهيمي بين المرونة الاستراتيجية ومفاهيم إدارية أخرى

لقد قام (Volberd,1998:117) بتوضيح أنواع المرونة (التشغيلية، التنظيمية، الاستراتيجية)، وحدد الفرق بين المرونة بناءً على المعايير الثلاثة المتمثلة في مستوى عملية اتخاذ القرار والإطار الزمني وطبيعة التغيرات البيئية ، كما هو موضح في الجدول (8).

جدول(8)/معايير تصنيف أنواع المرونة

معايير التصنيف			
طبيعة التغيير	الإطار الزمني	مستوى عملية صنع القرار	
بيئة مستقرة	قصير المدى	التشغيلية	انواع المرونة
التغيرات في البيئة المباشرة	متوسط المدى	التنظيمية	
التغيرات في البيئة غير المباشرة	طويل المدى	الاستراتيجية	

Source: Skelbrok ,Jenny,&Svensson, Frida Linnea.(2016),"The degree of projectification in organizations, and its impact on strategic flexibility:A quantitative study of the Norwegian economy" , Thesis of Master School of Business and

اذ يوضح جدول(8) أن هناك ثلاثة أنواع من المرونة، بما في ذلك المرونة التشغيلية اذ العمل ضمن نطاق عمل قصير نسبياً في بيئة مستقرة، وهذا النوع من المرونة خاصة بتحقيق الكفاءة التنظيمية، وتشمل الآلات والأدوات المستخدمة في أماكن عملهم. أما بالنسبة للنوع الآخر من المرونة وهي التنظيمية فهو يعمل ضمن نطاق

عمل متوسط في بيئة عمل ذات خصائص تغيير مباشر، لأنه يمكن أن يثبت عمل المنظمة حسب التغييرات، بينما النوع الثالث يعد من الأنواع الأكثر شمولية، لأنه يساعد المنظمة أن تتكيف وتستجيب للتغييرات المتوقعة والتغييرات التي لا يمكن التنبؤ بها أحياناً، ويستمر على طول الزمن للحفاظ على نمو المنظمة وازدهارها. وعلى الرغم من أن العديد من الباحثين يعتقدون أن المرونة الاستراتيجية أكثر أهمية من الأنواع الأخرى من المرونة (Van der Weerd, 2009:34)، لأنها تمثل رؤية طويلة المدى للمرونة وتؤكد على أن المنظمات تقوم بتحديد وإنشاء وصيانة خطط إستراتيجية فعلية متنوعة للاستجابة للتغيرات والتضارب البيئي من خلال قدرات الإدارة الحتمية (Kazozcu, 2011:450). ولعل من ابرز التحديات التي يقدمها مفهوم المرونة الاستراتيجية هو غموض الحدود الفاصلة بينه وبين انواع اخرى من المرونة مثل المرونة التنظيمية والمرونة بشكل عام وبين مفاهيم إدارية اخرى ذات صلة مثل التكيف (Adaptation) والرشاقة التنظيمية (Organization Agility) (الهدله، 2013 :51). كما أن هناك عدة معانٍ تتعلق بالمرونة إنها تتطوي على الانفتاح، التكيف مع البيئة، والتكيف مع التغييرات، وتنوع العمل، وحالات الطوارئ، والمبالغات، وتنوع المعايير والقواعد، والاستعدادات المتعددة للأعمال، والحرية، والتحرر، والمواقف غير الرسمية، والتكيف، والقرار، واستقلال العمل، سرعة العمل، مرونة النظام، الرخاوة، التخصيص أو الحلول المؤقتة، العقل الواسع. هذه مجرد قائمة تمثيلية يمكنها تحديد العديد من الدلالات المرنة (Chroust, 2014:5).

ويشكل عام النظرة المفاهيمية الخاصة (بالمرونة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية) مترابطتان ومتكاملتان. عن طريق تحقيق المرونة التنظيمية على جميع المستويات، يمكن أن تكون المرونة الاستراتيجية ميزة تنظيمية. وبالمثل، فإن مرونة مستويات المنظمة المختلفة والإدارات الوظيفية تثير خيارات إدارات صنع القرار، ومن ثم تعزيز المرونة الاستراتيجية. إذ تساعد هذه العلاقة ذات الاتجاهين المنظمة على التبديل بين الأنشطة أو إثراء الأنشطة وتحويل المرونة الاستراتيجية إلى ميزة تنظيمية. اعتماداً على عدد الموارد التنظيمية والمهارات والهيكل والعمليات والخيارات الاستراتيجية، تصبح المرونة التنظيمية والاستراتيجية ذات مغزى (Beraha et al., 2018:130) وبالنسبة لتقارب المرونة الاستراتيجية مع المفاهيم الأخرى، فإن المصطلحات الأخرى تقدم مفهوماً مشابهاً للمرونة الاستراتيجية مثل "القدرة على التطوير الاستراتيجي" و"المرونة التنظيمية" و"القدرات الديناميكية" (Mhaibes et al., 2018:673). كذلك يتداخل مفهوم المرونة والمتانة بحيث يستخدم كلا المفهومين بطريقة متبادلة رغم وجود اختلافات كثيرة بينهما فالمرونة تشير الى القدرة على التكيف مع التغييرات دون حدوث نتائج سلبية تؤثر على عمل المنظمة فهي بذلك تقاوم التقادم المادي والبنوي اما المتانة فهي تشير الى القدرة على استيعاب التغيير دون حدوث اختلافات في الشكل المادي وهي بذلك تقاوم التقادم الوظيفي (مريعي ، داخل ، 2020 : 292-291). وعادةً ما يشبه مفهوم المرونة مفهوم الرشاقة الذي يظهر حديثاً في مفاهيم الإدارة يعتبر بعض الباحثين أن المرونة هي مركز الرشاقة بينما ترى دراسات اخرى أن الرشاقة هي امتداد للمرونة وللقضاء على هذا الالتباس (Abdelilah et

1138:2018, al.) حل تطور المرونة والرشاقة وعلاقتها حيث اشارت الدراسة إلى ان المرونة هي مجرد جزء من الرشاقة وان الانواع الاخرى من المرونة يمكن اعتبارها قدرات فرعية للرشاقة او كعوامل تمكين للرشاقة (Ni et al., 2021:4).

نستنتج مما سبق أن لمفهوم المرونة الاستراتيجية مفاهيم ادارية تشير إلى المعنى نفسه مع اختلاف بسيط بالمضمون والتي يجب الانتباه لها وعدم الالتباس فيما بينها كما اوضح بعض الكتاب والباحثين الانواع المختلفة من المرونة منها الاستراتيجية وهي موضوع دراستنا والتي تختص بالتكيف مع التغيرات البيئية ويستمر على طول فترة عمل المنظمة للحفاظ على استمرار عملها وازدهارها في ظل الظروف البيئية المضطربة والانواع الاخرى التنظيمية والتشغيلية .

ثالثاً: اهمية المرونة الاستراتيجية

نظراً للتغيرات والتطورات المستمرة في بيئة الاعمال اليوم، أصبحت المرونة الاستراتيجية ضرورية لمنظمات الأعمال، كونها تعد وسيلة لمواجهة هذه التغيرات والتكيف معها، وفي هذا الصدد فقد أوضح (Chroust, 2015:246) من خلال مرونة إستراتيجية متواصلة وتقنيات مبتكرة وعمليات دعم تتمحور حول الزبائن وتتطلب مشاركة مستمرة في خلق القيمة (مع الخبرة) يمكن ربط الإستراتيجية وتنفيذ بناء القدرات التنظيمية، فضلاً عن الابتكار، فهذه القدرة تمكن المنظمة من تحقيق التغيير المستمر والحفاظ عليه، والذي كان دائماً من اهتمامات الإدارة العليا في المنظمة. الدعم يتمحور حول الزبائن وتتطلب مشاركة مستمرة في خلق القيمة (مع الخبرة). كما أوضح (Yang et al., 2015:3) بأنها تتوفر أساساً لإدارة المخاطر وعدم اليقين عن طريق النقل السريع والمنخفض التكلفة للموارد إلى ممارسات الإنتاج الجيدة.

وبين (عابد، 2016: 15-16) ان أهميتها تكمن في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السريعة والمفاجئة، ومواصلة الاستجابة لهذه الظروف عن طريق عملية التكيف المستمر وفقاً للشكوك البيئية وتغيير احتياجات الزبائن. من خلال عملية التفاعل معهم، اذ تسعى المنظمة جاهدة لفهم احتياجاتهم ورغباتهم، لتكون قادرة على تلبيةها والحفاظ على مكانتها وحصتها في السوق. وتعمل على تحسين مبيعاتها في أسواق متعددة وإن قدرة الزبائن على تقديم قيمة حقيقية هي أيضاً ذات أهمية كبيرة، ويمكنها من تحقيق البقاء والنمو وتجاوز المنافسين الآخرين. كما أدلى بأهميتها (Skeibrok&Sevensson, 2016:18) من خلال وصف المنظمة المرنة بأنها استراتيجية عبقرية وتنظيمية. عن طريق قدرتها على تمكين منظمات الأعمال من دخول أسواق جديدة وتقديم منتجاتها، اذ تتمتع بالقدرة على التوسع والنمو وكذلك العمل في الأسواق الحالية واكتساب مكانة وحصّة سوقية في الأسواق التنافسية، والقدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن المختلفة. وبالمثل، تم التأكيد على أهمية المرونة الاستراتيجية في قدرتها على الاستفادة من قدرات وخبرات موظفي المنظمة لاستخدام الموارد الاستراتيجية ومرونة المعاملات، والتي يمكن أن تحسن الأداء واتخاذ القرارات بسرعة (Li et al., 2018:3). وتعد ضرورية. لأنها

ملتزمة بالتنسيق والتجانس والمسؤوليات والموارد المستخدمة بين الإدارات الوظيفية (Kamasak et al., 2016:128). وفي ضوء بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار اليوم هناك العديد من الدراسات النظرية والتجريبية التي تدعم تأثير المرونة الاستراتيجية على أداء المنظمة، يجب على المنظمات تطوير المرونة الاستراتيجية من أجل إعادة ضبط استراتيجيات السوق بسرعة وإعادة تحديد عوامل النجاح الرئيسية. إذ أظهر (Lee&Makhija, 2009:537) أهمية المرونة الاستراتيجية في الأزمة الاقتصادية، وأظهر (Rajala et al., 2012:1368) مدى ارتباط المرونة الاستراتيجية بالابتكار من أجل الميزة التنافسية. ووجدت دراسة (Shalender&Yadav, 2019:12) علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية وأداء المنظمة ككل. كما تعد المرونة الاستراتيجية أحد أهم أسباب تحسين التنافسية التنظيمية واحتلال موقع مهم في السوق. إذ يمكن أن تزيد أيضاً من وعي المنظمة ومعرفتها بالسوق الذي توجد فيه، وكيفية تسويق المنتجات بطريقة تزيد المبيعات، وتحسن بدقة تحديد الأهداف التنظيمية. وكيفية تلبية احتياجات الزبائن، وكيفية تخصيص الإنتاج لفئات أو خدمات معينين (Abu-Nahe et al., 2020:151). كما أوضح بأن المرونة الاستراتيجية ضرورية للمنظمات الخدمية التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح والتفوق. تواجه هذه المنظمات العديد من التحديات، فبالإضافة إلى التحديات الاقتصادية والسياسية والإدارية، أهمها أزمة التغيرات البيئية والتطور التكنولوجي السريع. هناك حاجة ملحة لبذل جهود هادفة لتعزيز المرونة الاستراتيجية لصناعة الخامات (ALabbadi&Al-Masaeed, 2020:264). كما تعتبر المرونة الاستراتيجية نوعاً من القدرات الأساسية الديناميكية للمنظمة مما يجعل المنظمات تحافظ على ميزتها التنافسية في سوق مضطرب عن طريق بناء المرونة في نظام الإدارة والهيكل التنظيمي والعمليات التي تقوم بها وبالتالي فإن المستوى الأعلى من الاضطرابات البيئية يعزز خلق قيمة للمرونة الاستراتيجية كمبدأ أساسي لتنسيق الموارد المختلفة كما تمكن الوحدات الوظيفية المنظمات من الانخراط بشكل متكرر في الارتجال والتعامل مع الموارد منخفضة التكلفة المتاحة وتصميم منتجات مبتكرة جديدة دون تخطيط أو إعداد مسبق (et al., 2020:6). كما أكدت العديد من الدراسات على فعالية المرونة الاستراتيجية في سياق الديناميكية البيئية والشكوك كما تواجه حالياً مع جائحة COVID-19 ويجادل (Sanchez, 1995:71) بأن المنظمات يمكنها تعزيز قدرتها التنافسية في البيئات الديناميكية عن طريق تطبيق المرونة الاستراتيجية لتشكيل مسارات عمل بديلة أو خيارات استراتيجية لذلك يمكن للموارد البشرية تطبيق المرونة الاستراتيجية لتحديد المستقبل المحتمل لأبحاث تنمية الموارد البشرية وممارسة جائحة ما بعد COVID-19 (Yawson, 2020:408). كما تبرز أهميتها عند مواجهة المنظمة لمعدل التغيرات المرتفعة في البيئة بالنسبة لعدم اليقين في الطلب فقد وجد (Harrigan, 1985:686) أن المرونة الاستراتيجية هي وسيلة لإدارة تقلبات الطلب وبصورة أكثر دقة يخلق عدم اليقين بشأن الطلب صعوبة في وضع الخطط الاستراتيجية تكمن فائدتها في هذه الأسواق غير المؤكدة حيث يوصى بتطوير المرونة الاستراتيجية لكي تتمكن المنظمات من التكيف مع البيئات شديدة التنافسية (Herhausen et al., 2021:442).

وما تقدم من أهمية المرونة الاستراتيجية للمنظمات يمكن تلخيص أهميتها بالنقاط الآتية:

1. أنها مهمة للغاية سيما عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية، لأن التغييرات المفاجئة في بيئة الاعمال قد تؤدي إلى فشل التنفيذ لأنها تمكن المنظمة من الاستجابة بنجاح للظروف المتغيرة.
2. عندما يدخل منافس قوي جديد إلى السوق، فإن المنظمة ستتخذ إجراءً عن طريق تغيير استراتيجيتها للحفاظ على حصتها في السوق كإجراء دفاعي لأنها ملتزمة بإعادة توجيه الموارد في مختلف المجالات.
3. تضع المنظمة في حالة تكيف استراتيجي مع التغييرات في البيئة الخارجية، ومن ثم الاحتفاظ بمكانتها وحصتها في السوق.
4. المنظمات التي تتمتع بمرونة إستراتيجية تمتاز بمزايا تنافسية مع مرور الوقت، مما يمكنها من النمو والبقاء والاستمرار.

رابعاً: خطوات عملية المرونة الاستراتيجية

تم انتقاد عملية المرونة الإستراتيجية لعدم إظهار الخطوات المحددة التي تتخذها الإدارة من حيث الهيكل التنظيمي والتطبيق، من الناحية المفاهيمية والعملية (Skordoulis, 2004:253)، ومع ذلك، لا يزال هناك العديد من الكتاب يركزون على عملية تحقيق المرونة الإستراتيجية وكيفية العمل بها وتنفيذها. سنتطرق لاسهام بعض الباحثين والكتاب في توضيح عملية تحقيق المرونة الإستراتيجية وكيفية تنفيذها عملياً من الجدول الآتي (9) التالي:

جدول (9) وصف عملية المرونة الاستراتيجية

الباحث والسنة	وصف عملية المرونة الاستراتيجية
Johnson et al., 2003:78	تحقق المرونة الاستراتيجية في مراحل تحديد الموارد واكتساب الموارد وتوزيع الموارد وتحديد الخيارات .
Raynor&Leroux, 2004:28; Yawson, 2020:412	يتم تحقيق المرونة الاستراتيجية في أربع مراحل هي: 1. توقع سيناريوهات مختلفة عن أوجه عدم اليقين البيئي المختلفة. 2. صياغة استراتيجية كاملة ومثالية لكل سيناريو. 3. تراكم في هذه المرحلة يتم مواجهة التحدي الحاسم الذي بذلنا جهداً للتأكيد عليه إجراء مفاضلة بين تمويل بعض المشاريع بشكل كبير وتمويل العديد من المشاريع على مستويات " الكفاف ". 4. العمل يستمر في هذه المرحلة بمجرد اتخاذ قرارات التمويل، ستكون الخطوة اللاحقة هي التنقل في مراحل التوقع والصياغة والتجميع وتحديث السيناريوهات والاستراتيجيات وقرارات التمويل.
Escrig-Tena et al.	يمكن أن ترتبط المرونة الاستراتيجية وتنبثق من الممارسات الإدارية الأخرى، مثل إدارة الجودة

ومن ثم، فإن عناصر إدارة الجودة السبعة مترابطة وتدعم بعضها البعض. وأيضاً منظور الشبكة والتسويق المتخصص وإدارة الخدمات، إن تطوير المرونة الاستراتيجية المركزة على السوق أسهل، في بعض النواحي، في الخدمات منه في التصنيع، من ناحية أخرى فإنه يتضمن بعض الصعوبات المحددة ما يجعل منظور التسويق مدمجاً في الخدمات أكثر منه في إنتاج السلع المصنعة.	2011:13; Mason&Mouzas, 2012:4; Gylling et al.,2012:1289
تتحقق المرونة الاستراتيجية عن طريق تطوير خيارات إستراتيجية بديلة يتم فيها تنفيذ الخيار الأنسب وفقاً لسمات التغيير في بيئة الأعمال كما تدرجها المنظمة وتقييمها.	Combe et al.,2012:1323
تتحقق المرونة الاستراتيجية في عدة مراحل ذات صلة : الوعي والاهتمام والتقييم (الفهم) والعمل (التنفيذ).	Rajala et al.,2012:1382
تتحقق المرونة الاستراتيجية بعد مراحل صياغة الاستراتيجية، وإعادة التنفيذ، والالتزام بالاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية وعدم الالتزام/إعادة الالتزام تجاه البيئة الخارجية.	Kouropalatis et al., 2012:1392
يمكن للمنظمات تحقيق المرونة الاستراتيجية عن طريق NPD وتقديم منتجات أو خدمات جديدة تستجيب للفرص والتحديات المستشعرة.	Barrales Molina et al., 2018:15
أوضح الباحثون أن هناك إمكانية لتطبيق المرونة الاستراتيجية على مستويين الأول هو على المستوى التنظيمي الذي يشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة والتصرف وفقاً للتغيرات في البيئة والآخر هو مستوى اتخاذ القرار وهي تتراوح بين الخيارات الجديدة والبديلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي يتم النظر فيها وصياغتها. هذان المستويان لا يستبعدان بعضهما البعض لأن إيجاد خيارات مختلفة من جانب صانعي القرار هو معيار للتكيف مع التغيرات البيئية للهيكل . من ناحية أخرى، يجب أن يتمتع صانعو القرار بالقدرة الاستراتيجية على المرونة لتحقيق المرونة الاستراتيجية على المستوى التنظيمي .	Mhaibes et al., 2018:673
تتكون المرونة الاستراتيجية من مرونة الموارد ومرونة التنسيق. تركز مرونة الموارد على الاستحواذ على الموارد الشحيحة والتحكم فيها. تمثل مرونة الموارد عدد الاستخدامات البديلة للمورد التي يمكن التعرف عليها لدى منظمة معينة وكيف يتم تقليل التكلفة والصعوبة والوقت لتحويل مورد من استخدام إلى آخر. تعكس مرونة التنسيق القدرة على تحديد وتكوين ونشر الموارد الموجودة.	Wang et al.,2019:4

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على الادبيات المشار اليها.

عن طريق ماورد في الجدول (9) أعلاه من آراء الكتاب والباحثين في عملية تحقق المرونة الاستراتيجية، يمكننا القول أن عملية المرونة الاستراتيجية تتحقق عن طريق المسح المستمر للبيئة التنافسية والبحث عن الفرص وأستثمارها، والتقرب من الزبائن ومعرفة أهتماماتهم ومقترحاتهم والاستجابة السريعة لها، والتقرب من

العاملين والاستماع لمخاوفهم وتبني أفكارهم المختلفة التي تحقق اهداف المنظمة واستمراريتها وتفوقها على المنافسين الاخرين .

خامساً : وسائل تطوير المرونة الاستراتيجية

1. من أجل تطوير مرونة إستراتيجية قوية، تحتاج المنظمات إلى ثلاثة أنواع من المرونة وهو ما يسمى "النموذج المرن الثلاثي" ويتضمن: أ) مرونة السوق تتضمن القدرة على الحصول على حصص سوق عالمية عالية، والقدرة على بيع منتجاتها الرئيسية في عدد كبير من الأسواق العالمية والجغرافية، والقدرة على التأثير بقوة في تلك الأسواق التي تشكل الأساس الرئيسي للمنافسين العالميين. ب) مرونة الإنتاج بالنسبة لمعظم المنظمات متعددة الجنسيات، تأتي مرونة الإنتاج من أنشطتها التي تخلق القيمة في سوق لها حصة سوقية كبيرة. ج) المرونة التنافسية وبالمثل، فإن المرونة التنافسية للمنظمات متعددة الجنسيات تتبع من قدرتها على تنسيق القدرة التنافسية العالمية. (Abbott&Banerji, 2003:2)

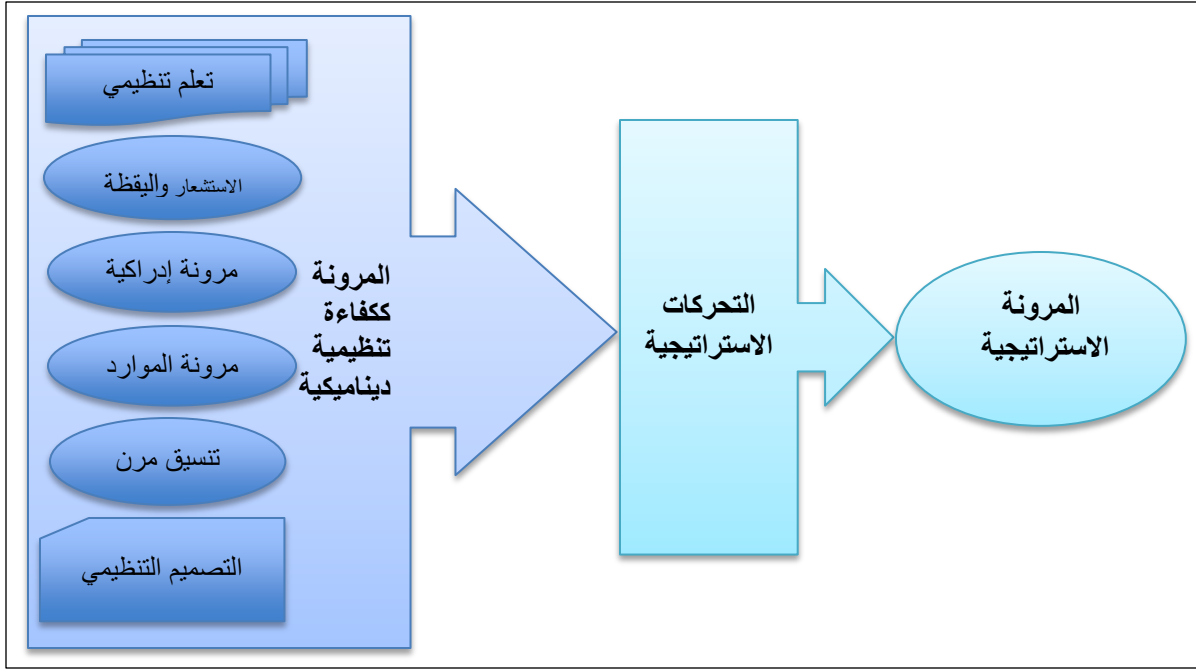
2. من أجل تطوير القدرات المتوقعة للمرونة الاستراتيجية، يتم دمج النماذج المعرفية النظرية مع الأشكال المختلفة للمرونة الاستراتيجية لتوفير أشكال هجينة جديدة، مع التركيز على قدرات صانعي القرار على المستوى المعرفي. يتطلب توقع الأشكال المختلفة من المرونة الاستراتيجية المتعلقة المتوقع بعملية صنع القرار بناءً على النماذج المعرفية العقلانية، درجات عالية من التحليل ودرجات متفاوتة من الاستباقية. إذ يركز نموذج التصحيح المعقول للمرونة الاستراتيجية بشكل أساسي على تحليل البيئة الخارجية، بينما يركز النموذج الاستباقي العقلاني على تحليل أكثر توازناً للبيئات الداخلية والخارجية. (Combe&Greenley, 2004: 14)

3. يمكن أن تُعزى الزيادة في المرونة الاستراتيجية إلى: أ) تغيير في فلسفة "إدارة الأعمال الموجهة لأصحاب المصلحة". ب) تعزيز التكامل مع الموردين والزبائن وإعادة تحديد عقود العمل معهم. ج) البنية التحتية الضعيفة التي تسهل تواصل المديرين مع أصحاب المصلحة. د) مسح بيئي أفضل. هـ) أداء الموظفين المدروس وطريقة التعلم في المنظمة. (Asif et al., 2010:156)

4. ومن خلال دراسة حالة تجريبية في قطاع تأجير العقارات الفنلندي إن تطوير المرونة الاستراتيجية المركزة على السوق أسهل، في بعض النواحي، في الخدمات منه في التصنيع، من ناحية أخرى، فإنها تتطوي على بعض الصعوبات المحددة. تتعلق النقطة السابقة بالدور المركزي للزبائن في الخدمات، مما يجعل وجهة نظر التسويق أكثر "تكاملاً" في الخدمات أكثر منها في إنتاج المنتجات النهائية. (Combe et al., 2012:1289)

5. وفقاً لنظرية الموارد تم اقتراح نموذج لتطوير المرونة الاستراتيجية ويستند النموذج إلى الافتراضات التالية: الطريقة الفعالة للمنظمة للاستجابة للسلوك الاستراتيجي الديناميكي لمحيطها هي طريقة الهجوم النشط وقدرات الاستجابة السريعة هي استراتيجيات هجومية واستباقية. وإن طريقة تنظيم الموارد المتميزة هي الرافعة الرئيسية لهذا النهج الاستراتيجي وعلى هذا الأساس نحاول إنشاء وعي وفهم للمرونة الاستراتيجية. وإن ضرورة امتلاك وتطوير

المرونة الاستراتيجية كقدرة إستراتيجية تمكن المنظمات من إنشاء استراتيجيات استباقية وهجومية بالطرق التالية بدلاً من مجرد القدرة على التكيف والاستجابة العملية: التجديد، التنويع، الاخراج وتسيير العلاقات مع الشركاء الخارجيين (أحمد و السبتي، 2015: 96). يتم توضيحها من خلال الشكل (4).



الشكل (4) / نموذج لتطوير المرونة الاستراتيجية

المصدر: أحمد، السلامي و السبتي، حريبي، ٢٠١٥، "المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم و اقتراح نموذج متكامل" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير/ جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع و الأربعون

يوضح الشكل (4) أن المرونة الاستراتيجية للمنظمة يتم تطويرها من خلال معاملتها كفاءة تنظيمية ديناميكية تساعد المنظمة على التكيف للتغيرات في البيئة الخارجية من خلال (التعلم التنظيمي، الاستشعار واليقظة، مرونة إدراكية، مرونة الموارد، تنسيقات مرنة والتصميم التنظيمي) إذ تؤدي إلى التحركات الاستراتيجية التي تؤدي بدورها إلى مرونة استراتيجية عالية.

6. من خلال تجميع العوامل الدافعة المرتبطة بالاستراتيجية معاً، يمكن افتراض أن استراتيجية المنظمة مصحوبة بالهياكل والعمليات المصممة لتسهيل تنفيذها. تسمح الثقافة التنظيمية السائدة وتوجيه المنظمة المرونة وهي نتيجة عوامل أكثر رسمية، مثل الإستراتيجيات والعمليات والمبادئ التوجيهية والقدرات. بالإضافة إلى هذه الفئات من عوامل

التمكين، يتم سرد الموارد في شكل موارد مالية، وموارد الركود، والتكنولوجيا، ومجموعة الموارد التي يمكن للمنظمة استخدامها في تطوير المرونة الاستراتيجية. (Brozovic,2018:7)

المبحث الثالث

الرشاقة الاستراتيجية

توطئة

يتضمن هذا المبحث التأطير المفاهيمي للمتغير الثالث من متغيرات الدراسة والمتمثل بالرشاقة الاستراتيجية، إذ ينقسم المبحث إلى مجموعة من الفقرات الرئيسية، تتضمن التعرف على مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، ومن ثم بيان المنظمات الرشيقة وخصائصها، لحقتها أهمية الرشاقة الاستراتيجية وبيان أوجه الاختلافات بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية، ومن ثم التطرق إلى انموذجات الرشاقة الاستراتيجية لتحديد ابعادها الفرعية التي يتم عن طريقه قياس متغير الرشاقة الاستراتيجية في الفقرة الاخيرة من هذا المبحث وكالاتي:

أولاً: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

تم تقديم مفهوم الرشاقة مؤخراً كأنموذج جديد للتعامل مع الضغوط البيئية والعوامل التنافسية والاستجابة لحاجات الزبائن المختلفة لذلك تعد الرشاقة احد اهم العناصر التي تساعد المنظمات المعاصرة على البقاء في بيئة الاعمال اليوم غير المستقرة والمضطربة وقد تم اعتماد خمس مكونات رئيسة للرشاقة وهي:

(Tooranloo&Saghafi,2019:4)

1. الاستجابة **Responsiveness**.
2. المقدرة **Competence**.
3. المرونة **Flexibility**.
4. السرعة **Speed**.
5. فهم السوق **Market Understanding**.

وفيما يتعلق بالظروف البيئية المتغيرة، اذ يعد بناء الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات طريقة لإدارة التغييرات غير المتوقعة والمخاطر التي تواجهها المنظمات كما تعني القدرة على التعديل والتكيف بشكل مستمر وكاف في الوقت المناسب مع الاتجاه الاستراتيجي في الأعمال الاساسية (Angela,2015:2). وفي القرن الحادي والعشرين فإن المنظمات بحاجة إلى مراقبة عملية بيئة الأعمال والتنبؤ بها بنجاح من أجل التكيف معها، يجب أن تكون المنتجات والخدمات مخصصة لحاجات الزبائن، وفي بعض الحالات، يجب عليهم تحفيز هذا الطلب من الزبائن، بينما يعتمد هذا الطلب على الرشاقة الاستراتيجية (Khoshnood&Nematizadeh,2017:220). وقد حدد علماء الرشاقة الاستراتيجية تفكيراً منظماً واضحاً ومعايير تنفيذ عن طريق تقديم ثلاث وظائف فرعية هي (الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وانسيابية الموارد) اذ يجب تحقيق هذه القدرات الثلاث في نفس الوقت قبل اعتبار المنظمات ذات رشاقة استراتيجية. (Ivory&Brooks,2018:350). ونتيجة للبحث الذي بدأته حكومة الولايات

المتحدة في معهد **Iacocca** عام 1991، تم إدخال الرشاقة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال المعاصرة في قاموس الإدارة الاستراتيجية للقرن العشرين. ونتيجة لذلك، تم إدخال التصنيع السريع وكانت الخطوة الأولى في البحث عن الرشاقة موجهة بقوة نحو التصنيع ففي الأدبيات تعد الرشاقة في العديد من الدراسات هي أحدث خطوة في نظرية الإنتاج، وهي خطوة تطويرية لتعزيز الإنتاج الضخم والتفكير الرشيق. وفي مطلع القرن الحادي والعشرين تحول تركيز البحث من منظور التصنيع البحث إلى العمليات التجارية الأخرى داخل المنظمة والمنظمات الأخرى في سلسلة التوريد حتى توسعت إلى مستوى استراتيجي. إذ يعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية أحد المفاهيم الحديثة المتعلقة بالجوانب الاستراتيجية في علم الإدارة. في ضوء التغيرات والتقلبات المستمرة في بيئة الأعمال اليوم التي تتميز (بالتعقيد، والغموض، وعدم اليقين) تعد الرشاقة الاستراتيجية هي إحدى طرائق الإدارة الحديثة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية (Reed,2020:14). والجدول (10) يوضح بعض المفاهيم التي أدلى بها عدد من الباحثين فيما يخص مفهوم الرشاقة الاستراتيجية.

جدول(10) / بعض مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1.	Shin et al.,2015:3	هي نية المنظمة لتحقيق عمليات رشيقة بتركيز الإدارة على تحسين ميزتها التنافسية المستندة إلى الوقت أي الاستجابة والقدرة على التكيف مع حاجات الزبائن عن طريق تشكيلها كعامل ينعكس على القدرة التكنولوجية والابتكار التعاوني التعلم التنظيمي والمواءمة الداخلية.
2.	Glaister et al.,2015:1	عملية اتخاذ قرارات في الوقت المناسب لتنفيذ استراتيجيات العمل والاستجابة للاتجاهات البيئية الجارية.
3.	Teece et al.,2016:8	هي قدرة المنظمة على إعادة توزيع الموارد بشكل فاعل وإعادة توجيهها من أجل خلق القيمة وحماية الأنشطة ذات العائد المرتفع وفقاً لحاجات الظروف الداخلية والخارجية.
4.	Al-Azzam et al.,2017:9	هي أقوى تقنية للتوجيه الاستراتيجي وقيادة البدائل الإستراتيجية الأكثر ملاءمة، إذ ترتبط هذه القدرة ارتباطاً مباشراً بأداء المديرين وعمليات وتقنيات المنظمة تجاه البيئات الدينامية.
5.	الغزالي وآخرون،2018: 236	هي عملية استراتيجية للتنبؤ واتخاذ الإجراءات والاستجابة بشكل استباقي لنقاط الضعف الداخلية أو الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجهها المنظمة.
6.	Kale et al.,2019:278	هي عملية الحصول على التغيرات المتوقعة في السوق عن طريق التعاون بين المنظمات.
7.	Arokodare et al.,2019:4	هي الطريقة التي تستخدم الرؤية الاستراتيجية والبصيرة لتوجيه الاستجابة الداخلية والخارجية وقدرات الموارد البشرية وقدرات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأداء المستدام للمنظمة.

هي عملية الافادة من المعرفة التنظيمية عن طريق إدخال المرونة في اعمالها بدون التضحية بقيمتها الأساسية وقدراتها الحالية من أجل البقاء محلياً وعابرة الحدود في سوق مزدهر.	Shams et al.,2020:2	.8
هي قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للظروف البيئية المتغيرة وتحدد المرونة التشغيلية للمنظمة والتقلبات في بيئة الاعمال لضمان استمرارية أدائها من منطلق تمكن المنظمة التي تتمتع بقدرات ضمان خطة التنبؤ بالفرص والتهديدات الجديدة والتكيف معها بنجاح.	Gerald et al.,2020:42	.9
هي قدرة المنظمة على استشعار الفرص والتهديدات في بيئة الاعمال وتقديم استجابة سريعة عن طريق إعادة تجميع الموارد والعمليات والاستراتيجيات.	Ogunleye et al.,2021:28	.10

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المشار اليها

ما تقدم تبين لنا أن أغلب هذه المفاهيم تؤكد على ما يأتي:

1. إن الرشاقة الاستراتيجية هي المفتاح لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المعاصرة.
 2. الاستجابة بسرعة وتلبية حاجات الزبائن في الوقت المناسب.
 3. إن المنظمات ذات الأداء العالي هي الأكثر رشاقة.
 4. تعد الرشاقة الطريقة الأكثر فاعلية لمواجهة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ومن هذا المنطلق يمكننا تقديم مفهوم اجرائي للرشاقة الاستراتيجية بأنها: القدرة على معرفة ما يحدث في السوق والاستجابة للظروف البيئية المتغيرة داخلياً وخارجياً للحفاظ على قدرتها التنافسية ورؤية التحولات او التبدلات المستقبلية غير المتوقعة واتخاذ قرار سريع عن كيف يمكن البدء في اتخاذ إجراء بشأنها.

ثانياً: المنظمات الرشيقة وخصائصها

لا تفكر المنظمات الرشيقة في التكيف مع التغييرات فحسب، بل تميل أيضاً إلى استخدامها الفرص المحتملة في بيئة مضطربة وموقع خاص للكفاءة والابتكار. اذ تنعكس الثقافة التنظيمية الرشيقة في الاتي:

(Chamanifard et al.,2015:200)

أ. تعزيز انتباه الزبائن والسوق عن طريق الأنظمة والهياكل والعمليات الداخلية.

ب. توقع الحاجات والمخاطر والفرص.

ج. سرعة اتخاذ القرار.

د. المرونة.

هـ. مناخ يفضي إلى التجريب والابتكار والتعلم المشترك.

و. تفويض الموظف والمشاركة.

ز. فريق/شراكة للعمل عبر الحدود.

ح. التحسين المستمر وإدارة المخاطر.

ط. الكفاءة والفاعلية.

كما أدلى (Rialti et al.,2018:2-3) بسمات المنظمة الرشيقة كالاتي :

- أ. تنمية رضا الزبائن.
- ب. الاستجابة السريعة لتغيرات السوق.
- ج. تحقيق المرونة التنظيمية.
- د. تحقيق المرونة الفنية.
- هـ. تبني إدارة ديناميكية لعملية الاعمال.
- و. متابعة التعاون الاستراتيجي الفاعل مع الشركاء.
- ز. ضمان مسؤولية اصحاب المصلحة.

وبناءً على هذه السمات السبعة، يتضح كيف يمكن لمنظمة رشيقة متابعة المهام الاستكشافية والاستثمارية في وقت واحد، من هذا المنطلق، فإن المنظمة الرشيقة قادرة على التعامل مع التغييرات التي تنشأ بشكل غير متوقع في بيئات الاعمال عن طريق ردود فعل سريعة ورائدة.

أن "رشاقة منظمات الأعمال هي القدرة على تغيير الأعمال والعمليات التجارية بسرعة وسهولة إلى ما يتجاوز المستوى العادي للمرونة من أجل إدارة التغييرات الخارجية والداخلية التي لا يمكن التنبؤ بها بشكل فاعل.(Altalhi,2018:252) كما ان المنظمة الرشيقة هي المنظمة المبتكرة، التي تركز على البحث والتطوير وتنفيذ الابتكار وتستثمر في التقنيات الجديدة والبرامج المبتكرة.(Rzepka&Olak,2018:211)

فالمنظمة الرشيقة قادرة على الاستجابة بمهارة وسرعة لتغيرات السوق. والأكثر من ذلك، أن المنظمة الرشيقة لديها القدرة على تحديد احتياجات السوق وإمكاناته على الفور، ورؤية مواطن القوة والفرص المتاحة للشركة، وإذا لزم الأمر لإعادة تقييم أو إعادة تحديد مهمة ورؤية وقيم المنظمة. في هذه المرحلة، يبدأ نهج التركيز في السوق في بناء من خلال توليد الإجراءات والقواعد والسياسة التي تضمن توجيهًا حقيقيًا للتركيز على السوق على امتداد المنظمة. هذا التركيز يسمح للمنظمة أيضا للرد على حالات الأزمات بشكل جيد.

(Rzepka&Olak,2018:213) كما تكمن سماتها الرشيقة في: (Nejatian et al.,2019:8)

أ. التعاون

ب. استراتيجيات التسعير القائمة على القيمة.

ج. الاستثمارات في الأفراد والمعلومات.

د. التغييرات التنظيمية لعوامل تمكين الرشاقة لتحقيق رشاقة أعلى في التصنيع.

كما أشار إلى خصائصها بياناً لوحدة المعلومات الاقتصادية(2009) هي اتخاذ القرار السريع والأداء المميز والتحسين المستمر والمساءلة والمصادقية والتفويض والإدارة الفاعلة والاستراتيجية للموارد البشرية واللامركزية

والحصول على المعلومات الصحيحة في المنظمة بالوقت المناسب، كما أشارت إلى أن الدراسة التي أجراها معهد (MIT) للتكنولوجيا أظهرت أن المنظمات الرشيقة زادت الإيرادات بنسبة 37% وحقت أرباحاً أعلى بنسبة 30% من المنظمات غير الرشيقة. (Al-Romeedy, 2019:4)

كما أن هناك خصائص أساسية أخرى للمنظمات الرشيقة هي كما يأتي: (Elali, 2021:4)

- أ. التركيز على الزبون والتكيف مع حاجاته الحالية والمستقبلية.
 - ب. تكوين فرق ذكية قادرة على الاستجابة الجماعية للأزمات والصدمات.
 - ج. تبني ثقافة النمو والنجاح التي يُعدّ الفشل فيها جزءاً من التعلم للمضي قدماً.
- كما أوضح (Maldonado, 2021:8) بأن المنظمات الرشيقة تتمتع بعقلية رشيقة عن طريقة ممارسة اعمالها وتكييفها للتغيرات الديناميكية عن طريق تحسين الاستجابة لتقديم نتائج مبتكرة، كما تعمل المنظمات الرشيقة على تعزيز نقاط الاتصال العاطفية للموظفين مع المنظمة عن طريق الهياكل او الانظمة او الاشخاص بما في ذلك الزبون إذ يبدو أن المنظمات الرشيقة افضل في مساعدة موظفيها على قيادة اداء اعلى يؤثر بشكل مباشر في نجاح المنظمة.

وبناءً على ما أدلى به بعض الكتاب والباحثين من الخصائص التي تتسم بها المنظمات الرشيقة يمكن الاستنتاج بأن التدريب والتوجيه وتطوير العاملين يساعد على التكيف وتحسين الأداء، كما أن العمل الجماعي الذي يتطلب أشخاصاً يمكنهم العمل في فرق والعمل معاً والقيام بما هو مطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة. كما تتطلب منهم المنظمة التفاعل مع الزبائن للتعرف على حاجاتهم، وعن طريق الاهتمام بالعمل والنتائج التي يقدمونها تعد سمات مهمة جداً للمنظمات الرشيقة.

ثالثاً: أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تعد الرشاقة الاستراتيجية ضرورية لنجاح المنظمات وتطويرها بشكل مستدام في بيئة الأعمال اليوم التي تتميز بالتعقيد والغموض والتغير السريع، لأن عملها يتمحور في سرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة واغتنام الفرص. إذ تكمن أهميتها في القدرة على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات في بيئة العمل وتصنيف الحالات على أنها مناسبة أو غير مناسبة، تعتمد هذه الميزة أيضاً في قدرة المنظمة على تحديد فرص السوق عن طريق التحليل الاستراتيجي أو استخدام أنظمة الإنذار المبكر أو تطوير أساليب فاعلية خاصة بهم لإيجاد فرص عمل في بيئة اقتصادية (Sajdak, 2015:24). كما أشار إلى أهميتها تكمن في توفير وظائف لمواجهة التحديات المختلفة، يمكن للمنظمة تحقيق استجابات مرنة في بيئات ديناميكية (عبد، 2016: 113).

ويقدم نائب المدير للمبيعات والعمليات في الولايات المتحدة في Google مثلاً جيداً عند التأكيد على أهمية الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات الحديثة عام 2015، إذ قال "يجب أن نتحلى بالرشاقة عندما نفكر في الاعمال التجارية التي نعمل بها وكيف تغيرت الشركة على مدار السنوات العشر او الخمس عشرة الماضية فهي مختلفة

تماماً اليوم عما كانت عليه عندما بدأنا. لذلك يجب أن يكون لدينا مديرون، والعاملين ، وعلينا ان نمتلك التكنولوجيا التي تتميز جميعها بالرشاقة الشديدة في الاتجاه الذي تتجه إليه في اعمالنا"

(Kohtamäki&Farmer,2017:12). ففي بيئة الأعمال الديناميكية والسريعة الخطى اليوم، تؤدي الرشاقة الاستراتيجية دوراً حيوياً في أداء المنظمة. الرشاقة الاستراتيجية هي القدرة على ضبط بيئة الأعمال وحساسيتها باستمرار. اذ يتعين على المنظمات أن تكون قادرة على التحول السريع والتحويل دون فقدان أي قوة دفع للحفاظ عليها في عالم الأعمال. كما يتعين على المنظمات الافادة من التغييرات والتوزيع في بيئة الأعمال. لذلك تعد الرشاقة الاستراتيجية مثل لعبة استراتيجية سريعة إذ الابتكار والتطوير المستمر للقدرات الجديدة كميزة تنافسية.

كما تساعد الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة على التكيف وفقاً لذلك من المخاطر التي تم تحديدها عن طريق تنفيذ إدارة المخاطر في المنظمة وهذا يساعد مباشرة على تحسين أداء المنظمة. (Teoh et al.,2017:223) وسواء أكانت الرشاقة الاستراتيجية في خدمات الرعاية الصحية أم في صناعة الشحن تدرك المنظمة أنه من أجل الحفاظ على ميزة السوق التنافسية، يجب أن تكون الرشاقة جزءاً لا يتجزأ من خطة استراتيجية على مستوى المنظمة (Nejatian et al.,2018:6). وللحصول على مزايا تنافسية في بيئة شديدة الاضطراب،عدّ التطوير والحفاظ على الرشاقة الاستراتيجية أمراً مهماً بشكل متزايد. وقد أثبت عدد من الدراسات أن المنظمات ذات المستوى المرتفع من الرشاقة الاستراتيجية قادرة على تخصيص الموارد التنظيمية بكفاءة وفعالية استجابة للتغير البيئي من خلال خلق انفتاح في أنشطة خلق القيمة الرئيسية وتعزيز المقدرات التنظيمية عن طريق حركة الافراد والمعرفة.

(Liang et al.,2018:76) وعدت ذات أهمية متزايدة بالنسبة للمنظمات لتحقيق النجاح في المشهد التنافسي الجديد، اذ تواجه المنظمات تحديات مثل الفجوات التكنولوجية والعولمة وتقارب الأنشطة بالمناطق. اذ يمكن عدها بإنها قدرة المنظمة على الشعور بسرعة واستمرار بالفرص والتهديدات الناشئة من التحلي بالمرونة في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وتطوير طرائق مبتكرة باستمرار لخلق القيمة.(Liang et al.,2018:74)

كما أنها تشكل "آلية" مفيدة، لاسيما للجهود الدولية للشركات الصغيرة والناشئة، بدورها تساعد الرشاقة الاستراتيجية المشاريع الجديدة على التعامل مع العديد من التحديات الموازية الناشئة عن التأسيس والتنظيم والتدويل وتحقيق التوسع اذ تسمح لأصحاب المشاريع بالتكيف بسرعة وهو أمر مهم للغاية عند تصور التوسع السريع في بيئة دولية يحتمل أن تكون مختلفة تماماً والأداء الدولي المبكر والمتسارع كما تؤكد على الاستجابة الانتقائية والقدرة على التكيف سيؤدي إلى التركيز الاستراتيجي وتجنب الفرص الضائعة والعثرات في عملية العولمة. (Hagen et al.,2019:18). كما أشار إلى اهميتها باعتقادهم أنها أحد المتطلبات الأساسية للنجاح التنظيمي والاستمرارية في العمل داخل المنظمة وتتشكل بمرور الوقت ميزة تنافسية مستدامة حتى تتمكن المنظمة من الحصول على رؤية جديدة عن طريق معرفة موقعها بين المنافسين الآخرين (Muhammad et al.,2020:80). كما أنها تساعد المنظمات بشكل إيجابي على تحسين أدائها واعمالها في بيئة الاعمال الديناميكية التي لا يمكن التنبؤ

بها (Muthuveloo&Teoh,2020:167). وتعد الرشاقة الاستراتيجية مطلوبة للتأكد من استدامة المنظمة والتي تستلزم ثلاث أساسيات حيوية في عملها تشمل قرارات إستراتيجية سريعة، وتوقع حاجات الزبائن، والاستعداد والاستجابة لملائمة بيئة الاعمال الديناميكية (Olaley et al.,2021:297).

كما تعد ذات أهمية لاسيما للمنظمات الصغيرة التي تكون أكثر هشاشة في مواجهة التغيرات البيئية السريعة، لذلك فهم بحاجة إلى التكيف مع هذه التغيرات لتحقيق ميزة تنافسية، من بين المنظمات الصغيرة تعد المنظمات القائمة على المعرفة من بين المنظمات التي تحتاج إلى الرشاقة الاستراتيجية لضمان البقاء والنجاح، نظراً لكون الرشاقة الاستراتيجية هي نقطة التوازن بين الرشاقة والاستراتيجية وان المنظمات الصغيرة التي تتسم بالرشاقة بطبيعتها تحتاج إلى ان تكون اكثر استراتيجية لان الرشاقة بدون استراتيجية ليست افضل من الاستراتيجية بدون رشاقة. (Soltaninezhad et al.,2021:179)

ما تقدم به من آراء الكتاب والباحثين من أهمية الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات لضمان استمراريتها في ظل التغيرات البيئية يمكن تلخيص أهميتها بالنقاط الآتية:

1. تبرز أهميتها في تحقيق التوجه المستقبلي للمنظمة، عن طريق وضع رؤية واضحة المعالم لما تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.
2. تعد عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في ظل هذه التغيرات البيئية السريعة، لأنها تمثل استجابة فاعلة تعتمد عليها المنظمات للتعامل مع هذه المواقف.
3. تمكن المنظمة من تحقيق أداء تنظيمي مستدام واكتساب ميزة تنافسية، وتمكين المنظمة من النمو والبقاء والاستمرار.
4. تزود المنظمة بحلول مبتكرة لمساكها الحالية والمستقبلية بناءً على حساسيتها الاستراتيجية.
5. تمكن المنظمة من تحديث نفسها بشكل استراتيجي، ما يساعد على ضمان أنها دائماً في المقدمة.
6. تعظم نقاط قوة المنظمة بشكل مستمر، وتتنوع خياراتها لتقديم الخدمة للزبائن في الوقت المناسب.

رابعاً: الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية

إن (الرشاقة) في اللغة العربية هي من المصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل (معجم الرائد) (الضمور، 2017: 12). في حين تشير كلمة (المرونة) في اللغة العربية إلى "سهولة التغيير في الشيء لكي يناسب الظروف الجديدة" (الهدله، 2013: 51). ومن هذين المعنيين نلاحظ أن هناك اختلافاً في المعنى الإصطلاحي بين المفهومين في اللغة العربية وهذا ما يؤثر الى الاختلاف الأول بين الرشاقة والمرونة.

كما يعتقد بعض الباحثين أن الرشاقة هي نفسها المرونة، ويرجع هذا الاختلاف إلى ترجمة المصطلحات الأجنبية لذلك نرى بعضهم يعتقدون أن الرشاقة الاستراتيجية نفسها المرونة (Narasimhan,2006:443) بينما يعتقد آخرون أن المفهومين يختلفان في المعنى والمحتوى ما يسهل تطبيق مفهومي المرونة والرشاقة. ومنهم من يعد

الرشاقة جزءاً وامتداداً من المرونة (Sharifi 1999). ففي العقد الماضي غالباً ما قارن الافراد مفهوم المرونة بمفاهيم التصنيع الخالي من الهدر واللوجستيات. وفقاً "المرونة هي قدرة على مستوى الأعمال بما في ذلك الهيكل التنظيمي وأنظمة المعلومات والعمليات اللوجستية ولاسيما طريقة التفكير". اذ يستخدم (Goldman,1995) أبعاداً مماثلة للرشاقة: إثراء الزبون والتعاون لتعزيز القدرة التنافسية والتنظيم لإتقان التغيير وعدم اليقين والافادة من تأثير الأشخاص والمعلومات. بدأ الفرق بين الرشاقة والمرونة غامضاً بعض الشيء، اذ اخترنا مصطلح "المرونة" لوصف منصة الخدمات اللوجستية (Abrahamsson et al.,2003:91) وإن الفهم الأفضل للمرونة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية والتفاعلات بين هاتين السمتين سيوفر طرائقاً جديدة لشرح سبب استمرار بعض المنظمات في التفوق على الآخرين، اذ يتم تحديد الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية من عدة معايير متمثلة بالظروف البيئية، المكونات التأسيسية، الأهمية/الفوائد الاستراتيجية، القدرة كما في الجدول (11) الاتي:

جدول (11) / أوجه المقارنة بين المرونة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية	المرونة الاستراتيجية
❖ الظروف البيئية	❖ الظروف البيئية
● التغيير مستمر	● التغيير فوضوي ● عنصر المفاجأة
❖ المكونات التأسيسية	❖ المكونات التأسيسية
● قاعدة موارد مرنة ● القدرة على التعلم ● قدرة اتخاذ القرار ● القدرة على التكيف	● المرونة الادراكية ● المرونة السلوكية ● المرونة السياقية
❖ الأهمية الاستراتيجية /الفائدة	❖ الأهمية الاستراتيجية /الفائدة
● الاستجابة ● التعديل النشط ● بدأ التغيير ● ميزة استراتيجية	● البقاء ● الاستعادة ● التحويل
تمتلك قدرة قيمة على تنسيق بدائل الأعمال وتخصيص الموارد وظروف السوق والأهداف الاستراتيجية.	تمتلك قدرة قيمة للتعامل مع التداخل العرضي في ظل ظروف بيئية وتشغيلية مختلفة.

Source: Lengnick-Hall, C.A . and Beck, T . E.(2009). "Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in adynamic environment " ,Working Paper Series, The University Of Texas at San Antonio, College Of Business, Preparation and Restoration. Aldershot Uk : Ashgate Publishing. February 9th

إذا كانت تسمى استراتيجية التصنيع فهناك فرق كبير في فهم مصطلحات المرونة والرشاقة من بين الاقتراحات عن كيفية التعامل مع البيئات غير المؤكدة وغير المتوقعة يعد مفهوم الرشاقة هو الأكثر شعبية وانتشاراً في الآونة الأخيرة. (Safari,2013:370) وقد استخدم بعض الباحثين مفهوم المرونة الاستراتيجية كمرادف للرشاقة. فالمرونة هي القدرة على استخدام المعدات نفسها لمعالجة منتجات مختلفة وتحقيق أهداف مختلفة وتعزيز المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة على الاستجابة لبيئة السوق عن طريق تعديل الأهداف بدعم من المعرفة والقدرات المتقدمة. من ناحية أخرى، يشير مفهوم الرشاقة الاستراتيجية إلى السرعة التي يمكن للمنظمة عن طريقها الانتقال إلى عمليات تجارية مختلفة في بيئة تنافسية عن طريق إدخال تحسينات على الموارد المستخدمة ومرونة التنسيق، يمكن لتحقيق درجة معينة من الرشاقة، وتمكينها من تنفيذ عمليات النشر الاستراتيجية بشكل فاعل (Chan et al.,2017:489) وعلى الرغم من أن هذه المصطلحات مرتبطة أحياناً إلا أن لها معاني مختلفة من منظور استراتيجية المنظمة، إذ ترتبط الرشاقة بالجانب الاستراتيجي للعمليات وترتبط المرونة بالجانب التكتيكي للعملية، لذلك يجب النظر إلى هذين المفهومين على أنهما مكملان لبعضهما البعض وليس متشابهين (Mhaibes et al.,2018:673). كما أستنتج (Shekarian et al.,2020:4) أن المرونة تعد خاصية تشغيل في المنظمة والرشاقة خاصية على مستوى الاعمال.

وبناءً على ما أدلى به بعض الكتاب والباحثين من اختلافات بين مفهومي المرونة والرشاقة الاستراتيجية يمكن الاستنتاج بأن أهم ما يميز المرونة الاستراتيجية هو الاستجابة والتكيف للتغيرات في بيئة الاعمال بينما الرشاقة تتميز بسرعة واستدامة تلك الاستجابة والتكيف لتلبية حاجات الزبائن، كذلك تعتمد المرونة على معرفة وقدرات الأشخاص في المنظمة للبحث عن فرص عمل جديدة بينما الرشاقة تعتمد على الاجراءات والتدابير الموضوعية للقيام بشيء جديد. وترتبط المرونة بالتكيف الاستراتيجي بينما ترتبط الرشاقة باستدامة القدرة على التكيف.

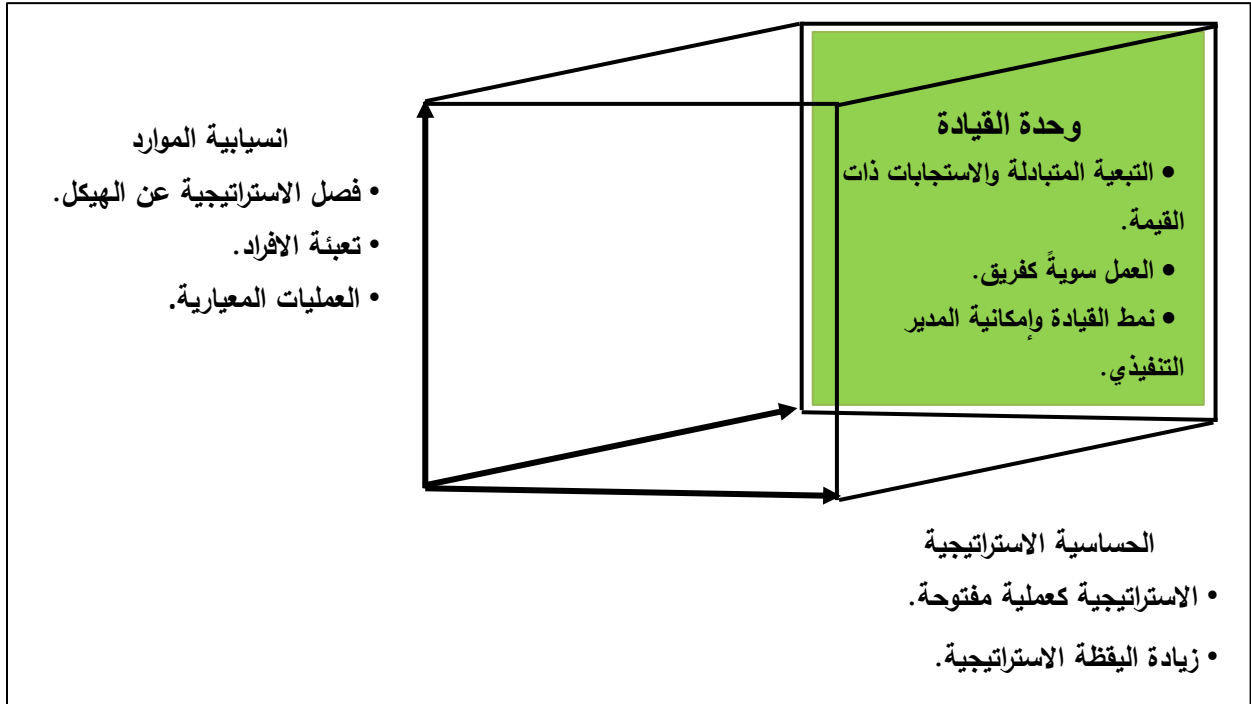
خامساً: ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

بعد القيام بإجراء مراجعة الكثير من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الرشاقة الاستراتيجية التي أجراها الباحث وجد أن هناك العديد من الباحثين لم يختلفوا كثيراً عن تحديد أبعاد وانموذجات قياس الرشاقة الاستراتيجية. إذ قام كلاً من

(Mavengere,2013; Junni et al.,2015; Vagnon&Khoddami,2016; Arbussa et al.,2017; Morton et al., 2018; الشمري, 2019; Pereira et al.,2020; Bondzi-Simpson & Agomor,2021)

بأعتماد ابعاد أنموذج Doz&Kosonen,2008 الذي ركز على كيفية منع الركود في العمل بحيث "لا تصبح المنظمة كالقيل الذي يحتاج إلى تعلم الرقص". وسنعمد في دراستنا الحالية على هذه الأبعاد التي اعتمدها

(Oventhal,2016:63-69) ضمن مقياس دراسته ويعد المقياس الأنسب للدراسة الحالية ومجتمعها والشكل(5) يستعرض أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وفق انموذج Doz&Kosonen,2008:



الشكل(5) / انموذج Doz&Kosonen,2008

Source: Doz, Yves and Kosonen, Mikko 2008 "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", University of California Press, California Management Review, Vol. 50, No. 3, p: 97.

اذ يوضح الشكل (5) أن القدرات المتفوقة الثلاثة ضرورية للنجاح ليس فقط احداها ولكن الثلاثة معاً إذ تعد الرشاقة الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية في الأسواق المضطربة وللمنظمات القائمة على التحسين المستمر وتجنب الركود والنجاح كونها أقرب لتوجهات الدراسة الحالية وقدرتها على تغطية جوانب الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي ، انسيابية الموارد) كافة. والتي سيتم توضيحها بشيء من التفصيل:

1. الحساسية الاستراتيجية

ان الحساسية الاستراتيجية تمثل مدى وعي المنظمة بالتوجه الاستراتيجي لها وادراكها للمسلك الذي تستطيع عن طريقه تحقيق رؤيتها ورسالتها واهدافها الاستراتيجية عن طريق فهم الفرص المؤاتية فيها بسرعة والرد او التصرف اسرع من المنافسين (البدراي،2015: 172). كما تعد الحساسية الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية لفهم ظروف السوق وإدارة الاضطرابات فهي تسمح للقادة بتطوير ابتكارات للحصول على مزايا تنافسية قوية ومفيدة

(Oventhal,2016:63). كما أنها تعد عقلية تتكون من بصيرة الافراد اذ تتوقع الادارة ذات الحساسية الاستراتيجية الاتجاهات المستقبلية واتجاه الاسواق بفهم حدسي عميق وأنها غير محدودة بذكاء وخيال(Mace,2016:41). كما تشير إلى "حدة الإدراك وكثافة الوعي والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية"(Arbussa et al.,2017:273) كما انها تبين مدى قدرة المنظمة على معرفة التغيرات وتحديدتها وفهمها للبيئة التي تعمل فيها أي انها تسير الى مدى ادراكها للعلامات المختلفة والاتجاهات وكذلك القوى المتقاربة وكيفية تجاوزها للقيود والعمل على تكوين رؤية مستقبلية مع الاخذ بنظر الاعتبار التغيير المستمر للبيئة التي تعيش فيها.(القرشي،2017: 24) وهي تمثل قدرة المنظمة على الاستشعار ودمج الاحتمالات الجديدة ولكنها أيضاً تثير التوترات بسبب التعلم من الخبرات ثم التخلي عنها وكذلك الحاجة إلى اشراك الافكار من الاعلى إلى الاسفل. (Owusu–Tucker&Stacey,2018:2).

كما تعد تركيز قدرة المنظمة على إدراك تغيرات السوق والقدرات الداخلية لخدمة الفرص الجديدة (Pereira et al.,2020:3) ويعد وجود أعضاء مهرة من خارج المنظمة في مجلس الإدارة شرطاً ضرورياً للحساسية الاستراتيجية، ولكنه ليس شرطاً أساسياً. اذ يفسر أهمية أن تكون ذكياً عند اقتناص الفرص الاستراتيجية، والقيام بذلك يتطلب "إدخال من هم بالخارج" وتعني الطريقة من الخارج إلى الداخل أن التوظيف الانتقائي لبعض المديرين الخارجيين ذوي المهارات العالية يمكن أن يساعد في التغلب على هذه الفجوة في التفكير والتحفيز (Debellis,2020:4).فالحساسية الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مستنيرة وتنفيذ تغييرات تكتيكية ذكية وسريعة لتحقيق نتائج بدرجة عالية من الدقة، ما يعني ان المنظمات يجب ان تنتبه لبيئتها التشغيلية وان تستشعر سريعاً التهديدات التي يشكلها منافسوها وزبائنهم ومورديها–Bondzi (Simpson&Agomor,2021:5).

ويستنتج الباحث أن الحساسية الاستراتيجية هي عملية استشعار وتحسس المعلومات البيئية والتغيرات في بيئتها الخارجية وتدعيم بيئتها الداخلية وما يطرأ عليهما من تغيرات عن طريق الانفتاح والاستشعار استناداً إلى بصيرة متخذ القرار في كيفية التعامل معها وتجاوزها، ومراقبة تحركات المنافسين واغتنام الفرص غير المستثمرة بشكل أسرع ما يحقق المزايا التنافسية لمنظمتهم.

2.الالتزام الجماعي (وحدة القيادة)

ان القدرات الجماعية تشمل قدرة المنظمة على الافادة من توليف مواردها، على سبيل المثال، الموظفين، والبنية التحتية، والشركاء، واشتقاق الفوائد من العمل معاً، والتي من المرجح أن تكون أكبر من مجموع المنافع الفردية من كل مورد.(Sajdak,2015:23) هي عملية اتخاذ قرارات حاسمة جماعية مع تجنب القرارات الفردية اذ كلما كان القادة اسرع في اتخاذ قرارات حاسمة زادت سرعة المنظمة في الافادة من الفرص وأن القدرة على العمل معاً بشكل فاعل والحفاظ على المرونة والرشاقة تزداد أهمية مع تعزيز المنافسين العالميين وتوسيعهم

(Oventhal,2016:67). كما أنها تعمل في ترابط من دون حواجز مثل تلك الحواجز التي تضعها أجنداث سياسية او شخصية ففي المنظمات الكبيرة على وجه الخصوص قد تؤثر القرارات الاستراتيجية على آلاف الموظفين ومليارات الدولارات، اذ يتم اتخاذ القرارات في بيئات سريعة التغير ومعقدة وديناميكية مع درجات عالية من عدم اليقين والمخاطرة التي نادراً ما يمكن تفسيرها بالكامل من لدن كبار المديرين (Mace,2016:41). ان الالتزام الجماعي يعني اتخاذ القرارات مع فريق الإدارة بأكمله بحيث يلتزم جميع أعضاء الفريق في النهاية بالنجاح الجماعي بدلاً من الترويج لأجندتهم الشخصية. (Sampath,2016:14) كما يشير إلى "قدرة الفريق الأعلى على اتخاذ قرارات جريئة وسريعة، دون الوقوع في مستنقع الريح-الخسارة" (Arbussa et al.,2017:273). ويشير أيضاً الى اعتماد القرارات الجماعية التي تميل الى ان تكون اقل تحفظاً واكثر ثقة ذاتية من القرارات الفردية، ولتمكين الفريق من اتخاذ خطوات كبيرة جريئة وسريعة. (Al-Hakim et al.,2017:23) وهي أيضاً عملية اتخاذ قرارات سريعة واستراتيجية مما يعني اظهار التزام قوي من الإدارة العليا لبقية اعضاء المنظمة ان العمل الجماعي له قيمة بالنسبة لمنظمة التي تريد ان تصبح رشيقة في عملها (Owusu-Tucker&Stacey,2018:2). كما يوفر استخدام المبادئ المشتركة فوائد كبيرة لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية وبناء فرق قيادة أقوى وأكثر توحيداً، اذ تتطلب وحدة القيادة من قادة المنظمة اتخاذ إجراءات حاسمة عن طريق الاستجابة السريعة لحاجات العمل والمواءمة مع فرص السوق الجديدة (Pereira et al.,2020:3) وبمجرد التغلب على فجوة التحفيز، تحتاج المنظمة الى اكتساب وحدة ومرونة القادة لتنفيذ التغيير الاستراتيجي (Debellis et al.,2020:5).

كما أن القدرة على العمل معاً بشكل فاعل والحفاظ على المرونة والرشاقة سيزيد أهمية تعزيز المنافسين العالميين وتوسيعهم كما يعد الالتزام الجماعي مكوناً مهماً من ابعاد الرقابة الاستراتيجية يمكن للإدارة الفاعلة الاستفادة من الفرص الجديدة بشكل جماعي لذلك من الضروري للإدارة العليا ورؤساء الوحدات منع حالات الصراع وتشجيع الآخرين على الالتزام الذي يمكن تعزيزه عندما يتم التركيز على رؤية المنظمة بدلاً من الأنشطة الفردية او على مستوى الوحدة (Bondzi-Simpson&Agomor,2021:7).

ويستنتج الباحث ما سبق ان الالتزام الجماعي او (وحدة القيادة) يقصد به التزام أعضاء المنظمة كافة بالأعمال المكلفة والعمل على تنفيذها بشكل تداوي جماعي، وتحمل المسؤولية التشاركية مع فرق العمل الرشيقة وعالية الاداء ومنحها الصلاحيات اللازمة للمشاركة بعملية اتخاذ القرار بتوفير الحلول المبتكرة.

3. أنسيابية الموارد

هي قدرة داخلية تعمل على نقل الموارد بسرعة إلى مناطق استثمار الفرص وبعيداً عن مناطق التدهور اذ تعد أمراً بالغ الأهمية لخلق مزايا تنافسية جديدة (Oventhal,2016:69). كما أنها تعد إعادة تشكيل ذكية وسريعة وإعادة تركيب وشراء الافراد والعمليات والافكار اذ لا تعد الرقابة الاستراتيجية من سمات المنظمات إذا لم تستطع الموارد البشرية نقل الموارد الضرورية الاخرى عندما تملي البيئة ان مثل هذه الاجراءات ضرورية

(Mace,2016:41). تشير الرشاقة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أشكال جديدة من المزايا التنافسية عن طريق مراجعة المقدرات والقدرات التنظيمية وفقاً لبيئة العمل. هذه القدرات ديناميكية، لأن المنظمات يجب أن تبني وتكيف وتعيد هيكله القدرات الداخلية والخارجية في بيئة يكون فيها وقت السوق ووقت الإنتاج أمراً حيوياً، ومعدل التغييرات التكنولوجية سريعاً، ومن الصعب تحديد طبيعة المنافسة والسوق المستقبلية. هناك حاجة إلى الموارد الرئيسية للأصول لتقديم عرض القيمة للزبون المستهدف، مثل الأفراد أو التكنولوجيا أو المنتجات أو المرافق أو المعدات أو القنوات أو العلامة التجارية. هنا، ينصب التركيز على العناصر الرئيسية التي تخلق قيمة للزبائن والمنظمة والطريقة التي تتفاعل بها العناصر مع بعضها البعض. ومن ثم، فإن مرونة الموارد هي قدرة المنظمة على التعاون مع الزبائن والشركاء في شبكة أعمالها في إعادة تشكيل سريعة ومستمرة لمزيج القدرات لتشكيل حركة مبتكرة ذات مرفق نسبي. يتم تحقيق الزيادة في استجابة المنظمة بشكل رئيس عن طريق البنى التحتية والأنظمة وعمليات الأعمال المصممة لها. يمكن للمنظمات الرشيقة إعادة تنظيم، بل وإعادة الهيكلة للاستثمار في الفرص الفورية وربما المؤقتة للسوق. (Orojloo et al.,2016:91) كما تشير إنسيابية الموارد إلى " القدرة الداخلية على إعادة تكوين القدرات والموارد وإعادة نشر عمليات الإنفاذ بسرعة" (Arbussa et al.,2017:273). إذ تتطلب إنسيابية الموارد التغيير والتبديل في الموارد وهذا يعتمد على اتساق المنظمة مع الافادة الكاملة من مواردها للبدء بالعملية (Owusu–Tucker&Stacey,2018:2). كما تتطلب السرعة والاستجابة من المنظمة تطوير وتعديل الموارد والافادة من الفرص التي تتيحها تغييرات السوق. (Pereira et al.,2020:3)

كما تصف بأنها القدرة على تنفيذ التغييرات الاستراتيجية المتفق عليها عن طريق إعادة تخصيص الموارد (Debellis et al.,2020:6) ولكي تكون المنظمات رشيقة استراتيجياً لا غنى عن انسيابية الموارد فهي عملية التعبئة السريعة وتوزيع الموارد لتحقيق ميزة تنافسية فهي تمكن المنظمات من الاستفادة من الفرص المتاحة وتسمح بتخصيص الموارد التشغيلية واساليب ادارة الافراد والآليات الفاعلة للحوافز والتعاون فهي تستخدم كمحرك رئيس للرشاقة الاستراتيجية (Bondzi–Simpson&Agomor,2021:10)

ويستنتج الباحث ما سبق أن أنسيابية الموارد هي عملية توفير الموارد اللازمة عند الحاجة إليها بناءً مع الظروف البيئية المتغيرة باستمرار عن طريق الاستقطاب والانتقال المرن للموارد والمهارات والخبرات الضرورية لبقائها واستدامة نموها وتميزها التنظيمي.

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة:

بالاعتماد على الأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة الثلاثة كما هو مفصل في المباحث السابقة سيتطرق الباحث في هذا المبحث الى الادبيات التي درست العلاقة بينها، اذ وجد الباحث وبحدود اطلاعه على الأدبيات ذات الصلة الى بعض الدراسات اختبرت العلاقات (الارتباطية او التأثيرية) نظرية أم تطبيقية بين متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة ب(اليقظة الريادية والمرونة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية).

اذ خلصت اغلب الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة بشكل جزئي الى ان العلاقة بين تلك المتغيرات كانت ايجابية في تحقيق وتعزيز ليس فقط المتغير المعتمد لهذه الدراسة (الرشاقة الاستراتيجية) وانما لمجالات استراتيجية أخرى منها الأداء المتفوق والميزة التنافسية والريادية وغيرها من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى منظماتنا المعاصرة الى تحقيقها واستدامتها لمديات زمنية طويلة ما يدعم بقائها في بيئتها المعقدة وغير المستقرة. لذا سعى الباحث في هذا المبحث الى استعراض العلاقة بين المتغيرات وفق فقرات رئيسة (العلاقة بين المتغيرين) وفرعية (العلاقة بين الابعاد والمتغيرين) وكالاتي:

اولاً: العلاقة بين اليقظة الريادية والمرونة الاستراتيجية

تقود اليقظة الريادية إلى تطور الخيارات الرقمية (أي الافادة الاستراتيجية من أنظمة تكنولوجيا المعلومات) لتسهيل مرونة المنظمة، اذ تدعم مرونة المنظمة في الاستجابة للتغيرات في البيئة عن طريق تنفيذ الإجراءات التنافسية كما تعد اليقظة الريادية ضرورية لتنشيطها في تشكيل الابتكار والإجراءات التنافسية (**Sambamurthy** ; **Arnold et al.,2011:173et al.,2003:250**). كما أبرز (Yu,1999) دوراً موسعاً لليقظة عن طريق إظهار كيف تمكنت صناعة المنسوجات والملابس في هونغ كونغ بأكملها على الرغم من نقص الموارد والتكنولوجيا من اللحاق بالدول الصناعية بسبب يقظتها في مجال الأعمال والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية (Sharma,2019:220).

ما ورد آنفاً يظهر كيف تؤدي اليقظة الريادية الى تحسين المرونة الاستراتيجية، اذ أن يقظة رواد الاعمال تعد مهمة لتحسين استجابة المنظمة للتغيرات البيئية المتلاحقة وضرورية لتحسين عملها في مواجهة هذه التقلبات المستمرة للحفاظ على ميزتها التنافسية في سوق العمل.

ثانياً: العلاقة بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية

ان الفائدة المتحققة من تطوير نماذج الأعمال هو فهم بعض "الحقائق العميقة" عن الحاجات الأساسية للمستهلكين، ووضع المنافسين من حيث تلبية تلك الحاجات وإمكانية التحسين التنظيمي والتكنولوجي. فرجال

الأعمال الذين يفهمون الحقائق "العميقة" ويشكلون ما يريده الزبائن ويحاولون زيادة رضاهم هم رواد الأعمال ويفهمون المنطق التنظيمي. يجب أن يكون لدى رواد الأعمال والمديرين افتراضات ذكية عن السلوكيات المستقبلية للزبائن والمنافسين والتكاليف. ونتيجة لذلك، يمكن أن تستخدم المنظمة ميزة كونها رائدة وتستفيد أكثر من الفرص المتغيرة في السوق إذ تكون الفوائد قصيرة الأجل. إذ توفر يقظة السوق القدرة على التنبؤ بحاجات الزبائن وحركة المنافسين. ولذلك، فإنها تمكن المنظمة من أن تكون أكثر حساسية لأذواق وتفضيلات الزبائن. كما تمكن العلاقات الوثيقة مع زبائن المنظمة من البحث عن معلومات حول تفضيلات الزبائن وحاجاتهم، ومن ثم سوف تكون مستجيبة وذا رشاقة عالية. كما يتم استخدام البصيرة المكتسبة عن طريق علاقات قوية مع الزبائن لزيادة الفاعلية التشغيلية وكفاءة التكلفة، لأن أعضاء المنظمة يتفوقون على رؤية المنظمة ويمكن أن يتخذوا إجراءات فاعلة. (Orojloo et al., 2016:90). كما وجد أن الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المعتمدة (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، إنسيابية الموارد) وفي ظل وجود يقظة ريادية، وجدت ان القطاع في الأسواق الأردنية يواجه العديد من التحديات وليكون قادراً على الاستمرار في الاستثمار الكبير في أحدث التقنيات وفي موارد البشرية وأن تكون أكثر استجابة ومرونة مع زبائنهم. ووجد أن هذا القطاع يحتاج إلى إدارة رشيقة وريادية لربط الموظفين بالزبائن والقدرة على الاستمرار بشكل استراتيجي في السوق (Hijawi, 2017: 163).

كما يرتبط مستوى نشاط تحديد الفرصة الذي يظهره المشروع يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالرشاقة الاستراتيجية لرواد الأعمال.

1. يسعى الريادي الذي يتمتع برشاقة إستراتيجية أقوى إلى تنويع مواقع العمل بدلاً من تنويع الأعمال التجارية نفسها.
2. يميل الريادي الذي يتمتع برشاقة إستراتيجية أقوى إلى التركيز بشكل أكبر على السوق إذ تتحقق الأرباح.

فعندما يتمتع الريادي أو الرئيس التنفيذي لمنظمة ما بخفة استراتيجية أقوى، فإنه يسمح له بإدراك التغييرات بحدّة واغتنام الفرصة، ما يكثف عمليات تحديد الفرص وتطويرها وإدراكها. كما تم التأكيد في البحث عن ريادة الأعمال في وادي السيليكون من لدى Lee (2000) فإن الريادي الذي يتكيف مع التغييرات لديه القدرة على تحديد اتجاه المنظمة وإعادة هيكلتها، فضلاً عن ذلك وفقاً لـ (Ray&Cardozo)، فإن مستوى عالٍ من اليقظة يؤدي إلى استجابة لمعلومات محددة إلى تحديد الفرص. أي أنه لا يمكن إنشاء الأداء إلا من حساسية تنظيم المشاريع لأنماط السلوكية أو الأحداث أو عدد الاحتمالات التي تظهر من بيئة معينة، أو تنمية الإحساس بتحديد الفرصة والسعي الاستباقي لتلك الفرص (Kwon& Park, 2018:13).

يتبين ما ورد آنفاً وجود علاقة تربط اليقظة الريادية بالرشاقة الاستراتيجية وهي علاقة ايجابية، إذ يبرز دورها في تحسين اداء منظمات الاعمال عن طريق تمكين رواد الاعمال من التفكير والعمل بعقلانية وذكاء اعلى في ادارة عملهم فهي تسمح بإدراك التغيرات المستمرة في البيئة بفضة واكتشاف الفرص المتاحة واستثمارها وتجنب التهديدات المحتملة.

ثالثاً: العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية

حسب ما توصل اليه (الطائي،2010: 111) في دراسته بأن ممارسات القيادة الاستراتيجية ترتبط وتؤثر معنوياً بالمرونة الاستراتيجية . كما توصل آخرون (الغزالي وآخرون ،2019:215) في دراستهم التي أجروها بأنه توجد علاقة ارتباط واضحة بين ابعادالرشاقة الاستراتيجية وابعاد المرونة الاستراتيجية كما أوضح الدور الذي تمارسه الرشاقةالاستراتيجية في بلورة التداؤب الاستراتيجي لعملية الإصلاح الإداري عن طريق الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية. كما أشار (Shekarian et al.,2020:14) من نتائج دراسته إلى أن تأثير الرشاقة أكبر من تأثير المرونة في تحسين الاستجابة للاضطرابات في العرض والطلب. ومن ثم، بالنسبة للمديرين الذين يتطلعون إلى تحسين الاستجابة بغض النظر عن الوظائف الموضوعية الأخرى،فإن الاستثمار في مرونة سلسلة التوريد يوفر أكبر قدر من التحسين في استجابة المنظمة.

يتبين ما سبق من اراء الكتاب والباحثين ان علاقة المرونة الاستراتيجية بالرشاقة الاستراتيجية هي علاقة ارتباطية وتأثيرية واضحة بينهم ما يدل على أن عمل أحدهم مكمل لعمل الآخر اذ ان منظمات الاعمال تسعى الى التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحصل في عالمها المحيط بها والعمل على الفرص التي تتيحها البيئة والتصدي للتهديدات المحتملة

الفصل الثالث

التأثير الميداني للدراسة

المبحث الاول: الاختبارات البنائية لمقاييس الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

وتفسيرها.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.



الفصل الثالث

التأطير الميداني للدراسة

تمهيد

يختص هذا الفصل باستكشاف مضامين الجانب التطبيقي للدراسة والذي يتضمن ثلاث مباحث اساسية، المبحث الاول يتعلق بفحص صدق وثبات اداة قياس الدراسة واختبارها في حين تعلق المبحث الثاني بالوصف الاحصائي لمتغيرات وابعاد الدراسة، واهتم المبحث الثالث باختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة ولإجراء الجانب التطبيقي اعتمد الباحث على البرنامج الاحصائي (Smart PLS,V.20) وهو من البرامج الاحصائية الحديثة التي تعد سهلة الاستخدام فضلاً عن الوضوح في مخرجاتها، والذي يساعد الباحثين في العلوم الاجتماعية والادارية على تحقيق فاعلية وكفاءة افضل في تحقيق اهداف البحوث التي يكتبونها، اذ يعالج هذا البرنامج العينات صغيرة الحجم، ويتعامل معها في حالة كون بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي ام لا تتبع التوزيع الطبيعي، كما يمكن استخدامه للعينات الصغيرة التي يقل عدد مشاهداتها عن (100) مشاهدة او مستجيب (Hair et al,2017-2018,33) ويستخدم برنامج (Smart PLS) في خطوتين اساسيتين الاولى بناء واختبار نماذج القياس للتأكد من صدق وثبات المقياس والثانية بناء واختبار النموذج الهيكلي .

المبحث الأول

فحص واختبار مدى صدق وثبات اداة قياس الدراسة

توطئة

تعد الاستبانة الاداة الرئيسة للحصول على البيانات في الدراسة الحالية وعن طريقها سيتم قياس متغيرات الدراسة وتحديد مستوى الاستجابة الذي يحدده الافراد عينة الدراسة، وعلى نتائجها ستختبر الفرضيات ويتم الحكم على قبولها أو رفضها، وبسبب الأهمية التي تحتلها اداة القياس في أي دراسة فلا بد من إجراء الاختبارات الآتية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها وهي كالاتي:

أولاً: وصف اداة القياس

تشمل اداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية على ثلاث متغيرات (المتغير المستقل) اليقظة الريادية و(المتغير الوسيط) المرونة الاستراتيجية و(المتغير المعتمد) الرشاقة الاستراتيجية وفي ادناه وصف لكل منها:

1. مقياس اليقظة الريادية: يتألف هذا المتغير من (13) فقرات ويتكون من ثلاثة أبعاد (المسح والبحث، والتعاون والتواصل، والتقييم والحكم).
2. مقياس المرونة الاستراتيجية: يتألف هذا المتغير من (17) فقرة، وهو متغير احادي البعد .
3. مقياس الرشاقة الاستراتيجية: يتألف هذا المتغير من ثلاث ابعاد هي (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وانسيابية الموارد) ويشتمل على (22) فقرة.

والجدول (12) يقدم توضيحاً عن ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد الفرعية.

جدول(12) / الترميز والتوصيف لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
اليقظة الريادية	المسح والبحث	6	Re	Tang et al.,2012
	التعاون والتواصل	3	Co	
	التقييم والحكم	4	As	
المرونة الاستراتيجية	أحادي البعد	17	FL	Eryesil et al.,2015
الرشاقة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	9	Se	Oventhal,2016

	Com	9	الالتزام الجماعي
	Res	4	انسيابية الموارد

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد الادبيات الواردة فيه

ثانياً. تقييم إنموذج قياس الدراسة

اعتمدت الاستبانة اداة رئيسة للدراسة لجمع البيانات في الدراسة الحالية والتي ستستخدم لقياس متغيرات الدراسة وتحديد مستوى الاستجابة الذي يحدده الافراد عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة، وعلى نتائجها سنختبر الفرضيات ويتم الحكم على قبولها او رفضها، وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس في اي دراسة فلا بد من اجراء الاختبارات الآتية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها وان عملية التقييم تتم بعدة خطوات هي:

1. الصدق الظاهري لأداة القياس

بهدف معرفة مدى الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها في صورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال بلغ عددهم (12) محكماً وذلك للتأكد من صدقها الظاهري والملحق (1) يوضح أسماء المحكمين. إذ كان الانموذج الاول للاستبانة معداً بشكل خاص لاستطلاع اراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي متغير من المتغيرات المدروسة. وبعد جمع استمارة التحكيم من السادة المحكمين اجرى الباحث مسحاً للملاحظات ووجهات النظر التي ابدوها تجاه المتغيرات وأبعادها والفقرات المكونة لها فضلاً عن مصادر المقاييس المعتمدة وفي ضوء تلك الآراء والافكار التي اظهرها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها (12%) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحاً.

2. اختبار صدق وثبات اداة القياس

ان اختبار الصدق والثبات لأداة قياس الدراسة عن طريق ما يعرف بالصدق (Validity) والثبات (Reliability) اذ يشير الثبات الى درجة امكانية المقياس بالإتيان بنتائج مماثلة عند اعادة الاختبار، لذا فهو يكشف عن اتساق المقياس، اما الصدق فيوضح هل ان المقياس يقيس ما يفترض ان يقيسه، فهو يكشف عن دقة المقياس في تمثيل الظاهرة المراد دراستها (Hair et al., 2013:165-166)، وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد الانموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variables) أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية ، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب

على البرنامج الاحصائي (Smart-PLS). ولغرض تقييم انموذج القياس فان هناك معايير تستخدم للتقييم وكما يوضحها جدول (13):

جدول (13) / معايير تقييم إنموذج القياس

ت	المعيار	الحد المقبول
1	ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب $0.60 \leq$ ، كرونباخ الفا ≥ 0.70
2	ثبات المؤشر	التشبع المعياري للمؤشر ≥ 0.70
3	الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص (AVE) ≥ 0.50
4	الصدق التمييزي	اختبار استقلالية الفقرات Cross Loading
		اختبار عدم تداخل الابعاد (Variable Correlation-Root Square of) (AVE)

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد (Hair et al، 2017)

وبهدف معرفة ماهية تلك المؤشرات سيتم توضيحها بالاتي:

أ. ثبات الاتساق الداخلي: ان احد اختبارات تقييم الانموذج هو ثبات الاتساق الداخلي ويكون من معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) الذي يجب ان تكون قيمته اكبر من او يساوي (0.70) فضلاً عن الاعتماد على الثبات المركب (Composite Reliability) الذي يجب ان تكون قيمته اعلى او تساوي (0.60).

ب. ثبات المؤشر (الفقرة): يشير ثبات المؤشر (الفقرة) الى مربع التشبعات الخارجية المعيارية للمؤشر ويعرض كمية تفسير التباين في المؤشر للمتغير، لذا فهو يشير ايضا الى التباين المستخلص من المؤشر، ويتم تقييم ثبات المؤشر عن طريق حساب التشبع الخارجي (Outer Loadings) لفقرات (مؤشرات) المقياس، ويبين (Hair et al., 2017:94) وجود ثلاث حالات يمكن عن طريقها تقييم تشبع الفقرات (المؤشرات) وكالاتي:

اولاً: اذا كان تشبع الفقرة اكبر او يساوي (0.70) فهي تمثل البعد ولهذا يتم الاستبقاء عليها
ثانياً: اذا كان تشبع الفقرة بين (0.40-0.70) فعلى الباحث التأكد من تأثير حذف هذه الفقرة في رفع قيمة بقية معايير إنموذج القياس (كرونباخ الفا، الثبات المركب، AVE) واذا لم يكن هناك تأثير لها على المعايير فيتم الاستبقاء عليها

ثالثاً: اذا كان تشبع الفقرة يقل عن (0.40) فيتم حذفها.

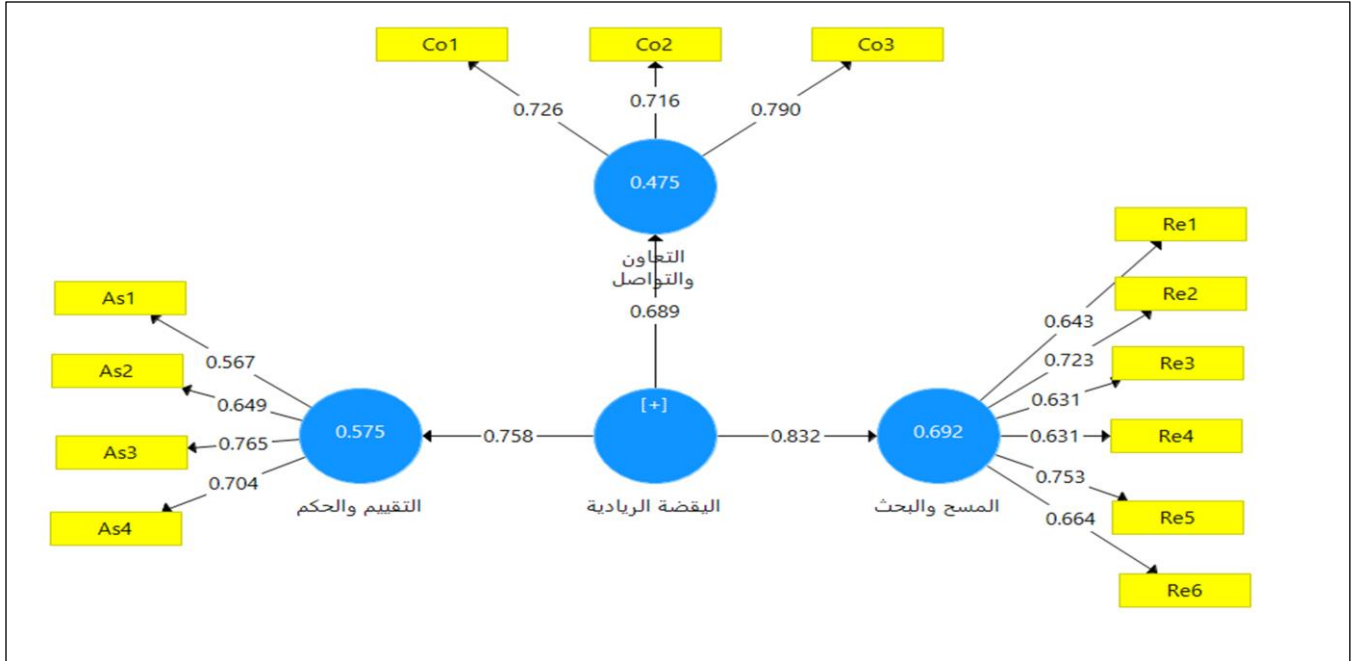
ت. **متوسط التباين المستخلص (AVE):** يتمثل متوسط التباين المستخلص الى مجموع التشعبات التربيعية مقسومة على عدد المؤشرات (الفقرات) وتكون القيمة الناتجة معنوية اذا تجاوزت (0.50) اما اذا كانت اقل فهي تشير الى وجود تباين متبقي في خطأ التقارب بدلاً من أن يتم تفسيره من المتغير .

ث. **الصدق التمييزي:** يوضح الصدق التمييزي (Discriminant Validity) ان المتغير لا يرتبط مع مقاييس خاصة بمتغيرات مختلفة عنه (Hair et al، 2016:120) ويتم قياس الصدق التمييزي عن طريق السمة المغايرة الى السمة الاحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio) والذي هو معدل ارتباطات الفقرات بمتغيرات أخرى (سمة مغايرة) الى معدل ارتباطات الفقرات في المتغير ذاته (سمة أحادية)، أي تباعد وتناظر الاسئلة بشكل منطقي أي يجب ان نتأكد ان الاسئلة ليس فيها تكرار ولا تداخل ليس هناك تداخل بينهم ولا مع متغيرات اخرى ويتكون من شقين أساسين هما (Cross Loading) الذي يقيس هل ان الاسئلة تقيس فقط المتغير المعني بها وذلك عن طريق قيم الفقرات التي تكون للبعد المعني أعلى من قيمها في باقي الابعاد وهذا يعني انها تمثل فعلا البعد الذي تنتمي اليه، اما الشق الآخر (Variable correlations-Root Square of AVE) فيستهدف التأكد من ان البعد المعني يختلف كلياً عن باقي الابعاد الاخرى بحيث يكون البعد مع نفسه بالمصنوفة اعلى من باقي القيم مع الابعاد الاخرى.

ووفقاً لما تقدم سيقوم الباحث بتقييم نماذج القياس لمتغيرات الدراسة وكالاتي :

اولاً: تقييم انموذج القياس لمتغير اليقظة الريادية

بهدف تقييم انموذج القياس الخاص بمتغير اليقظة الريادية تم استخدام برنامج Smart-PLS اذ يبين الشكل (6) تشعبات الفقرات وهي الارقام الظاهرة على الاسهم التي تتجه من المتغيرات الكامنة الى المتغيرات المقاسة (الفقرات) او ما يسمى (ثبات المؤشر) (الفقرة). اذ يتضح ان جميع الفقرات كانت تشعباتها اكبر من المعيار المحدد (0.40) كما أن جميع قيم المؤشرات الاخرى (كرونباخ الفاء، والثبات المركب، و اختبار AVE) كانات ضمن المدى المقبول ما يعني أن الانموذج الخاص بمتغير اليقظة الريادية يحقق المعايير المطلوبة للمصادقية والثبات وكما يوضحها الشكل (6) والجدول (14).



الشكل (6) / نموذج القياس لمتغير اليقظة الريادية

المصدر : من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج Smart PLS,v.20

كما يستعرض الجدول (14) نتائج تقييم نموذج القياس والتي اظهرت ان جميع الابعاد حققت القيمة المطلوبة من معيار (AVE) وحققت جميعها القيمة المطلوبة لمعامل كرونباخ الفا والثبات المركب وهذا يوضح أن النموذج الخاص بمتغير اليقظة الريادية يحقق المعايير المطلوبة للمصادقية والثبات.

جدول (14) / نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير اليقظة الريادية

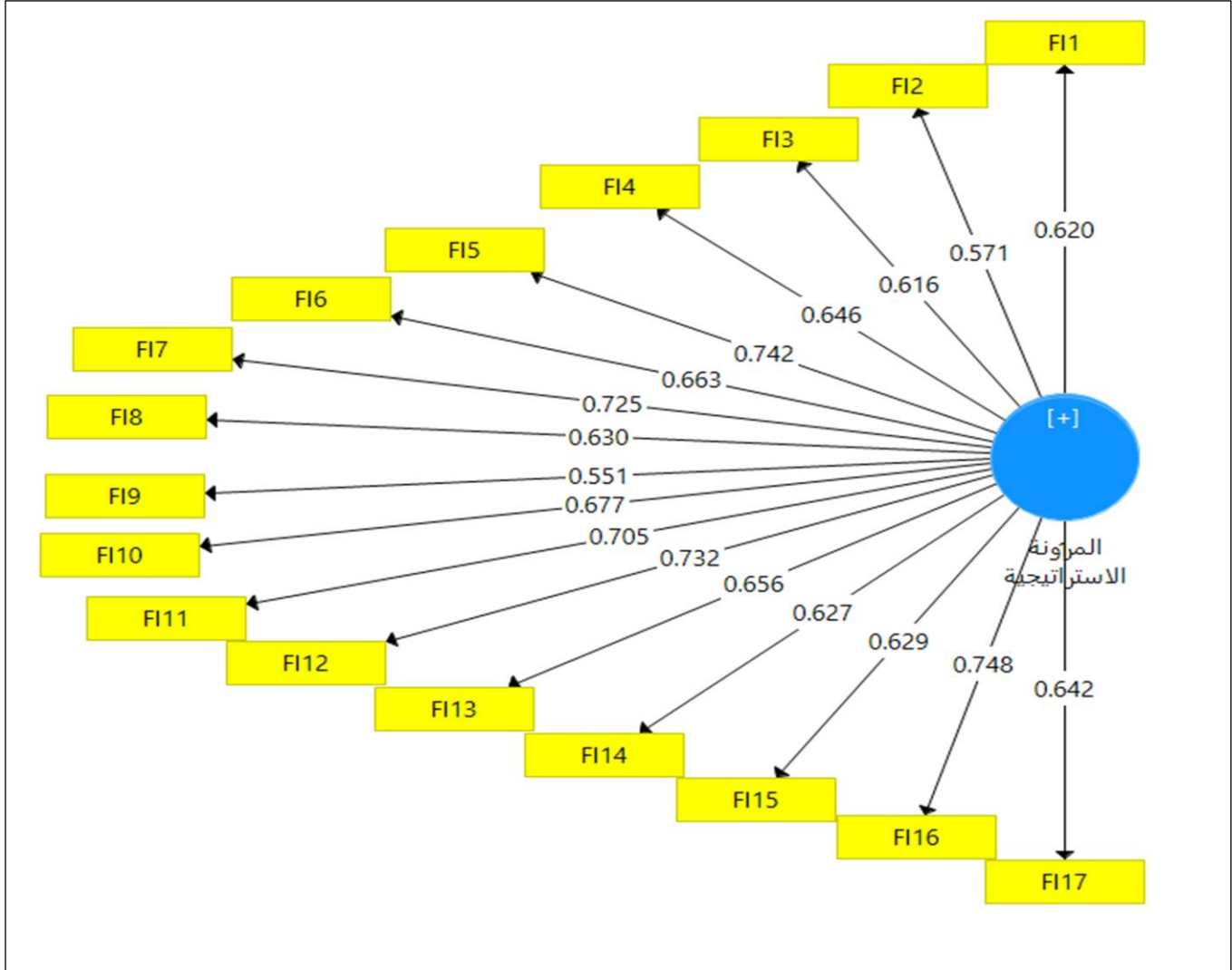
ت	الابعاد	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
1	المسح والبحث	0.761	0.834	0.512
2	التعاون والتواصل	0.741	0.788	0.554
3	التقييم والحكم	0.719	0.768	0.528

المصدر : مخرجات برنامج Smart-PLS

ثانياً: تقييم نموذج القياس لمتغير المرونة الاستراتيجية

لغرض تقييم نموذج القياس الخاص بمتغير المرونة الاستراتيجية تم استخدام برنامج Smart-PLS اذ يبين الشكل (7) تشبعات الفقرات وهي الارقام الظاهرة على الاسهم التي تتجه من المتغيرات الكامنة الى المتغيرات

المقاسة (الفقرات) أو ما يسمى (ثبات المؤشر (الفقرة). إذ يتضح أن جميع الفقرات اكبر من المعيار المحدد (0.40) كما أن قيم المؤشرات (كرونباخ الفاء، والثبات المركب، و اختبار AVE) كلها كانت ضمن المستوى المقبول ما يعني أن الانموذج الخاص بمتغير المرونة الاستراتيجية يحقق المعايير المطلوبة للمصداقية والثبات وكما يوضحها الشكل (7) والجدول (15).



الشكل (7) / انموذج القياس لمتغير المرونة الاستراتيجية

المصدر : من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج Smart PLS, v.20

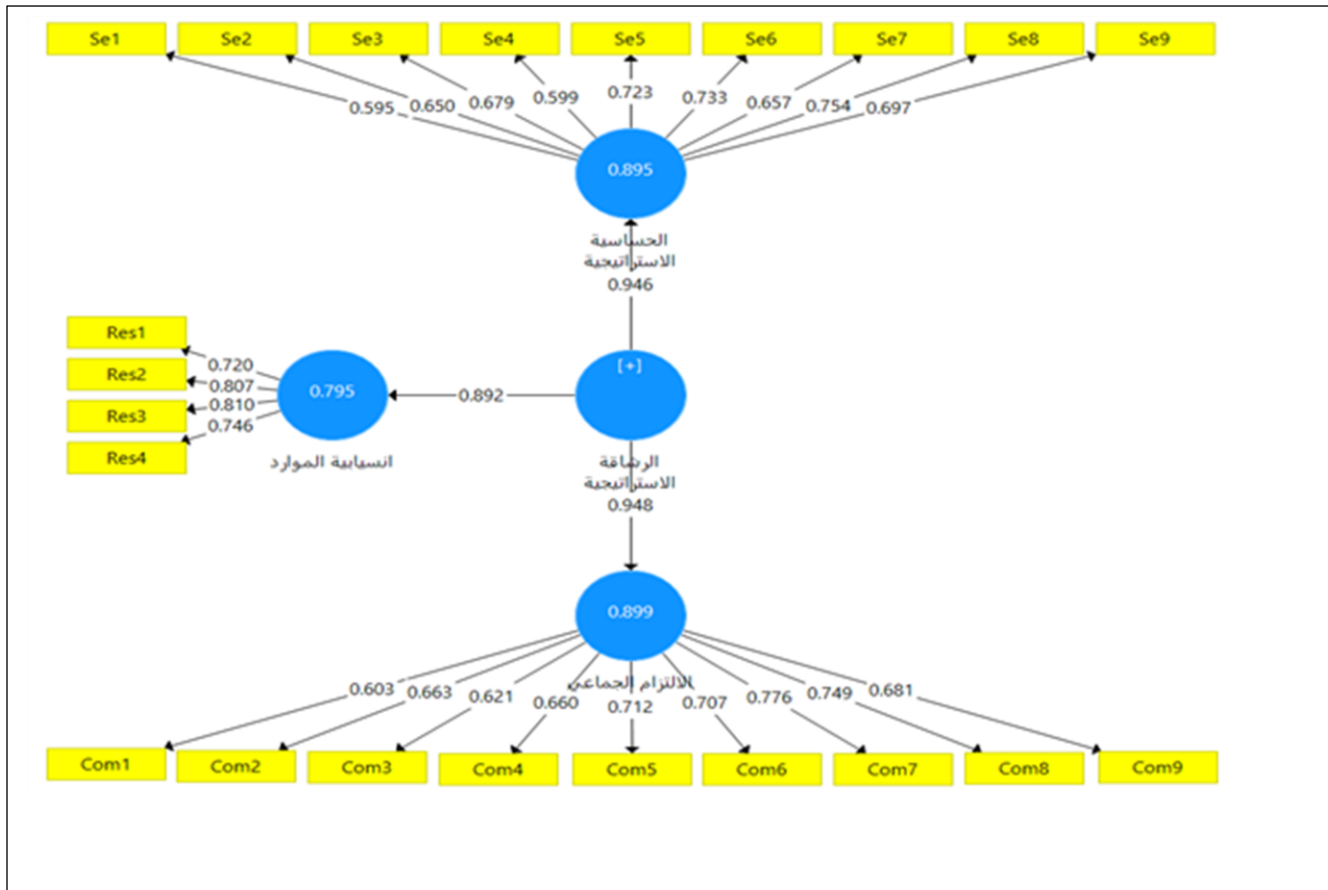
جدول (15) / نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير المرونة الاستراتيجية

ت	الابعاد	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
1	المرونة الاستراتيجية	0.918	0.929	0.547

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ثالثا:- تقييم نموذج القياس لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

لغرض تقييم نموذج القياس الخاص بمتغير الرشاقة الاستراتيجية تم استخدام برنامج Smart-PLS اذ يبين الشكل (8) تشبعات الفقرات وهي الارقام الظاهرة على الاسهم التي تتجه من المتغيرات الكامنة الى المتغيرات المقاسة (الفقرات) أو ما يسمى (ثبات المؤشر (الفقرة). إذ يتضح أن جميع الفقرات كانت تشبعاتها اكبر من المعيار المحدد (0.40) كما جميع قيم المؤشرات الاخرى (كرونباخ الفا، والثبات المركب، و اختبار AVE) كانت ضمن المدى المقبول ما يعني ان الانموذج الخاص بمتغير الرشاقة الاستراتيجية يحقق المعايير المطلوبة للمصادقية والثبات وكما يوضحها الشكل (8) والجدول (16).



الشكل (8) / انموذج القياس لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج 20.Smart PLS.v

جدول (16) / نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

ت	الابعاد	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
1	الحساسية الاستراتيجية	0.852	0.884	0.501
2	الالتزام الجماعي	0.860	0.889	0.532
3	انسيابية الموارد	0.773	0.855	0.542

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

3. اختبار الصدق التمييزي: لغرض اختبار الصدق التمييزي تم استخدام برنامج (Smart-PLS) .
أ. اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير اليقظة الريادية

اذ يبين الجدول (17) ان جميع الابعاد قد حققت قيما مع نفسها اعلى من قيمها مع باقي الابعاد ما يعني أن هذه الأبعاد امتازت بعدم التداخل لكل منها مع باقي الابعاد ضمن متغير اليقظة الريادية ما يؤكد الصدق التمييزي للأبعاد.

جدول (17) / نتائج اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير اليقظة الريادية بتقنية (Variable correlations-Root Square of AVE)

الابعاد	المسح والبحث	التعاون والتواصل	التقييم والحكم
المسح والبحث	0.676		
التعاون والتواصل	0.327	0.7545	
التقييم والحكم	0.390	0.435	0.676

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ب. اختبار استقلالية الفقرات لأبعاد متغير اليقظة الريادية

يبين جدول (18) ان جميع فقرات الابعاد الخاصة بمتغير اليقظة الريادية امتازت بالاستقلالية والانتماء للبعد الذي تمثله لان جميع قيمها للبعد الممثلة له اعلى من القيم لذاتها في الابعاد الاخرى، ونتيجة لاختبار الاستقلالية وعدم تداخل الابعاد فان متغير اليقظة الريادية امتاز بالصدق التمييزي.

جدول (18) / اختبار استقلالية الفقرات لمتغير اليقظة الريادية بتقنية (Cross Loading)

الابعاد	الفقرات	المسح والبحث	التعاون والتواصل	التقييم والحكم
المسح والبحث	Re1	0.643	0.181	0.188
	Re2	0.723	0.209	0.150
	Re3	0.631	0.252	0.287
	Re4	0.631	0.268	0.293
	Re5	0.753	0.232	0.329
	Re6	0.664	0.176	0.316
التعاون والتواصل	Co1	0.321	0.726	0.233
	Co2	0.193	0.716	0.264
	Co3	0.214	0.790	0.458
التقييم والحكم	As1	0.144	0.250	0.567
	As2	0.217	0.334	0.649
	As3	0.427	0.323	0.765
	As4	0.200	0.266	0.704

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ت. اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير المرونة الاستراتيجية

ان بنية المتغير المرونة الاستراتيجية احادية البعد ولهذا فهو لا يحتاج الى فحص عدم تداخل الابعاد وكذلك لا يحتاج الى اختبار استقلالية الفقرات.

ث. اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

اذ يبين الجدول (19) ان جميع الابعاد (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وانسيابية الموارد) قد حققت قيما مع نفسها اعلى من قيمها مع باقي الابعاد ما يعني أن هذه الابعاد تمتاز بعدم التداخل لكل منها مع باقي الابعاد ضمن متغير الرشاقة الاستراتيجية ما يؤكد الصدق التمييزي للأبعاد.

جدول (19) / نتائج اختبار عدم تداخل ابعاد الرشاقة الاستراتيجية بتقنية (Variable correlations–Root Square of AVE)

الابعاد	الحساسية الاستراتيجية	الالتزام الجماعي	انسيابية الموارد
الحساسية الاستراتيجية	0.678		
الالتزام الجماعي	0.365	0.688	
انسيابية الموارد	0.495	0.507	0.772

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ج. اختبار استقلالية الفقرات لأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية

يبين جدول (20) ان جميع فقرات الابعاد الخاصة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية تمتاز بالاستقلالية والانتماء للبعد الذي تمثله لان جميع قيمها للبعد الممثلة له اعلى من القيم لذاتها في الابعاد الاخرى، ونتيجة لاختبار الاستقلالية وعدم تداخل الابعاد فان متغير الرشاقة الاستراتيجية يمتاز بالصدق التمييزي.

جدول (20) / اختبار استقلالية الفقرات لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بتقنية (Cross Loading)

الابعاد	الفقرات	الحساسية الاستراتيجية	الالتزام الجماعي	انسيابية الموارد
الحساسية الاستراتيجية	Se1	0.595	0.550	0.554
	Se2	0.650	0.498	0.583
	Se3	0.679	0.471	0.503
	Se4	0.599	0.383	0.436
	Se5	0.723	0.600	0.604
	Se6	0.733	0.589	0.546
	Se7	0.657	0.560	0.476
	Se8	0.754	0.671	0.535
	Se9	0.697	0.671	0.552
الالتزام الجماعي	Com1	0.488	0.603	0.384
	Com2	0.599	0.663	0.502

0.539	0.621	0.577	Com3		
0.528	0.660	0.584	Com4		
0.515	0.712	0.560	Com5		
0.477	0.707	0.493	Com6		
0.676	0.776	0.571	Com7		
0.615	0.749	0.624	Com8		
0.598	0.681	0.609	Com9		
0.720	0.644	0.542	Res1		انسيابية الموارد
0.807	0.545	0.653	Res2		
0.810	0.616	0.672	Res3		
0.746	0.630	0.554	Res4		

المصدر: مخرجات برنامج Smar

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي : عرض نتائج

الدراسة وتحليلها وتفسيرها

توطئة

يتعلق هذا المبحث بفقراته بعملية العرض الاحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج. وينقسم هذا المبحث الى ثلاثة جوانب اساسية.الاول يتعرض الى متغير اليقظة الريادية بأبعاده الثلاثة (المسح والبحث، التعاون والتواصل، التقييم والحكم)، والثاني يتعلق بالمرونة الاستراتيجية (احادي البعد) والجزء الثالث يتعلق بالرشاقة الاستراتيجية بأبعاده الثلاثة (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، انسيابية الموارد). وشمل عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية وكما يأتي:

اذ تم تحديد مستوى الاستجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة. ولان استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق ايجاد طول المدى (5-1 = 4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول (21).

جدول (21) / تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جدا	1 - 1.80	1
منخفض	1.80 - 2.60	2
معتدل	2.60 - 3.40	3
مرتفع	3.40 - 4.20	4
مرتفع جداً	4.20 - 5.00	5

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد (Dewberry, 2004: 15)

أولاً. الوصف الاحصائي الخاص بمتغير اليقظة الريادية: يتكون المتغير من ثلاثة أبعاد رئيسة وكالاتي:
1. بعد المسح والبحث:

يعرض الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد المسح والبحث. اذ نلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (1) الخاصة ب (تفاعل بشكل مستمر مع الجهات الاخرى للحصول على المعلومات الجديدة) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.44) وبانحراف معياري (0.620) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (89%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (أطلع المجلات والمطبوعات واتابع الاخبار للحصول على معلومات) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.12) وبانحراف معياري بلغ (0.902) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث عن هذه الفقرة فضلاً عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (82%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعيد المسح والبحث بلغ (4.35) وبانحراف معياري عام بلغ (0.713). ويمتوى نسبة اهمية بلغت (87%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع جداً" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير اليقظة الريادية في التسلسل (2). اذ تبين النتائج هناك تفاعل مستمر مع الجهات الاخرى للحصول على المعلومات الجديدة، فضلاً عن المراقبة بشكل مستمر للأفكار الجديدة عند البحث عن المعلومات.

جدول(22) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعيد المسح والبحث (n= 89)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تفاعل بشكل مستمر مع الجهات الاخرى للحصول على المعلومات الجديدة.	4.44	0.620	0.89	مرتفع جداً	1
2	اراقب بشكل دائم أفكار عمل جديدة عند البحث عن المعلومات.	4.38	0.630	0.88	مرتفع جداً	4
3	أطلع المجلات والمطبوعات واتابع الاخبار للحصول على معلومات.	4.12	0.902	0.82	مرتفع	6
4	اقوم بتصفح الانترنت كل يوم لغرض البحث عن معلومات تنفعني بعلمي.	4.29	0.694	0.86	مرتفع جداً	5
5	انا متعطش للمعلومات الجديدة لغرض الاستفادة منها في عملي .	4.43	0.638	0.89	مرتفع جداً	2
6	انا دائماً ابحث بنشاط عن معلومات جديدة لغرض تطوير عملي .	4.42	0.796	0.88	مرتفع جداً	3
	المعدل العام	4.35	0.713	0.87	مرتفع جداً	الثاني

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss v.25

2. بعد التعاون والتواصل:

يعرض الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التعاون والتواصل. اذ نلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (1) الخاصة بـ (اعمل على ربط المعلومات مع بعضها للحصول على حقائق مفيدة) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.52) وبانحراف معياري (0.585) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (90%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (اجيد الاستفادة من المعلومات المتاحة.) على أدنى عن المتوسطات الحسابية بلغ (4.30) وبانحراف معياري بلغ (0.774) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلاً عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (86%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً".

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعء التعاون والتواصل المستمر بلغ (4.38) وبانحراف معياري عام بلغ (0.716). وبمستوى نسبة اهمية بلغت (88%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع جداً" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير اليقظة الريادية في التسلسل (1) تبين النتائج ان الموظف يعمل على ربط المعلومات مع بعضها للحصول على حقائق مفيدة فضلاً عن الاستفادة من المعلومات المتاحة.

جدول (23) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعء التعاون والتواصل (n= 89)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	اعمل على ربط المعلومات مع بعضها للحصول على حقائق مفيدة.	4.52	.585	0.90	مرتفع جداً	1
2	اجيد الاستفادة من المعلومات المتاحة.	4.30	.774	0.86	مرتفع جداً	3
3	احاول دائماً ان استثمر قدراتي في مجالات المعلومات المختلفة .	4.31	.791	0.86	مرتفع جداً	2
	المعدل العام	4.38	0.716	0.88	مرتفع جداً	اول

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss v.25

3. بعد التقييم والحكم:

يعرض الجدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التقييم والحكم اذ نلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (4) الخاصة بـ (استطيع اختيار الفرص الجيدة من بين عدة خيارات.) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.855) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (83%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (استطيع ان تتنبأ بالفرص المحتملة) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.86) وانحراف معياري بلغ (0.786) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث عن هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (77%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعء التقييم والحكم بلغ (4.00) وانحراف معياري عام بلغ (0.770). وبمستوى نسبة اهمية بلغت (80%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير اليقظة الريادية في التسلسل (3) ان النتائج تشير الى وجود قدرة جيدة على التنبؤ والتمييز بين ما هو مريح من الفرص.

جدول(24) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعء التقييم والحكم (n= 89)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	استطيع ان أتنبأ بالفرص المحتملة.	3.86	0.786	0.77	مرتفع	4
2	يمكنني التمييز بين الفرص المريحة وغير المريحة.	4.01	0.665	0.80	مرتفع	2
3	لدي القدرة والبراعة في تحليل الفرص ذات القيمة العالية .	3.98	0.775	0.80	مرتفع	3
4	استطيع اختيار الفرص الجيدة من بين عدة خيارات .	4.16	0.855	0.83	مرتفع	1
	المعدل العام	4.00	0.770	0.80	مرتفع	الثالث

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss v.25

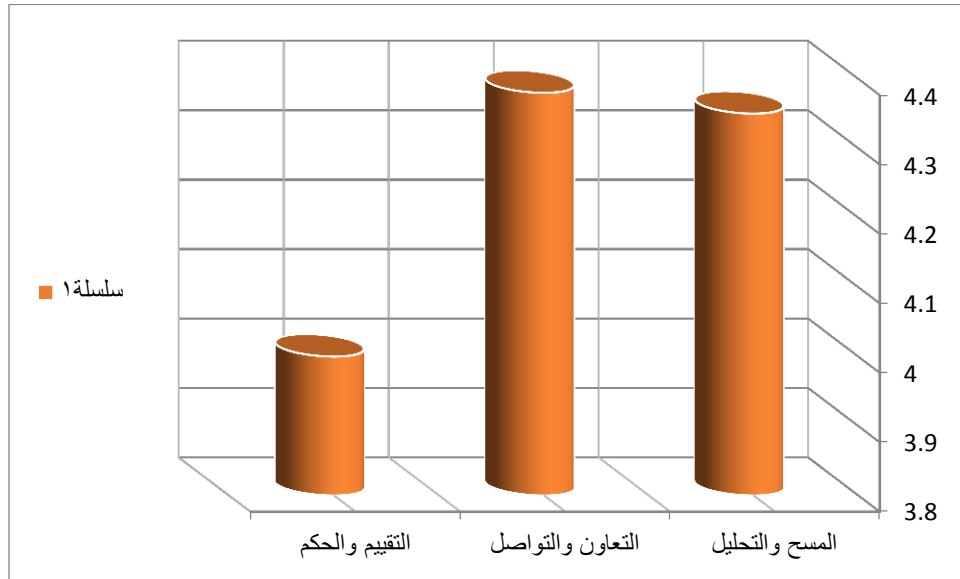
ويمكن ان نلخص مستويات هذه الابعاد في ضوء الجدول الاتي :

جدول (25) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير اليقظة الريادية (n=89)

ت	البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	المسح والتحليل	4.35	0.713	0.87	مرتفع جدا	الثاني
2	التعاون والتواصل	4.38	0.716	0.88	مرتفع جدا	الاول
3	التقييم والحكم	4.00	0.770	0.80	مرتفع	الثالث
-	المعدل العام لمتغير اليقظة الريادية	4.24	0.754	0.85	مرتفع جدا	-

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الجداول الثلاثة السابقة (22,23,24)

ونلاحظ من بيانات الجدول المذكور أنفاً أن بُعد التعاون والتواصل حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بُعد التقييم والحكم ، ويشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير اليقظة الريادية (مرتفع جدا) بلغ (4.24) وانحراف معياري عام بلغ (0.754). وبشدة اجابة بلغت (0.85) والشكل (9) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد اليقظة الريادية.



الشكل (9) / مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير اليقظة الريادية بحسب المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً. الوصف الاحصائي لمتغير المرونة الاستراتيجية

يتكون المتغير من سبع عشرة فقرة فهو متغير احادي البعد اذ يعرض الجدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه متغير المرونة الاستراتيجية. إذ نلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (9) الخاصة ب (نسعى لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لمواكبة المعايير الجديدة المقبولة) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.50) وانحراف معياري (0.676) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (90%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة (نستطيع تقديم ميزة جديدة من الفرص غير المتوقعة) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.953) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث عن هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (79%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع".

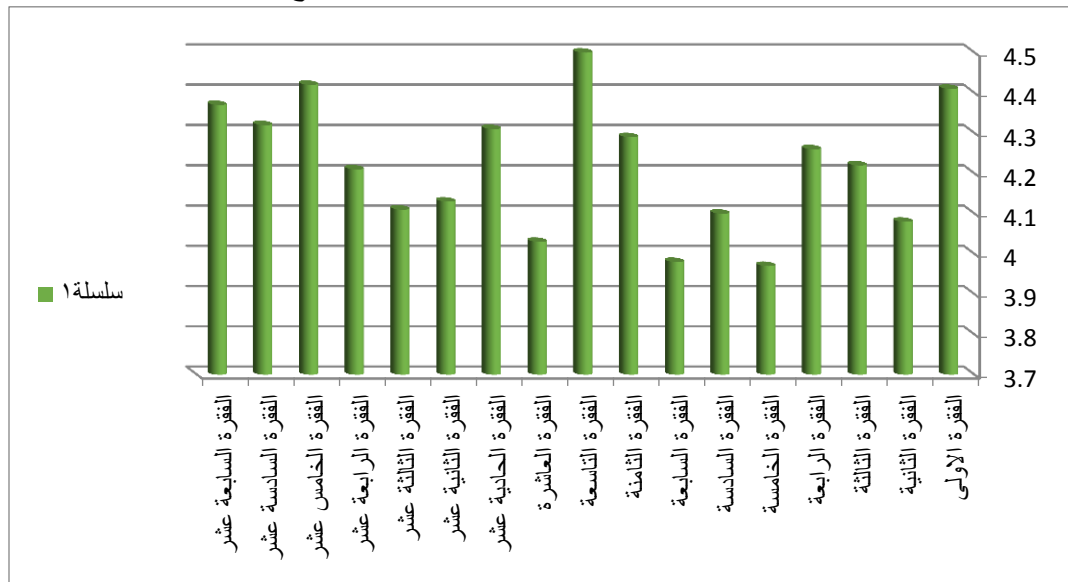
ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لمتغير المرونة الاستراتيجية بلغ (4.22) وانحراف معياري عام بلغ (0.905). وبمستوى نسبة اهمية بلغت (84%) وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع جدا" اذ تبين النتائج ان عمل الشركات يتصف بالتغير المستمر وان الشركة قادرة على استخدام امكانياتها بمرونة عالية لاستغلال واستثمار الفرص التي تتاح في مجال عملها. والشكل (10) يوضح المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات متغير المرونة الاستراتيجية.

جدول (26) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لمتغير المرونة الاستراتيجية (n= 89)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يتصف عملنا بالتغيير بشكل مستمر .	4.41	0.823	0.88	مرتفع جدا	3
2	تتميز استراتيجيتنا بالمرونة .	4.08	1.093	0.82	مرتفع	14
3	نُراعي التغيير في السوق .	4.22	0.962	0.84	مرتفع جدا	9
4	تعد المرونة احد اهدافنا طويلة الامد .	4.26	0.888	0.85	مرتفع جدا	8
5	نستطيع تقديم ميزة جديدة من الفرص غير المتوقعة .	3.97	0.953	0.79	مرتفع	17
6	التغيير في اعمالنا من سماتنا الاساسية .	4.10	1.077	0.82	مرتفع	13
7	نستطيع توليد استراتيجيات جديدة للأنشطة السابقة .	3.98	0.982	0.80	مرتفع	16
8	نبذل جهوداً مستمرة لإنشاء خيارات تمكن من النمو في العديد من المجالات التكنولوجية.	4.29	0.919	0.86	مرتفع جدا	7

9	نسعى لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لمواكبة المعايير الجديدة المقبولة.	4.50	0.676	0.90	مرتفع جدا	1
10	نصل إلى السوق أسرع من منافسينا بالعروض الجديدة.	4.03	0.958	0.81	مرتفع	15
11	نميز أنفسنا كشركة رشيقة الحركة.	4.31	0.820	0.86	مرتفع جدا	6
12	نتميز في التخطيط للتكيف مع البيئة باستمرار.	4.13	1.035	0.83	مرتفع	11
13	نستطيع تقديم خدمات ما بعد البيع على منتجاتنا .	4.11	1.004	0.82	مرتفع	12
14	نقوم بوضع سيناريوهات متعددة لمواجهة البيئة الخارجية .	4.21	0.828	0.84	مرتفع جدا	10
15	نحاول أن نكون متاهيين ونستعد لمواجهة التطورات السلبية.	4.42	0.752	0.88	مرتفع جدا	2
16	نأخذ جميع الاحتمالات بنظر الاعتبار في أثناء تطوير استراتيجياتنا.	4.32	0.808	0.86	مرتفع جدا	5
17	نحتفظ بمعدل مناسب من النقد لاستثمار الفرص الجديدة .	4.37	0.803	0.87	مرتفع جدا	4
	المعدل العام	4.22	0.905	0.84	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss v.25



الشكل (10) / مستوى فقرات متغير المرونة الاستراتيجية بحسب المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً: الوصف الاحصائي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية: يتكون المتغير من ثلاثة أبعاد رئيسة وكالاتي:

1. بعد الحساسية الاستراتيجية

يعرض الجدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الحساسية الاستراتيجية. إذ نلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (4)

الخاصة بـ (نخصص الأموال لتحسين العمليات واستثمار الفرص ذات القيمة المضافة) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.31) وبانحراف معياري (0.777) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (86%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". في حين حصلت الفقرة (8) الخاصة (نعرف أي القدرات تحتاج لتحسين لتقديم خدمة أفضل للزبائن المستهدفين لدينا.) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.11) وبانحراف معياري بلغ (0.897) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث عن هذه الفقرة فضلا عن نسبة الأهمية لها التي بلغت (82%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعدها الحسابية الاستراتيجية. بلغ (4.18) وبانحراف معياري عام بلغ (0.856). وبمستوى نسبة أهمية بلغت (84%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير الرشاقة الاستراتيجية في التسلسل (3). إذ تبين النتائج الشركات تستفيد من المعلومات الخاصة بالقطاع الانتاجي بهدف اتخاذ القرارات التي تخص استثماراتها وان الشركة تعتمد على استثمار المهارات لديها بأفضل الصور لاستغلال الفرص المتاحة.

جدول (27) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية لبعدها الحسابية الاستراتيجية (n= 89) .

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	نستخدم معلومات القطاع الانتاجي لاتخاذ القرارات.	4.28	.852	0.86	مرتفع جدا	2
2	نحدد توجهنا الاستراتيجي بشكل افضل من المنافسين .	4.12	.809	0.82	مرتفع	8
3	نستفيد من معلومات قطاع الانتاجي في معرفة سلوكيات واتجاهات منافسيها.	4.16	.828	0.83	مرتفع	5
4	نخصص الأموال لتحسين العمليات واستثمار الفرص ذات القيمة المضافة.	4.31	.777	0.86	مرتفع جدا	1
5	ندرك ما المهارات والمعرفة الأكثر أهمية لتحقيق نتائج مهمة لزيائنها.	4.17	.873	0.83	مرتفع	4
6	نعتمد على المهارات والمعرفة التي تمتلكها للحفاظ على ميزتها التنافسية .	4.21	.832	0.84	مرتفع جدا	3
7	نستغل مقدراتنا الجوهرية في توليد قيمة لزيائنها الحاليين والجدد.	4.13	.919	0.83	مرتفع	7
8	نعرف أي القدرات تحتاج لتحسين لتقديم خدمة أفضل للزبائن المستهدفين لدينا.	4.11	.897	0.82	مرتفع	9
9	نعرف أي العمليات تحتاج لتحسين لتقديم خدمة أفضل لشرائح الزبائن المستهدفين.	4.15	.919	0.83	مرتفع	6

المعدل العام	4.18	0.856	0.84	مرتفع	الثالث
--------------	------	-------	------	-------	--------

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss v.25

2. بعد الالتزام الجماعي

يعرض الجدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الالتزام الجماعي. اذ نلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (3) الخاصة بـ (يتميز عملنا بأنه يتم وفق مبادئنا .) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.38) وبانحراف معياري (0.803) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (87%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". في حين حصلت الفقرة (7) الخاصة (نشارك اعضاء الفريق في مناقشة ووضع الاستراتيجيات .) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.87) وبانحراف معياري بلغ (1.058) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث عن هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (77%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعء الالتزام الجماعي بلغ (4.19) وبانحراف معياري عام بلغ (0.891). وبمستوى نسبة اهمية بلغت (84%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير الرشاقة الاستراتيجية في التسلسل (2). اذ تبين النتائج ان الشركة لديها ادراك للهدف الذي تسعى اليه لغرض توجيه قراراتها وان ما يتم منها سيكون وفق المبادئ المتفق عليها.

جدول (28) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعء الالتزام الجماعي (n= 89)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	نمتلك إحساساً واضحاً بالهدف وتستخدمه لتوجيه قراراتنا في تأدية الاعمال.	4.30	0.884	0.86	مرتفع جدا	3
2	نوضح أهدافنا العامة للعاملين بكل شفافية وفاعلية.	4.13	0.828	0.83	مرتفع	6
3	يتميز عملنا بأنه يتم وفق مبادئنا .	4.38	0.803	0.87	مرتفع جدا	1
4	نسمح للعاملين التعلم عن طريق العمل .	4.37	0.817	0.87	مرتفع جدا	2
5	نتعامل مع العاملين بوصفهم مسؤولين عن النتائج النهائية للمهمة المكلفين بإنجازها.	4.29	0.855	0.86	مرتفع جدا	4
6	نطلع موظفينا وشركائنا بأهدافنا واستراتيجياتنا.	4.06	0.974	0.81	مرتفع	8
7	نشارك اعضاء الفريق في مناقشة ووضع الاستراتيجيات .	3.87	1.085	0.77	مرتفع	9
8	نطلب من العاملين التغذية العكسية لاختيار أفضل الطرائق	4.10	0.892	0.82	مرتفع	7

					الممكنة لتنفيذ الاستراتيجيات.
5	مرتفع	0.84	0.877	4.19	لدينا القدرة على تكييف استراتيجياتنا لتناسب الظروف المتغيرة.
الثاني	مرتفع	0.84	0.891	4.19	المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss v.25

3. بعد انسيابية الموارد

يعرض الجدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد انسيابية الموارد . اذ نلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (1) الخاصة بـ (نوائم مواردنا مع اهدافنا المطلوب تحقيقها على أساس المتطلبات الاستراتيجية بما يضيف قيمة مميزة..) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.28) وبانحراف معياري (0.738) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (86%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (نعيد تخصيص مواردنا المالية بناءً على متطلبات العمل المتغيرة.) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.19) وبانحراف معياري بلغ (0.864) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث عن هذه الفقرة فضلاً عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (84%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعء انسيابية الموارد بلغ (4.24) وبانحراف معياري عام بلغ (0.821). وبمستوى نسبة اهمية بلغت (85%) وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع جداً" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير الرشاقة الاستراتيجية في التسلسل (1) تبين النتائج ان الشركة توائم بين مواردها واهدافها المرسومة ما يعزز قدرتها في تحقيق قيمة مميزة من اعمالها

جدول (29) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية لبعء انسيابية الموارد (n= 89)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	نوائم مواردنا مع اهدافنا المطلوب تحقيقها على أساس المتطلبات الاستراتيجية بما يضيف قيمة مميزة.	4.28	0.738	0.86	مرتفع جداً	1
2	نعيد تخصيص مواردنا المالية بناءً على متطلبات العمل المتغيرة.	4.19	0.864	0.84	مرتفع	4
3	نقوم بنقل مواردنا المادية على أساس متطلبات الاعمال المتغيرة.	4.23	0.754	0.85	مرتفع جداً	3
4	نوفر سهولة الوصول للمعلومات التي تهتم الزبائن والعاملين.	4.26	0.926	0.85	مرتفع جداً	2
	المعدل العام	4.24	0.821	0.85	مرتفع جداً	الاول

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss v.25

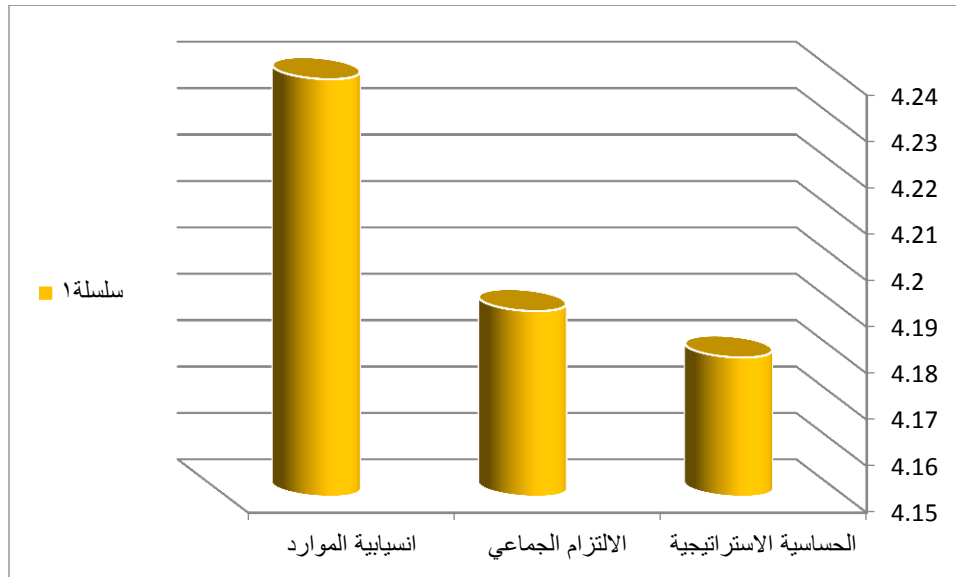
ويمكن ان نلخص مستويات هذه الابعاد في ضوء الجدول الاتي :

جدول (30) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للابعاد الرئيسية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية (n=89)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثالث	مرتفع	0.84	0.856	4.18	الحساسية الاستراتيجية
الثاني	مرتفع	0.84	0.891	4.19	الالتزام الجماعي
الاول	مرتفع جدا	0.85	0.821	4.24	انسيابية الموارد
-	مرتفع جدا	0.84	0.856	4.20	المعدل العام لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الجداول الثلاثة السابقة (27,28,29)

ونلاحظ من خلال بيانات الجدول المذكور أنفاً أن بعد انسيابية الموارد حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد الحساسية الاستراتيجية، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير الرشاقة الاستراتيجية (مرتفع جدا) بلغ (4.20) وانحراف معياري عام بلغ (0.856). وبشدة اجابة بلغت (0.84) والشكل (11) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد الرشاقة الاستراتيجية.



الشكل (11) / مستوى ابعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية بحسب المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحث

إلى هنا تمت الاجابة على تساؤلات مشكلة الدراسة

1.ما مستوى إدراك عينة الدراسة لليقظة الريادية في الشركات التابعة للعبة العباسية؟

2.ما مستوى المرونة الاستراتيجية في الشركات التابعة للعبة العباسية المقدسة؟

3.ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الشركات التابعة للعبة العباسية؟

وكذلك تم تحقيق أهداف الدراسة

1.تحديد مستوى إدراك عينة الدراسة لأبعاد اليقظة الريادية المتمثلة بالاتي:(المسح والبحث، الربط والاتصال،

التقييم والحكم).

2.تحديد مستوى توافر المرونة الاستراتيجية في مجموعة الشركات التابعة للعبة العباسية المقدسة من وجهة

نظر عينة الدراسة.

3.تحديد مستوى توافر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بالاتي: (الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة،

إنسيابية الموارد) من وجهة نظر عينة الدراسة في مجموعة الشركات التابعة للعبة العباسية المقدسة.

وسيتم الاجابة عن باقي اسئلة مشكلة الدراسة وباقي اهدافها في المبحث الثاني المختص بإثبات الفرضيات.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

توطئة

يتناول هذا المبحث جانبين مهمين الاول يتعلق باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، اما الآخر فيتعلق باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة اذ اعتمد الباحث باختبار فرضيات الارتباط على مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) في اختبار فرضيات التأثير. ومعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) هي اداة قوية، وتقنية نمذجة لها القابلية على التعامل مع اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، وكذلك لها القابلية للتعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) (غير المقاسة) التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها. فالانحدار، والمعادلات الانية (مع او بدون اخطاء الارتباط)، وتحليل المسار والتحليل العاملي والنماذج السببية كلها حالة خاصة من معادلة النمذجة الهيكلية. اذ انها طريقة تأكيدية اكثر من كونها طريقة استكشافية، لان الباحث يستخدمها بغية بناء انموذج في ظروف نظام من التأثيرات غير الاتجاهية لمتغير ما على متغير اخر. كما انها تقنية مستخدمة لتخمين وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات. هذه المتغيرات داخل الانموذج قد تتضمن كل من المتغيرات القابلة للقياس والمتغيرات الكامنة. فالمتغيرات الكامنة هي تراكيب فرضية لا يمكن قياسها بشكل مباشر. ان معادلة النمذجة الهيكلية بديل اكثر قوة لتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، وتحليل العاملي وتحليل السلاسل الزمنية.

وفي معادلة النمذجة الهيكلية كل من هذه المتغيرات يتم تمثيله بمجموعة من المتغيرات المقاسة التي تمثل بالرسم كمؤشرات للمتغيرات الكامنة. ومن ثم فان إنموذج المعادلة الهيكلية هو نمط فرضي لعلاقات خطية موجه وغير موجه بين مجموعة من المتغيرات الكامنة وغير الكامنة. فالعلاقات الموجه تدل على بعض اصناف التأثيرات الموجه لمتغير ما على متغير اخر. اما العلاقات غير الموجه فهي ارتباطات لا تدل على التأثيرات الموجه. في تحليل المسار يقدم اختباراً لعلاقات بين مجموعة من المتغيرات المقاسة ولا تتضمن في إنموذجه متغيرات كامنة. ولتحقيق اهداف الدراسة ضمن هذا المبحث قسم الى جزأين هما كالآتي:

1. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تتعلق هذه الفقرة باختبار المسارات الارتباطية بين متغيرات الدراسة (اليقظة الريادية، المرونة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية) عن طريق مسارات الفرضيات التي بنائها بشكل تصوري عن طبيعة العلاقات تلك وكما يأتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد. اذ يظهر الجدول (31) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغير اليقظة الريادية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات فان الجداول المتعلقة بالارتباط تشير الى حجم العينة (89) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders, et al, 2009,459) وكالاتي :

جدول (31) / تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة (سلبية او ايجابية)	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-0.30 ±
2	علاقة ارتباط قوية (سلبية او ايجابية)	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70 ±
3	علاقة ارتباط قوية جدا (او تامة) (سلبية او ايجابية)	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-0.99 ±
4	لا توجد علاقة ارتباط	اذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة ارتباط تامة (سالبة او موجبة)	1±

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد الادبيات الاحصائية

ويهدف قبول الفرضية الرئيسية الأولى أنفاً من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط بين اليقظة الريادية (المتغير المستقل) والرشاقة الاستراتيجية (المتغير المعتمد) إذ يشير الجدول (32) لوجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (***) (0.517) وتشير هذه القيمة لقوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%)، اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين اليقظة الريادية بأبعادها والرشاقة الاستراتيجية). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (32) / مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير اليقظة الريادية بأبعاده ومتغير الرشاقة

		المسح والبحث	التعاون والتواصل	التقييم والحكم	اليقظة الريادية
المسح والبحث	Pearson Correlation	1	.315**	.367**	.716**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000
	N	89	89	89	89
التعاون والتواصل	Pearson Correlation	.315**	1	.430**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.000
	N	89	89	89	89
التقييم والحكم	Pearson Correlation	.367**	.430**	1	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	89	89	89	89
اليقظة الريادية	Pearson Correlation	.716**	.777**	.791**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	89	89	89	89
الرشاقة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.363**	.373**	.446**	.517**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	89	89	89	89

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسح والبحث والرشاقة الاستراتيجية. إذ يظهر تحليل الارتباط الظاهر في جدول (32) أن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأنها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد المسح والبحث والرشاقة الاستراتيجية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.363**). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1).
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعاون والتواصل والرشاقة الاستراتيجية. إذ يظهر جدول مصفوفة الارتباط (32) أن هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوية بين بعد التعاون والتواصل والرشاقة الاستراتيجية. إذ بلغت علاقة الارتباط (0.373**) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط بينهما (0.000). إذ تظهر

نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التعاون والتواصل والرشاقة الاستراتيجية، إذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التقييم والحكم والرشاقة الاستراتيجية. إذ يظهر جدول مصفوفة الارتباط (32) أن هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوية بين بعد التقييم والحكم والرشاقة الاستراتيجية. إذ بلغت علاقة الارتباط (0.446^{**}) بينهما في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000). إذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التقييم والحكم والرشاقة الاستراتيجية، إذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3).

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين اليقظة الريادية والمرونة الاستراتيجية). إذ يشير الجدول (33) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين اليقظة الريادية والمرونة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.559^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (33) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الثانية عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (33) / مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير اليقظة الريادية بأبعاده ومتغير المرونة الاستراتيجية

		المسح والبحث	التعاون والتواصل	التقييم والحكم	اليقظة الريادية
المسح والبحث	Pearson Correlation	1	.315**	.367**	.716**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000
	N	89	89	89	89
التعاون والتواصل	Pearson Correlation	.315**	1	.430**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.000
	N	89	89	89	89
التقييم والحكم	Pearson Correlation	.367**	.430**	1	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	89	89	89	89

اليقظة الريدية	Pearson Correlation	.716**	.777**	.791**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	89	89	89	89
المرونة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.374**	.382**	.520**	.559**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	89	89	89	89

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد المسح والبحث والمرونة الاستراتيجية. إذ يظهر تحليل الارتباط الظاهر في جدول (33) أن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأنها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد المسح والبحث والمرونة الاستراتيجية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.374^{**}). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1).

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد التعاون والتواصل والمرونة الاستراتيجية. إذ يظهر جدول مصفوفة الارتباط (33) أن هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوياً بين بعد التعاون والتواصل والمرونة الاستراتيجية. إذ بلغت علاقة الارتباط بينهما (0.382^{**}) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000). إذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التعاون والتواصل والمرونة الاستراتيجية، إذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد التقييم والحكم والمرونة الاستراتيجية. إذ يظهر جدول مصفوفة الارتباط (33) أن هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوياً بين بعد التقييم والحكم والمرونة الاستراتيجية. إذ بلغت علاقة الارتباط بينهما (0.520^{**}) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000). إذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التقييم والحكم والمرونة الاستراتيجية، إذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3).

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية). إذ يشير الجدول (34) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المرونة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.836^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين المرونة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى

معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%)، اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الثالثة عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (34) / مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير المرونة الاستراتيجية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية

		المرونة الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية
المرونة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.836**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	89	89
الرشاقة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.836**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	89	89

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

2. اختبار فرضيات التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة

تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير المباشر واتجاهها بين متغيرات الدراسة وكما يأتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الريادية بأبعادها في الرشاقة الاستراتيجية) اذ اعتمد الباحث في اختبار فرضيات التأثير المباشرة في الانموذج الهيكلي Structural Model باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Smart PLS. V.20). ويتكون الانموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، اذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة عن طريق سهم ذي اتجاه واحد (مسارات الانحدار). والشكل () هو الانموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (اليقظة الريادية) والمتغير المعتمد (الرشاقة الاستراتيجية) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير الوسيط فتتمثل علاقة التأثير (قيمة B) اما القيمة الظاهرة في الدائرة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية فتتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) ولغرض تفسير مستوى تلك التأثيرات ومدى مطابقة الانموذج تم الاعتماد على معايير لتقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM وكما يأتي:

1. التقييم الكلي لجودة مطابقة الانموذج GoF

يشير الى مدى الاعتماد على الانموذج المختبر أي المتغيرات المقاسة والانموذج الهيكلي فعند وضعهما في إنموذج واحد يكون دور جودة المطابقة توضيح مدى قدرة الانموذج على قياس الظاهرة المدروسة ويتم استخراجها عن طريق جذر متوسط معامل التفسير في متوسط التباين المستخلص AVE (Chin, 2010; Henseler&Sarsted,2013).

2.تقييم الارتباط الخطي

تشير قيمة هذا المؤشر الى اختبار الارتباط الخطي عندما يكون هناك ارتباط عالي بين متغيرين مستقلين اما اذا حصل ارتباط بين اكثر من متغيرين مستقلين فعندها يسمى ارتباطاً خطياً متعدداً ويتم التحقق من ذلك من قيمة (Variance Inflation Factor) (VIF) والتي يجب ان تكون قيمتها اقل من 5 وفقاً لقاعدة (Hair et al.,2017).

3.معاملات المسار

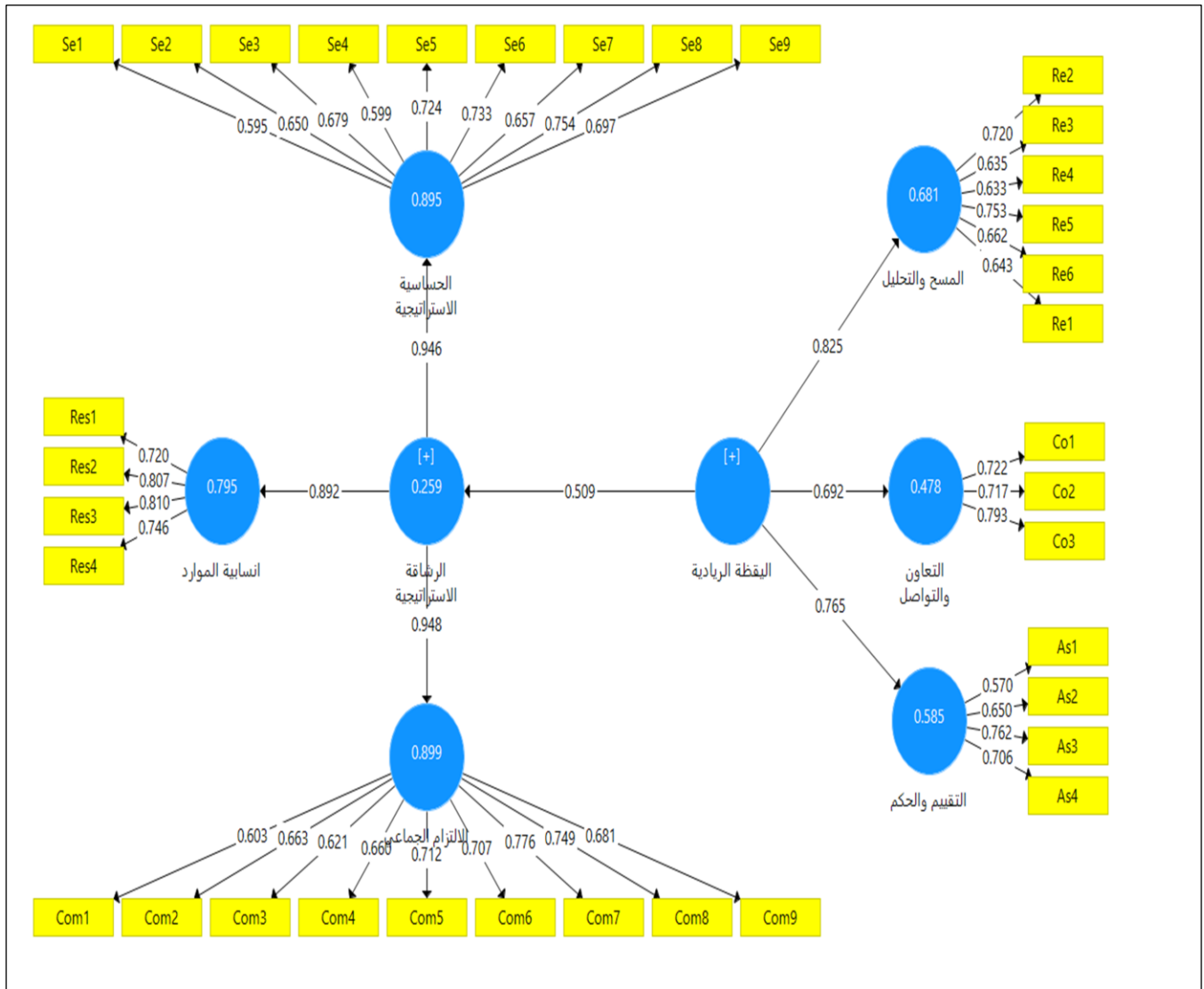
وتشير الى العلاقة الفرضية بين المتغيرات والتي يطلق عليها ايضا بالتأثيرات المباشرة والتي تكون قيمها المعيارية بين قيمتي (-1+1) وكلما اقتربت القيمة من الواحد بالاتجاه الموجب فهو دليل على علاقة ايجابية والعكس صحيح ويمكن التأكد معنوية هذه القيم عن طريق الخطأ المعياري الذي يتم الحصول عليه عن طريق اختبار (Bootstrapping) والذي يوجد ضمن حزمة (Smart-PLS) وعن طريقها يتم حساب قيمة t والتي يجب ان تكون قيمتها اكبر من 1.96 عند مستوى معنوية قدره 0.05 (Hair et al.,2017:195).

4.معامل التحديد R^2

يشير معامل التفسير او التحديد الى قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ويشير (Chin, 1998) الى مستويات قبول قيمتها كما يأتي اذا كانت قيمته اقل من 0.19 تكون القدرة التفسيرية مرفوضة واذا كانت تتراوح بين 0.19-0.33 فهي قدرة ضعيفة اما اذا كانت القيمة تتراوح بين 0.33-0.67 فهي قيمة معتدلة اما اذا كانت اكبر من 0.67 فهي قيمة عالية.

اذ يوضح الشكل (12) الانموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (اليقظة الريادية) والمتغير المعتمد (الرشاقة الاستراتيجية) اذ يتبين ان متغير اليقظة الريادية قادرٌ على تفسير ما نسبته (26%) من التغيرات التي تطرأ على الرشاقة الاستراتيجية في شركات العتبة العباسية مجتمع الدراسة اما النسبة المتبقية والبالغة (74%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة وهي قيمة تفسير معتدلة.

كما يتضح من خلال الجدول (35) والشكل (12) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.509). توضح بان زيادة مستويات توافر اليقظة الريادية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (51%) من وحدة انحراف معياري واحد. وشكل (12) وجدول (35) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



الشكل (12) // المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الرابعة وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

كما يوضح جدول (35) بان معيار القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتنبؤ بالتغيرات في المتغير المعتمد (2Q) والذي يجب ان يكون اكبر من (0) اذ بلغ (0.324) وهو مؤشر جيد كما ان مؤشر جودة المطابقة (GoF) للانموذج كانت ضمن مستوى معتدل (اذا كانت النسبة اقل من 0.10 لا يوجد تطابق ما بين 0.1-0.25) تطابق ضعيف ما بين (0.25-0.36) تطابق معتدل واذا كان اكبر من 0.36 فهو تطابق جيد) في حين كانت قيم المعنوية للاختبار ($t=7.393, P<0.01$) ما يعني معنوية العلاقة ومن ثم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة اما عن حجم التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد يتبين من الجدول (35) فضلا عن قيمة (VIF) التي ظهرت اقل من المعيار المحدد لقبولها.

جدول (35) / تقديرات نموذج التأثير بين متغير اليقظة الريادية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية

معامل التحديد R^2	S.R.W	P value	T value	VIF	المسار	جودة المطابقة GOF	Q2
0.295	0.509	0.000	7.393	1	اليقظة الريادية >--- الرشاقة الاستراتيجية	0.324	0.101

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

1. الفرضية الفرعية-1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المسح والبحث في الرشاقة الاستراتيجية

اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير المستقل (اليقظة الريادية) والمتغير المعتمد (الرشاقة الاستراتيجية) على الانموذج الهيكلية (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Smart-PLS)، وتمثل الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد المعاملات المعيارية اما القيمة الظاهرة في وسط الدائرة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين بان ابعاد متغير اليقظة الريادية قادرة على تفسير ما نسبته (29%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الرشاقة الاستراتيجية في بعض الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة مجتمع الدراسة. اما النسبة المتبقية والبالغة (71%) فتعزى لاسهام متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. وهي قدرة جيدة لتفسير المستقل للتغير الحاصل في المتغير المعتمد. كما يوضح جدول (36) أن معيار القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتنبؤ بالتغيرات في المتغير المعتمد (2Q) والذي يجب ان يكون اكبر من (0) اذ بلغ (0.110) وهو مؤشر جيد كما ان مؤشر جودة المطابقة (GoF) للانموذج كانت ضمن مستوى جيد (اذا كانت النسبة اقل من 0.10 لا يوجد تطابق ما بين (0.1-0.25) تطابق ضعيف ما بين (0.25-0.36) تطابق معتدل واذا كان اكبر من 0.36 فهو تطابق جيد)

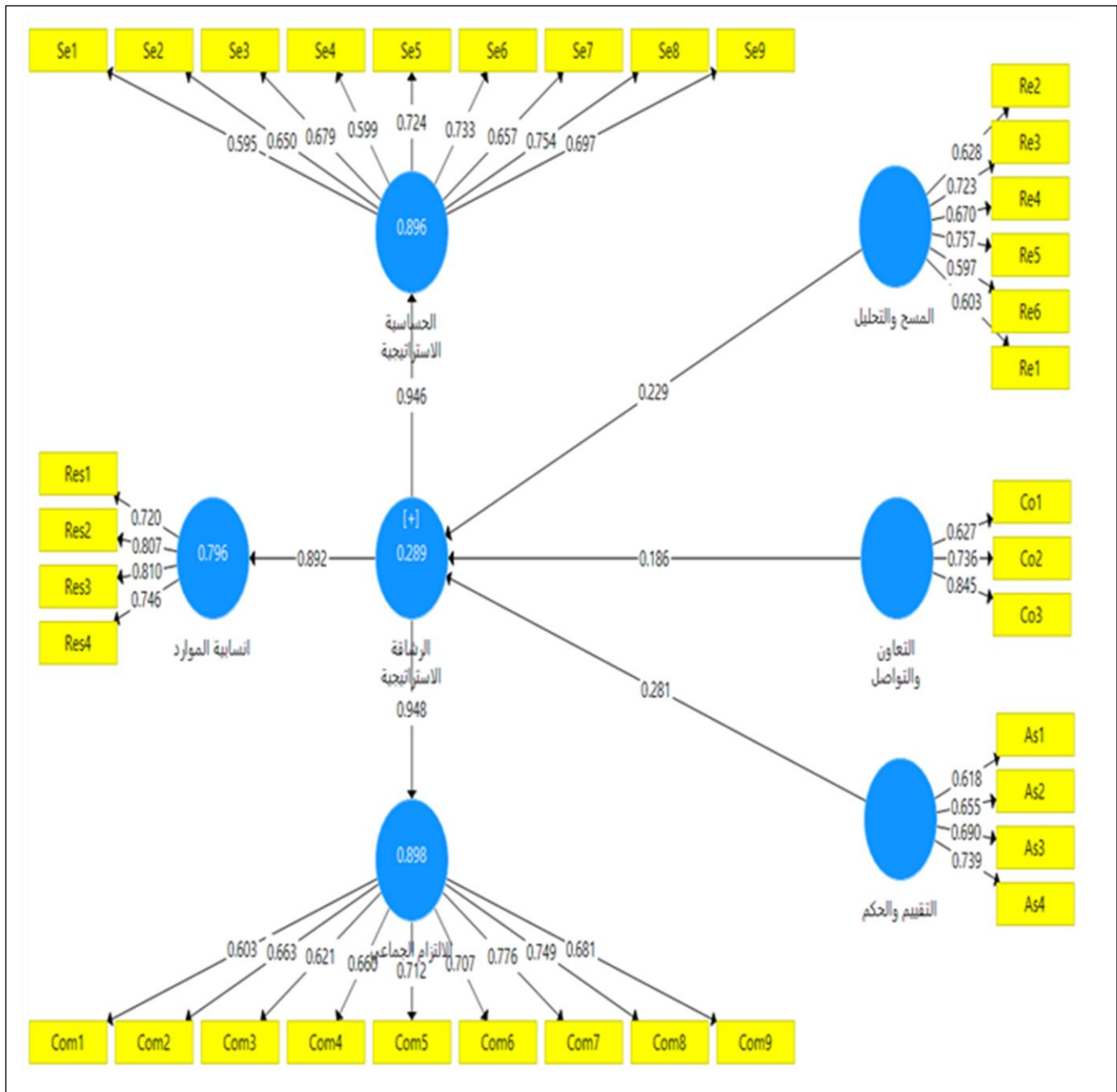
كما يتضح من جدول (36) أن قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد المسح والبحث والرشاقة الاستراتيجية والبالغ (P = 0.229 > 0.05). هي قيمة موجبة ومعنوية فضلا عن ان قيمة t (النسبة الحرجة) كانت اكبر من (1.96) اذ بلغت (2.194) وهي تحقق الشرط المطلوب فضلا عن قيمة VIF التي كانت اقل من المعيار المحدد وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات إنموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد المسح والبحث والرشاقة الاستراتيجية تقبل الفرضية الفرعية الاولى من فرضية التأثير المباشر الرابعة بين ابعاد اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية. وشكل (13) وجدول (36) يوضح الانموذج الهيكلية المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات الانموذج)

2. الفرضية الفرعية-2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التعاون والتواصل في الرشاقة الاستراتيجية

كما يعرض الشكل (13) وجدول (36) نتائج العلاقة بين بعد التعاون والتواصل والرشاقة الاستراتيجية وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد التعاون والتواصل سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الرشاقة الاستراتيجية في بعض شركات العتبة العباسية المقدسة مجتمع الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد التعاون والتواصل بلغ ($\beta = 0.186$, $P > 0.05$) وهو تأثير موجب ومعنوي فضلاً عن قيمة t (النسبة الحرجة) التي بلغت (1.976) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب فضلاً عن قيمة VIF التي كانت اقل من المعيار المحدد وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات إنموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد التعاون والتواصل والرشاقة الاستراتيجية تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضية التأثير المباشر الرابعة بين ابعاد اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية.

3. الفرضية الفرعية-3: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التقييم والحكم في الرشاقة الاستراتيجية

يعرض الشكل (13) والجدول (36) نتائج العلاقة بين بعد التقييم والحكم والرشاقة الاستراتيجية وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد التقييم والحكم سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الرشاقة الاستراتيجية في بعض شركات العتبة العباسية المقدسة مجتمع الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد التقييم والحكم بلغ ($\beta = 0.281$, $P > 0.01$) وهو تأثير موجب ومعنوي فضلاً عن قيمة t (النسبة الحرجة) التي بلغت (3.153) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات إنموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد التقييم والحكم والرشاقة الاستراتيجية تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من فرضية التأثير المباشر الرابعة بين ابعاد اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية.



الشكل (13) / المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

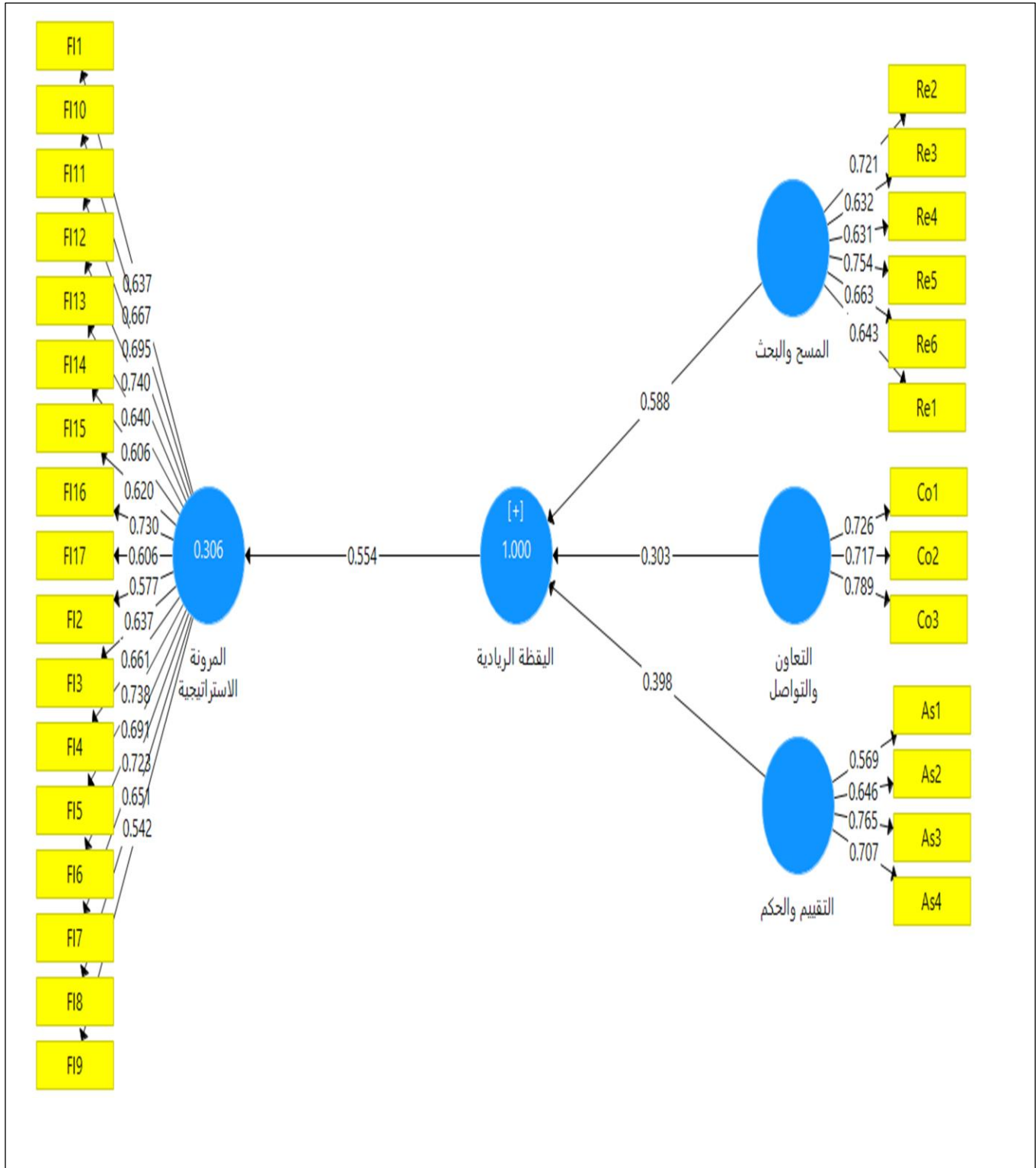
جدول (36) / تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية

معامل التحديد R^2	S.R.W	P value	T value	VIF	المسار	جودة المطابقة GOF	Q2
0.289						0.370	0.110
	0.229	0.029	2.194	1.211	المسح والتحليل - الرشاقة الاستراتيجية		
	0.186	0.044	1.976	1.290	التعاون والتواصل - الرشاقة الاستراتيجية		
	0.281	0.002	3.153	1.357	التقييم والحكم - الرشاقة الاستراتيجية		

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-Pls

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

والتي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لليقظة الريادية بأبعادها في المرونة الاستراتيجية) إذ يتضح من الشكل (14) ان متغير اليقظة الريادية قادر على تفسير ما نسبته (31%) من التغيرات التي تطرأ على متغير المرونة الاستراتيجية في بعض الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة اما النسبة المتبقية والبالغة (69%) فتعزى لإسهام متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة وهي قيمة تفسير معتدلة. كما يتضح من الجدول (37) والشكل (14) أن قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.554). توضح بان زيادة مستويات توافر اليقظة الريادية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات المرونة الاستراتيجية بنسبة (55%) من وحدة انحراف معياري واحد. وشكل (14) وجدول (37) يوضح الانموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



الشكل (14) / المسار الانحداري الخاص بالفرضية الخامسة وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

كما يوضح جدول (37) أن معيار القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتنبؤ بالتغيرات في المتغير المعتمد (2Q) والذي يجب ان يكون اكبر من (0) اذ بلغ (0.116) وهو مؤشر جيد كما ان مؤشر جودة المطابقة (GoF) للانموذج كانت ضمن مستوى معتدل (اذا كانت النسبة اقل من 0.10 لا يوجد تطابق ما بين (0.1-0.25) تطابق ضعيف ما بين (0.25-0.36) تطابق معتدل واذا كان اكبر من 0.36 فهو تطابق جيد) في حين كانت قيم المعنوية للاختبار ($t=7.887, P<0.01$) ما يعني معنوية العلاقة ومن ثم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة اما عن حجم التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد يتبين من جدول(37) فضلاً عن قيمة (VIF) التي ظهرت اقل من المعيار المحدد لقبولها.

جدول (37) / تقديرات نموذج التأثير بين متغير اليقظة الريادية و متغير المرونة الاستراتيجية

معامل التحديد R^2	S.R.W	P value	T value	VIF	المسار	جودة المطابقة GOF	Q2
0.312	0.554	0.000	7.887	1	اليقظة الريادية -- المرونة الاستراتيجية	0.296	0.116

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

1. الفرضية الفرعية-1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المسح والبحث في المرونة الاستراتيجية

اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير المستقل (اليقظة الريادية) والمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) على الانموذج الهيكلي (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Smart-PLS)، والشكل (15) يمثل الانموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح ابعاد المتغير المستقل (المسح والبحث، والتعاون والتواصل والتقييم والحكم) والمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل المعاملات المعيارية اما القيمة الظاهرة في وسط الدائرة لمتغير المرونة الاستراتيجية فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين بان ابعاد متغير اليقظة الريادية قادرٌ على تفسير ما نسبته (36%) من التغيرات التي تطرأ على متغير المرونة الاستراتيجية في بعض الشركات التابعة للعبة العباسية المقدسة اما النسبة المتبقية والبالغة (64%) فتعزى لاسهام متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة، وهو قدرة معتدلة لتفسير المستقل للتغير الحاصل في الوسيط.

كما يوضح جدول(38) أن معيار القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتنبؤ بالتغيرات في المتغير المعتمد(2Q) والذي يجب ان يكون اكبر من (0) اذ بلغ (0.130) وهو مؤشر جيد كما ان مؤشر جودة المطابقة (GoF) للانموذج كانت ضمن مستوى جيد (اذا كانت النسبة اقل من 0.10 لا يوجد تطابق ما بين

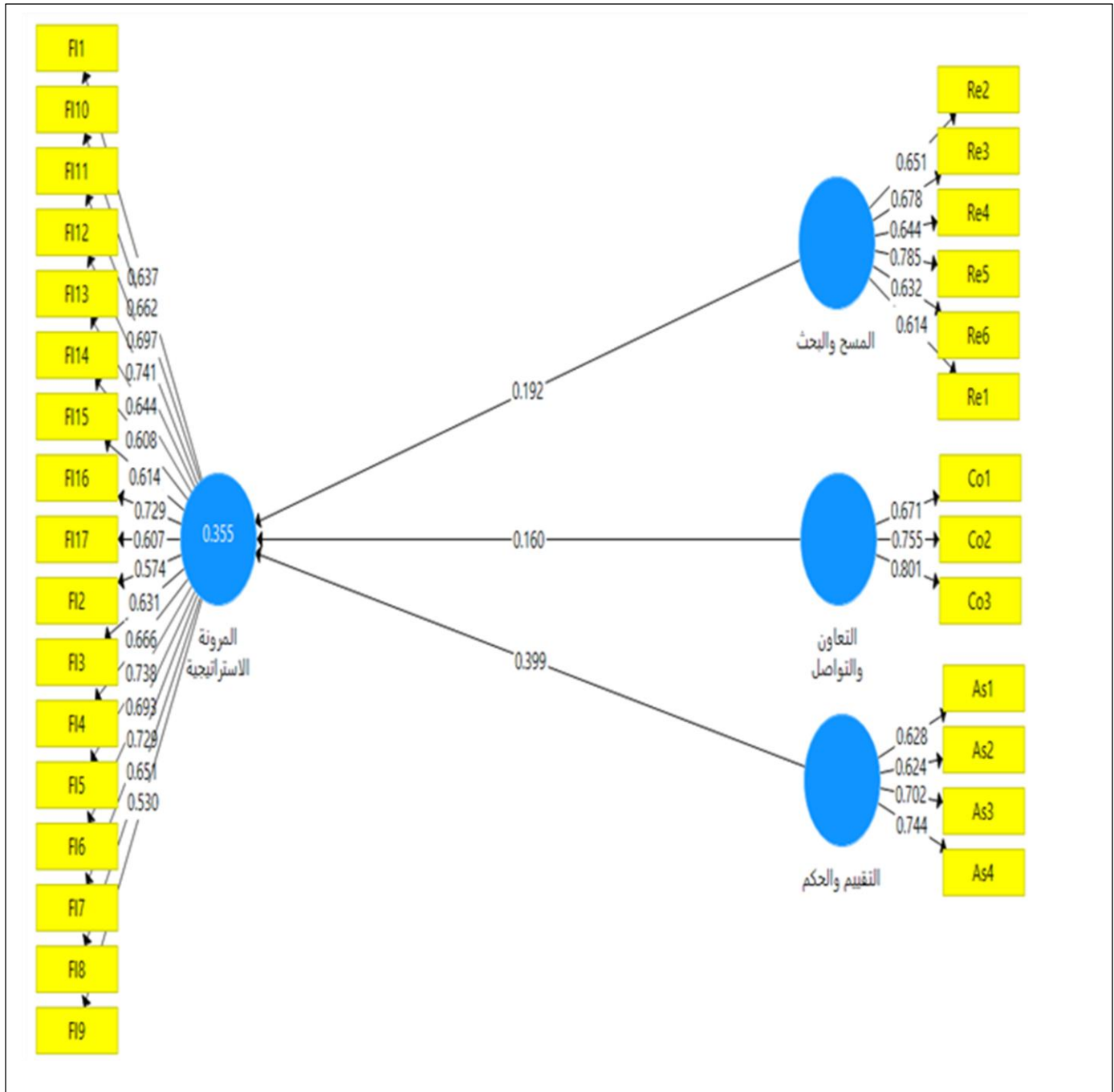
(0.25-0.1) تطابق ضعيف ما بين (0.36-0.25) تطابق معتدل وإذا كان أكبر من 0.36 فهو تطابق جيد) كما يتضح من الجدول (38) أن قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بُعد المسح والبحث ومتغير المرونة الاستراتيجية والبالغ ($P = 0.192 > \beta = 0.05$). هي قيمة موجبة ومعنوية فضلاً عن أن قيمة t كانت أكبر من (1.96) إذ بلغت (1.979) وهي تحقق الشرط المطلوب فضلاً عن قيمة VIF التي كانت أقل من المعيار المحدد وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات الانموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بُعد المسح والبحث ومتغير المرونة الاستراتيجية تقبل الفرضية الفرعية الأولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد اليقظة الريادية ومتغير المرونة الاستراتيجية. وشكل (15) وجدول (38) يوضحان الانموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات الانموذج)

2. الفرضية الفرعية-2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التعاون والتواصل والمرونة الاستراتيجية

يعرض الشكل (15) والجدول (38) نتائج العلاقة بين بُعد التعاون والتواصل ومتغير المرونة الاستراتيجية وتتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد التعاون والتواصل سيكون له تأثير ايجابي في مستوى المرونة الاستراتيجية في بعض الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة مجتمع الدراسة. إذ تعرض النتائج بأن تأثير بُعد التعاون والتواصل بلغ ($P = 0.160 < \beta = 0.05$) وهو تأثير ايجابي وغير معنوي فضلاً عن قيمة t التي بلغت (1.375) وهي أقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من (1.96) وهي لا تحقق الشرط المطلوب فضلاً عن قيمة VIF التي كانت أقل من المعيار المحدد وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات الانموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بُعد التعاون والتواصل ومتغير المرونة الاستراتيجية ترفض الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد اليقظة الريادية ومتغير المرونة الاستراتيجية.

3. الفرضية الفرعية-3: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التقييم والحكم في المرونة الاستراتيجية

يعرض الشكل (15) والجدول (38) نتائج العلاقة بين بُعد التقييم والحكم ومتغير المرونة الاستراتيجية وتتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد التقييم والحكم سيكون له تأثير ايجابي في مستوى المرونة الاستراتيجية في بعض الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة مجتمع الدراسة. إذ تعرض النتائج بأن تأثير بُعد التقييم والحكم بلغ ($P = 0.399 > \beta = 0.01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي فضلاً عن قيمة t التي بلغت (4.394) وهي أكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون أكبر من (1.96) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات الانموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بُعد التقييم والحكم ومتغير المرونة الاستراتيجية تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر الخامسة بين ابعاد اليقظة الريادية المرونة الاستراتيجية.



الشكل (15) / المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

جدول (38) / تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد اليقظة الريادية ومتغير المرونة الاستراتيجية

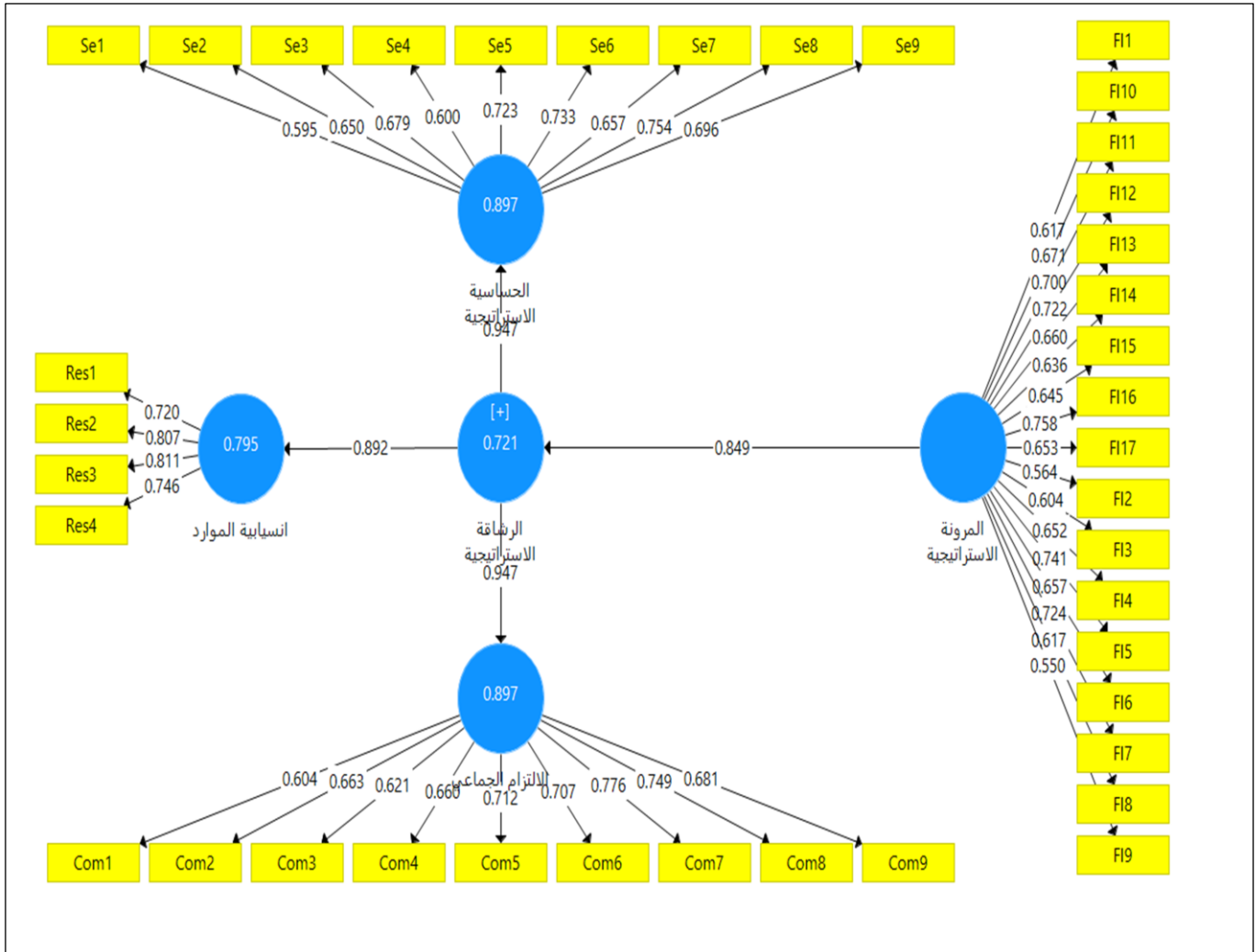
معامل التحديد R^2	S.R.W	P value	T value	VIF	المسار	جودة المطابقة GOF	Q2
0.355						0.404	0.130
	0.192	0.042	1.979	1.214	المسح والبحث- المرونة الاستراتيجية		
	0.160	0.170	1.375	1.274	التعاون والتواصل- المرونة الاستراتيجية		
	0.399	0.000	4.394	1.339	التقييم والحكم- المرونة الاستراتيجية		

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-Pls

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسة السادسة

والتي تنص (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في الرشاقة الاستراتيجية). اذ يوضح الشكل (16) الانموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (الرشاقة الاستراتيجية) اذ يتبين ان متغير المرونة الاستراتيجية قادرٌ على تفسير ما نسبته (72%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الرشاقة الاستراتيجية في بعض شركات العتبة العباسية اما النسبة المتبقية والبالغة (28%) فتعزى لإسهام متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة وهي قيمة تفسير جيدة.

كما يتضح من جدول (39) والشكل (16) أن قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.85). توضح بان زيادة مستويات توافر المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (85%) من وحدة انحراف معياري واحد. وشكل (16) وجدول (39) يوضحان الانموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



الشكل (16) / المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية السادسة وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

كما يوضح جدول (39) بان معيار القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتنبؤ بالتغيرات في المتغير المعتمد (2Q) والذي يجب ان يكون اكبر من (0) اذ بلغ (0.281) وهو مؤشر جيد كما أن مؤشر جودة المطابقة (GoF) للانموذج كانت ضمن مستوى جيد (اذا كانت النسبة اقل من 0.10 لا يوجد تطابق ما بين (0.1-0.25) تطابق ضعيف ما بين (0.25-0.36) تطابق معتدل واذا كان اكبر من 0.36 فهو تطابق جيد) في حين كانت قيم المعنوية للاختبار ($t, P < 0.01, 24.519 = P$) ما يعني معنوية العلاقة ومن ثم قبول الفرضية الرئيسية السادسة اما عن حجم التأثير للمتغير الوسيط في المتغير المعتمد يتبين من الجدول (39) فضلاً عن قيمة (VIF) التي ظهرت اقل من المعيار المحدد لقبولها.

جدول (39) / تقديرات نموذج التأثير بين متغير المرونة الاستراتيجية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية

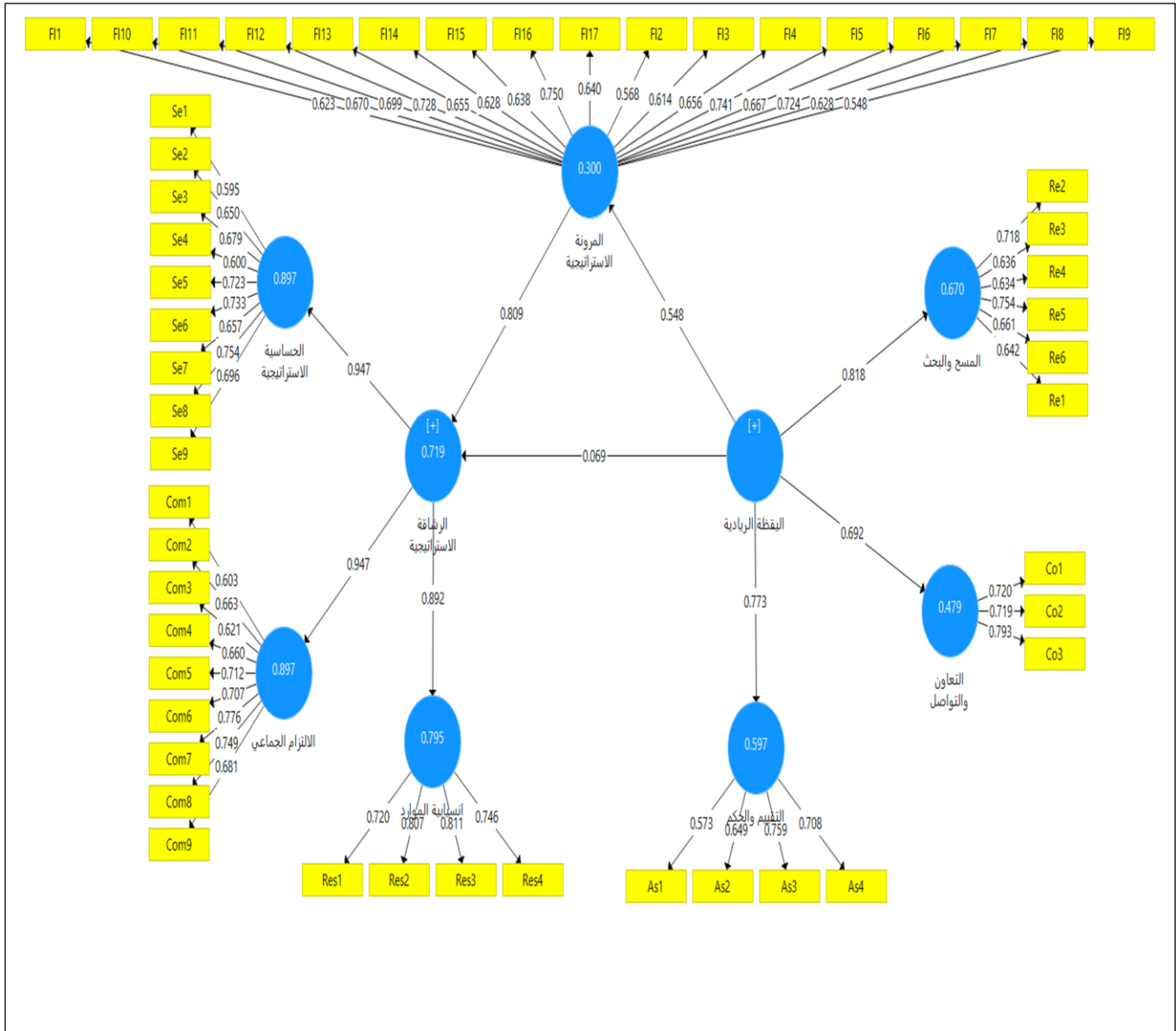
معامل التحديد R^2	S.R.W	P value	T value	VIF	المسار	جودة المطابقة GOF	Q2
0.721	0.849	0.000	24.519	1	المرونة الاستراتيجية --- ≤ الرشاقة الاستراتيجية	0.558	0.281

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

3. اختبار فرضية التأثير غير المباشرة

تتعلق الفرضية السابعة باختبار الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية، اذ تنص الفرضية على (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية).

ولغرض قيام الباحث باختبار مدى تأثير اليقظة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية عن طريق المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) اعتمد الباحث في اختبار التأثير المباشرة وغير المباشر والمقارنة بينهما باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية من استخدام برنامج (SMART PLS) باعتماد تقنية (Preacher and Hayes (2008)) والتي تحتاج الى خطوتين اساسيتين هما (Bootstrapped the indirect effect (total effect)) أي ان العلاقة بين المستقل والمعتمد من خلال الوسيط يجب ان تكون معنوية والخطوة الثانية هي (Bootstrapped Confidence Interval) (Lower and Upper Level)) والذي يجب ان تكون اشارة قيمهم باتجاه واحد وهذه الخطوة تتم عن طريق برنامج الاكسيل بدالة خاصة بذلك ويوضح الشكل (17) مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R^2) لعلاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل الاول (اليقظة الريادية) والمتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية) والتأثير غير المباشر عن طريق المتغير الوسيط (اليقظة الريادية) والمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (الرشاقة الاستراتيجية).



الشكل (17) / مسارات التأثير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة

جدول (40)/ قيم التأثير المباشر وغير المباشر الخاص بإختبار الفرضية الرئيسية السابعة

Bootstrapped Confidence Interval				P-Value	SE	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	المسار
R ²	95% UL	95% LL	t-value					
0.719	0.571	0.316	6.820	0.000	0.062	0.443		اليقظة الريادية- المرونة الاستراتيجية- الرشاقة الاستراتيجية
			7.599	0.000			0.548	اليقظة الريادية- المرونة الاستراتيجية
			14.521	0.000			0.809	المرونة الاستراتيجية- الرشاقة الاستراتيجية
			1.051	0.294			0.069	اليقظة الريادية- الرشاقة الاستراتيجية

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

اذ يتضح وجود تأثير مباشر لمتغير اليقظة الريادية في متغير الرشاقة الاستراتيجية ضمن اختبار النموذج الوسيط في نمذجة المعادلة الهيكلية الا انها غير معنوية وكما يوضحها الشكل (17) والجدول (40) اذ بلغت قيمته (0.443) ما يوضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير المرونة الاستراتيجية بين اليقظة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية. اما قيمة معامل التفسير (R²) فقد بلغت (0.72) وهذا يعني ان اليقظة الريادية والمرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (72%) من التغيرات التي تحدث في الرشاقة الاستراتيجية، واما النسبة المتبقية البالغة (28%) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

كما ان قيم **Bootstrapped Confidence Interval** كانت اشارتهما متشابه ما يعني ان التوسط حقيقي لمتغير المرونة الاستراتيجية في علاقة اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية، كما اشارت النتائج الى ان التوسط كان متوسطاً تماماً وذلك لان التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد كان غير معنوي عند دخول المتغير الوسيط في نموذج الاختبار.

وهنا تمت الاجابة على اسئلة مشكلة الدراسة المتمثلة بـ

هل تسهم اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للشركات التابعة للعبة العباسية؟

1. هل تسهم المرونة الاستراتيجية في تحسين الرشاقة الاستراتيجية للشركات التابعة للعبة العباسية؟

2. هل تتوسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية في الشركات مجتمع الدراسة؟

وكذلك تحقق اهداف الدراسة المتمثلة

1. علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة في الشركات مجتمع الدراسة.

2. تحديد اسهام اليقظة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة.
 3. تحديد اسهام المرونة الاستراتيجية في الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة.
 4. معرفة الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية في الشركات مجتمع الدراسة.
- وبذلك أجاب الباحث على جميع تساؤلات مشكلة الدراسة وحقق جميع أهداف الدراسة في منهجية الدراسة الحالية.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

المبحث الاول: الاستنتاجات.

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات.

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

تمهيد

يتناول هذا الفصل مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة وعلى ضوء التحليل الإحصائي للبيانات من واقع تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والتي تمثل الأداة الرئيسية التي أعتمدت عليها في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في عينة من المدراء ومسؤولي الاقسام والوحدات التابعة للعبة العباسية المقدسة ، ومن واقع الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة سيتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات والتي قد تساهم في تبني إستراتيجيات تمكن الإدارات العليا ومتخذي القرارات في المؤسسات من المساهمة في تحقيق أفضل اداء ومواجهة التحديات المتمثلة في حدة المنافسة .

المبحث الاول

الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث اهم ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات وكما يأتي:

اولاً: الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص مستوى متغيرات البحث

1.حاز متغير اليقظة الريادية على مستوى أهمية مرتفع جداً يعكس التصور الواضح والادراك العالي لأراد عينة البحث عن ممارسة اليقظة الريادية، وهذا بدوره يؤكد أهمية هذه الممارسة ومدى توافرها في الشركة محل البحث وضمن مستوى مرتفع جداً بحسب اجابات افراد العينة. التي يمكن ان نستنتج منها ما يأتي:
أ.حقق بُعد (التعاون والتواصل) اعلى مستوى أهمية في ابعاد اليقظة الريادية واحتل المرتبة الاولى ، وهذا يعود الى ارتفاع مستوى اهمية فقراته ، وادراك عينة البحث لاهتمام ادارة الشركة على ربط المعلومات مع بعضها للحصول على حقائق مفيدة فضلاً عن الاستفادة من المعلومات المتاحة.

ب.حاز بُعد (المسح والبحث) على مستوى مرتفع جداً من الاهمية ، ضمن اليقظة الريادية ، مما يشير الى أن هناك تفاعل مستمر مع الجهات الاخرى للحصول على المعلومات الجديدة، فضلاً عن المراقبة بشكل مستمر للأفكار الجديدة عند البحث عن المعلومات.

ت.حصل بُعد (التقييم والحكم) ضمن اليقظة الريادية ، على مستوى اهمية مرتفعاً ، مما يشير الى القدرة الجيدة على التنبؤ والتمييز بين ماهو مريح من الفرص.

2.حقق متغير المرونة الاستراتيجية مستوى اهمية مرتفع جداً على مستوى الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة محل البحث ، وهذا يعني ان عمل الشركات يتصف بالتغير المستمر وان الشركات قادرة على استخدام امكانياتها بمرونة عالية لاستغلال واستثمار الفرص التي تتاح في مجال عملها.

3.حقق متغير الرشاقة الاستراتيجية مستوى اهمية مرتفع جداً على مستوى الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة محل البحث، حيث انها تسهم مستقبلاً في تحقيق الفوز على منافسيها وإمكانية رفع مستوى الأرباح لديها.
أ.حقق بُعد (انسيابية الموارد) مستوى اهمية مرتفع جداً ، مما يؤكد بأن الشركات توائم بين مواردها واهدافها المرسومة مما يعزز قدرتها في تحقيق قيمة مميزة من اعمالها.

ب.نال بُعد (الالتزام الجماعي) من حيث الاهمية كبعد من ابعاد الرشاقة الاستراتيجية ، مستوى اهمية مرتفع مما يؤكد بأن الادارة العليا لديها ادراك للهدف الذي تسعى اليه لغرض توجيه قراراتها وان ما يتم منها سيكون وفق المبادئ المتفق عليها.

ج. حصل بُعد (الحساسية الاستراتيجية) على اقل مستوى اهمية في جميع ابعاد مقياس هذا البحث ، اذ جاء في المرتبة الثالثة ضمن ابعاد الرشاقة الاستراتيجية ، بمستوى اهمية مرتفع ، مما يؤكد بأن الشركات تستفاد من

المعلومات الخاصة بالقطاع الانتاجي بهدف اتخاذ القرارات التي تخص استثماراتها وان الشركة تعتمد على استثمار المهارات لديها بأفضل الصور لاستغلال الفرص المتاحة.

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث

1. وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية تعكس مدى إرتباط اليقظة الريادية بأبعادها بتعزيز الرشاقة الاستراتيجية في مجموعة الشركات التابعة للعبة العباسية المقدسة عينة البحث. ويفسر ذلك بقناعة مدراء ورؤساء الاقسام والشعب وإدراكهم لليقظة الريادية مما ساهم وبشكل كبير على تحسين رشاقة الاستراتيجية في الشركات.

2. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين اليقظة الريادية والمرونة الاستراتيجية وتعكس هذه العلاقة مدى توافر اليقظة الريادية بأبعادها مما يؤشر انعكاساً طردياً بنسبة قوية لظهور المرونة الاستراتيجية في عينة الشركات التابعة للعبة العباسية المقدسة في كربلاء عينة البحث. وتعكس هذه العلاقة مدى إدراك مدراء ومسؤولي الاقسام والشعب لليقظة الريادية وقناعتهم فيها مما ولد لديهم رغبة في العمل بها وأهميتها .

3. وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المرونة الاستراتيجية و الرشاقة الاستراتيجية تعكس مدى إرتباط المرونة الاستراتيجية ببعدها بتعزيز الرشاقة الاستراتيجية في مجموعة الشركات التابعة للعبة العباسية المقدسة في كربلاء عينة البحث .

ثالثاً: الاستنتاجات المتعلقة باتجاهات التأثير بين متغيرات البحث

1. أشارت نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لليقظة الريادية في المرونة الاستراتيجية.
2. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لليقظة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية .
3. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في الرشاقة الاستراتيجية.

رابعاً: الاستنتاجات المتعلقة بالدور الوسيط بين المتغيرات

أ.خلصت نتائج التحليل الإحصائي بأن المرونة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بصورة كلية بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية . مما يعني ان الشركات التابعة للعبة العباسية المقدسة في كربلاء عينة البحث تمتع بمستوى من المرونة الاستراتيجية سيزيد من قدرة اليقظة الريادية في تحقيق رشاقة استراتيجية.

ب.اثبتت الدراسة وجود تأثير مباشر لبعدي اليقظة الريادية (المسح والبحث ، التقييم والحكم) على المرونة الاستراتيجية ، بينما بعد (التعاون والتواصل) لم يثبت له تأثير على المرونة الاستراتيجية. مما يعني ان قدرة الشركة

على مواجهة التغيرات البيئية وتعديل استراتيجيتها المتبعة يتم عن طريق مسح بيئة العمل بصورة كلية وتقييم الفرص المتاحة والحكم عليها او استغلالها والانتفاع منها.

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات

أولاً: التوصيات

استناداً الى ما توصل إليه البحث من استنتاجات ، تم بناء مجموعة من التوصيات من أجل الإستفادة منها في عمل مجتمع البحث وهي كما يأتي:

1. تعزيز اليقظة الريادية لمجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة وأعمالها كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة لدعم التنافسية بوصفها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي ، لتؤخذ في الاعتبار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإعداد الاستراتيجيات ، التي من خلال تنفيذها يمكن متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي متميز وفعال.
2. تبني الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة في كربلاء لأبعاد اليقظة الريادية وخاصة التعاون والتواصل لما لها من أهمية في تحسين وتطوير قدرة الشركات على تطبيق المرونة الاستراتيجية بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية.
3. تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات التابعة للعتبة العباسية في كربلاء . لأهميتها ودورها في جعل الشركات قادرة على مواجهة التغيرات البيئية والتنافسية على المدى البعيد وبما ينعكس على الاداء التنظيمي ويحقق الاستدامة لأعمال الشركات .
4. ضرورة ان تتسم الخطط الاستراتيجية لشركات التابعة للعتبة العباسية بالمرونة والتركيز على اقتناص الفرص ورعايتها من أجل تطوير جودة المنتجات والخدمات ومواجهة التهديدات المحتملة.
5. هناك حاجة ماسة لقيام الشركات المبحوثة بممارسة النشاطات التي تتسم بدرجة مقبولة من المخاطرة عبر السماح بإجراء التجارب والتعلم من الأخطاء دون خوف أو تردد، ويظهر ذلك بوجود قيادة قادرة على تشجيع المشاركة ولديها سرعة الاستجابة وحساسية إستراتيجية.
6. التركيز على تبني رؤية استراتيجية واضحة والايان بها ضمن فلسفة الإدارة العليا نحو تحقيق الرشاقة على مستوى الشركة ككل لما لها من دوراً فاعل في تعزيز توجهات الشركات وتأهبها الريادي تجاه التغيرات والتطورات والمتطلبات المستقبلية اللازمة للبقاء في بيئة الاعمال التي تتصف بالديناميكية واللاتأكد والتغيير المستمرين.
7. ضرورة توثيق وتبني وتشجيع الافكار الجديدة المبتكرة من قبل العاملين.
8. تعزيز الرشاقة الاستراتيجية عن طريق تطور الخطط بما يفي بمتطلبات الزبائن ، والاستجابة للظروف البيئية المتغيرة.

ثانياً: المقترحات

1. الدراسات المستقبلية يجب أن تطور النموذج وذلك باستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية اخرى قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت تختلف من قطاع لآخر.
2. اجراء تطبيقات مماثلة لنفس موضوع الدراسة على منظمات اخرى في صناعات مختلفة ، كشركات الاتصالات الخلوية ، شركات الاغذية، المنظمات غير الحكومية ، المؤسسات الخدمية، شركات السياحة والسفر.....الخ.
3. استخدام متغير اليقظة الريادية كوسيط في البحوث المستقبلية مع الذكاء الاستراتيجي والنجاح الريادي.
4. الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في هذا المجال مع حث منظمات الأعمال الحكومية والأهلية للعمل في هذا الاتجاه .

المصادر



القرآن الكريم

المصادر العربية

أ. الكتب

- 1) الشامي، عبدالله محمد، (2012). "اصول منهج البحث العلمي وقواعد تحقيق المخطوطات"، المكتبة العصرية، بيروت-لبنان.
 - 2) العزاوي، رحيم يونس كرو، (2008). "مقدمة في منهج البحث العلمي"، دار دجلة، المملكة الاردنية الهاشمية.
- ب. الرسائل والاطاريح
- 1) البدراني، ايمان عبد محمد احمد (2015) "علاقة التمكين الاداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد7، العدد14.
 - 2) الزيايدي، سحر عباس حسين، (2019) "الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي المستدام (دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات)، اطروحة دكتوراه، قسم إدارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
 - 3) الشاذلي، أحمد رضا حسن، (2019) "الدور الوسيط لليقظة الريادية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والنجاح الريادي بالتطبيق على وكلاء السفر بالقاهرة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
 - 4) الشريف، روان باسم عيد، (2015) "أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الاردنية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
 - 5) الشمري، احمد عبدالله امانة، (2019) " العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرشاقة الاستراتيجية (دراسة استطلاعية تحليلية في بعض فروع شركات الاتصالات المتنقلة في العراق)، اطروحة دكتوراه، قسم إدارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
 - 6) الضمور، معتصم محمد مبارك، (2017) "الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الاكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الاردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، قسم الادارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية /جامعة الشرق الاوسط .

- (7) القرشي، ياسر شاكر ياسر (2017) "تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء"، بحث دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال.
- (8) المواضية، يوسف عطوي مرزق، (2019) "أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية-عمادة البحث العلمي، المجلد 15، العدد 3.
- (9) المهيرات، محمد خليفة عبدالكريم، (2017) "اثر المرونة الاستراتيجية على الاستعداد لادارة الازمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الاردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الاردن.
- (10) الموسوي، مثنى توفيق عبدالحسن، (2019) "تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظة الفرات الاوسط)" رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية، العراق.
- (11) النجار، شهناز احمد فاضل، (2015) "انعكاسات الصلابة النفسية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية بتوسط حلقة اتخاذ القرار (OODA) (دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط العراقية)"، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- (12) الهدله، مصطفى، (2013) "أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية (دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم)"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- (13) عابد، هند أحمد. (2016) "أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الأزهر - غزة.

ج. المجالات

- 1) أحمد، السلامي و السبتي، حريبي، (٢٠١٥) "المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم و اقتراح نموذج متكامل" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير/ جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع و الأربعون.
- 2) الغزالي، فاضل راضي غباش و الكرعاي، حسين علي والجبوري، علي عبود، (2018) "الترشيح الاستراتيجي ودوره في بلورة التداوب الاستراتيجي لعملية الاصلاح الاداري من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط (دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في اقسام رئاسة جامعة المثلى)، مجلة الكوفة ، المجلد 1، العدد 36.
- 3) الشمري، احمد عبدالله و قنديل، احمد محمد رضا و آل عوج ،نبراس كاظم عبد والطرفي ، علاء حسين فاضل ،(2019) "دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية (بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة)، قسم ادارة الاعمال ،كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء،المجلة العراقية للعلوم الادارية ،المجلد 15، العدد 61.
- 4) حسين، عادل عباس عبد. (2016) "العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية (بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات)، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء،مجلة جامعة كربلاء العلمية ،المجلد 14، العدد 3.
- 5) عبدالكريم،إسراء مؤيد و داود ،فضيلة سلمان .(2020) "تأثير اليقظة الريادية في الاداء البارح بحث تطبيقي في شركة توزيع المنتجات النفطية "،كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد ،العراق،مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 16، العدد 52.
- 6) مريعي،عبدالحسين عبد علي و داخل ،نور عطية ،(2020) "مفهوم المرونة في المعيار التخطيطي"،مركز التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا/جامعة بغداد ،العدد 56.

A. Books

ثالثاً : المصادر الأجنبية

- 1) Barney, Jay .B and Hesterly, William S. 2015 "**Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases**" 5th Edition, Global Edition, Pearson Education Limited.
- 2) Bock, A. J., & George, G. (2017). **The Business Model Book: Design, build and adapt business ideas that drive business growth** (1 edition). Pearson Business.
- 3) Cantillon, R. (175S). **Essai sur ka Naure ihu Cunmerce en Général**, reprinted, H. Higgs (ed. (1931), London: Macmillan.
- 4) Chin, (The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling) Lawrence Erlbaum associates, publisher (1998) Mahwah, new jersey, London
- 5) Chroust, G. (Ed.). (2015). **Systemic flexibility and business agility**. Springer.
- 6) Cobanoglu, C. **ADVANCES IN GLOBAL BUSINESS AND ECONOMICS** Proceedings of the GLOBÉ Conference in Sarasota, USA, June 4–8, 2018, ANAHEI Publishing, LLC The registered company address is: 3934 South East Avenue, Sarasota, FL 34239 USA.
- 7) Cohen, J., and Cohen, P. (1983). **Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences** (2nd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates
- 8) Dewberry, C. (**Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice**) First published, Published in the Taylor & Franci, 2004.
- 9) Hair, J, Celsi, M,Ortinau, D, and Bush, R. (2013). **Essentials of marketing research**. New York, NY: Mc Graw–Hill/Irwin.
- 10) Hair, J, Huult, T, Ringle, C, and Sarstedt, M. (2017). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS–SEM)**. Los angeles: Sage.

- 11) Hair, J, Sarstedt, M, Ringle, C, Gudergan, P and (2018). **Advanced Issues in partial least squares structural equation modeling** . Los angeles: Sage.
- 12) Kirzner, I. M. (1979). **Perception, opportunity, and profit: Studies in the theory of entrepreneurship**). Chicago: University of Chicago Press.
- 13) Kirzner, I. M. (1985) . **The Perils of Regulation: A Market Process Approach, in Discovery and the capitalist process**. Chicago: University of Chicago Press, 1985.
- 14) Kohtamäki, M., & Farmer, D. (2017). **Strategic Agility—Integrating Business Intelligence with Strategy**. In *Real-time Strategy and Business Intelligence* (pp. 11–36). Palgrave Macmillan, Cham..
- 15) Kothari, C.R. (2004) **Research Methodology: Methods and Techniques**. 2nd Edition, New Age International Publishers, New Delhi.
- 16) Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (**Research methods foe business students**) Prentice Hall, 2009
- 17) Sushil, S. (2015). **Strategic flexibility: The evolving paradigm of strategic management**. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(2), 113–114.
- 18) Volberda, H. W. (1999). **Building The Flexible Firm: How To Remain Competitive**. United States: Oxford University.

B. Thesis & Dissertation

- 1) Al-Romeedy, B. S. (2019). **Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines—Case Study: Egypt Air**. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels—University of Sadat City*, 3(1), 1–15
- 2) Angela, M. M. (2015). **Influence Of Strategic Agility On Competitive Capability Of Private Universities In Kenya** (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- 3) Danook, L. D. A. A. (2021). **Knowledge workers is an approach to achieve outstanding performance requirements through strategic flexibility/Zain Telecom**

in Iraq as a model. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 17(53 part 2).

- 4) Li, Z. (2012). **Entrepreneurial alertness: An exploratory study**. Springer Science & Business Media.
- 5) Mace, R. (2016). **Business model innovation, business model enablers and the strategic agility paradox** (Doctoral dissertation, Capella University).
- 6) Maldonado, E. T. V. (2021). **Examining the Relationship Between Non-Financial Performance Factors and Agile Organizations** (Doctoral dissertation, Northcentral University)
- 7) Oventhal, D. G. (2016). **Stuck in neutral: The effect of strategic agility within the US powersports industry** (Doctoral dissertation, Capella University).
- 8) Reed, J. H. (2020). **The Effects of Firm Age and Firm Size on Strategic Agility and Performance** (Doctoral dissertation).
- 9) Say, J.B (1803), **A Treatise on Political Economy or, the Production, Distribution and Consumption of Wealth**, imprint (1964), London: Sherwood, Neceley and Jones
- 10) Shehab, G. S. A. (2015). **Investigating the Mediating Effect of Absorptive Capacity on the Relationship between Strategic Learning and Strategic Flexibility (Hikma Pharmaceutical Company: A Case Study)** (Doctoral dissertation, Middle East University).
- 11) Skeibrok, J., & Svensson, F. L. (2016). **The degree of projectification in organizations, and its impact on strategic flexibility: A quantitative study of the Norwegian economy** (Master's thesis, Universitetet i Agder; University of Agder).

C. Journals

- 1) Abbott, A. & Banerje, K (2003), "**Strategie Flexibility and Firm Performance.**" **The Case of US Based Transnational Corporations.**" Global Journal of Flexible Systems Management 4 (1 & 2),1-8.
- 2) Abrahamsson, P., Warsta, J., Siponen, M. T., & Ronkainen, J. (2003, May). **New directions on agile methods: a comparative analysis.** In **25th International Conference on Software Engineering, 2003.** Proceedings. (pp. 244-254). Ieee.
- 3) Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). **The Reality of Applying Strategic Flexibility in Non-Governmental Hospitals.**
- 4) Adomako, S. (2021). **Entrepreneurial alertness and product innovativeness: Firm-level and environmental contingencies.** International Journal of Innovation Management, 25(02), 2150023.
- 5) Adomako, S., Danso, A., Boso, N., & Narteh, B. (2018). **Entrepreneurial alertness and new venture performance: Facilitating roles of networking capability.** International Small Business Journal, 36(5), 453-472.
- 6) Alabbadi, H., & Al-Masaeed, S. (2020). **The impact of e-readiness on strategic flexibility.** International Journal of Management and Enterprise Development, 19(3), 257-272.
- 7) Al-Azzam, Z. F., IRTAIMEH, H. J. A., & Khaddam, A. A. H. (2017). **Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Introduction Organizational Excellence in Jordan Service Sector.** *Journal of Business*, 6(1), 7-15.
- 8) Al-Hakim, Laith Ali Yousif & Thabit Hassan Thabit & Hamed Adel Abbas Al-Nasrawi, 2017 "**The Complementary Relationship between Organizational Architecture and Organizational Agility: An Empirical Study in Mobile Carriers of Erbil – Iraq**", International Journal of Social Sciences & Educational Studies, Vol.3, No.3.

- 9) Altalhim, Hassen 2018 "**The Study of Measuring the Level of Organization Agility al Yanbu Colleges and Institutes in Saudi Arabia**", Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR), Vol. 4 Issue 1, 252–262.
- 10) Amato , C. , R. A. Baron , B. Barbieri , J. J. Belanger , and A. Pierro . 2017 . “ **Regulatory Modes and Entrepreneurship : The Mediatlional Role of Alertness in Small Business Success**. Journal of Small Business Management 55 (S1) : 27–42
- 11) Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). **Strategic agility–driven business model renewal: the case of an SME**. Management Decision .
- 12) Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). **A theory of entrepreneurial opportunity identification and development**. Journal of Business venturing, 18(1), 105–123.
- 13) Arnold, V., Benford, T., Canada, J., & Sutton, S. G. (2011). **The role of strategic enterprise risk management and organizational flexibility in easing new regulatory compliance**. *International Journal of accounting information systems*, 12(3), 171–188.
- 14) Arokodare, M. A., Asikhia, O. U., & Makinde, G. O. (2019). **Strategic agility and firm performance: The moderating role of organisational culture**. *Business Management Dynamics*, 9(3), 01–12.
- 15) Asif, M., Fisscher, O. A., de Bruijn, E. J., & Pagell, M. (2010). **Integration of management systems: A methodology for operational excellence and strategic flexibility**. *Operations Management Research*, 3(3–4), 146–160.
- 16) Ataei, M., Shirazi, F. M., Lamarine, R. J., Nakhaee, S., & Mehrpour, O. (2020). **A double–edged sword of using opioids and COVID–19: a toxicological view**. *Substance Abuse Treatment, Prevention, and Policy*, 15(1), 1–4.
- 17) Ateş Çobanoğlu, A. (2018). **Student teachers’ satisfaction for blended learning via Edmodo learning management system**. *Behaviour & Information Technology*, 37(2), 133–144.

- 18)** Baron, R. A. (2006). **Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities.** *Academy of management perspectives*, 20(1), 104–119.
- 19)** Barrales Molina, V., Kaynak, H., & Gutiérrez Gutiérrez, L. (2018). **The Role of Human Resource–Related Quality Management Practices in New Product Development: A Dynamic Capability Perspective.**
- 20)** Beraha, A., Bingol, D., Ozkan–Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). **The effect of strategic flexibility configurations on product innovation.** *European Journal of Management and Business Economics*.
- 21)** Bondzi–Simpson, P. E., & Agomor, K. S. (2021). **Financing public universities in ghana through strategic agility: lessons from ghana institute of management and public administration (GIMPA).** *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(1), 1–15.
- 22)** Brockman, B. K. (2014). **Entrepreneurial alertness in opportunity identification and opportunity development.** *Journal of Business and Entrepreneurship*, 26(2), 27–44.
- 23)** Brozovic, D. (2018). **Strategic flexibility: A review of the literature.** *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3–31
- 24)** Campos, H. M. (2017). **Impact of entrepreneurial passion on entrepreneurial orientation with the mediating role of entrepreneurial alertness for technology–based firms in Mexico.** *Journal of small business and enterprise development*.
- 25)** Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S., & Nobarieidishe, S. (2015). **Impact of organizational agility dimensions on employee’s organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran.** *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 4(1 (s)), pp–199.
- 26)** Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K. (2017). **The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry.** *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486–499..

- 27) Chavoushi, Z. H., Zali, M. R., Valliere, D., Faghieh, N., Hejazi, R., & Dehkordi, A. M. (2020). **Entrepreneurial alertness: A systematic literature review**. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1–30.
- 28) Chebo, A. K., & Wubatie, Y. F. (2020). **Commercialisation of technology through technology entrepreneurship: the role of strategic flexibility and strategic alliance**. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1–12.
- 29) Chen, C. C., & Liang, C. (2015). **Job statuses of agrirural workers on their entrepreneurial alertness**. *International Journal of Business and Social Science*, 6(8), 80–88.
- 30) Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2013). **Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study**. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 99, 582–589
- 31) Combe, I. A., & Greenley, G. E. (2004). **Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework**. *European Journal of Marketing*
- 32) Combe, I., Rajala, R., Westerlund, M., & Möller, K. (2012). **Strategic flexibility in open innovation–designing business models for open source software**. *European Journal of Marketing*.
- 33) Cui, N., Xue, J., Connolly, C. A., & Liu, J. (2016). **Does the gender of parent or child matter in child maltreatment in China?** *Child abuse & neglect*, 54, 1–9.
- 34) De Smet, A., Lurie, M., & St George, A. (2018). **Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations**. McKinsey & Company.
- 35) Debellis, F., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Frattini, F., & Del Giudice, M. (2020). **Strategic agility and international joint ventures: The willingness–ability paradox of family firms**. *Journal of International Management*, 100739
- 36) Doz, Yves and Kosonen, Mikko 2008 "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", University of California Press, California Management Review, Vol. 50, No. 3.

- 37) Elali, W. (2021). **The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond.** *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1–8.
- 38) Eryesil, K, Esmen, o., and Beduk, A, (2015). "The role of strategic flexibility for Achieving sustainable competition Advantage and. Its effect on Business performance", world Academy of science Engineering and Technology, 9–10.
- 39) Escrig–Tena, A. B., Bou–Llusar, J. C., Beltrán–Martín, I., & Roca–Puig, V. (2011). **Modelling the implications of quality management elements on strategic flexibility.** *Advances in Decision Sciences*, 2011.
- 40) Gerald, E., Obianuju, A., & Chukwunonso, N. (2020). **Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid–19 pandemic.** *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(1), 41–50.
- 41) Ghasemi, B., & Rowshan, A. (2016). **The factors contributing to entrepreneurial alertness.** *Journal of Economy and Entrepreneurship*, 10(3–2), 158–164.
- 42) Gill, S. A., Bencheva, N., Karayel, S., & Usman, M. (2021). **Does entrepreneurial self–efficacy moderate effects of cognitive flexibility and entrepreneurial alertness on entrepreneurial intentions?.** *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(3), 25–41.
- 43) Glaister M, Williams BH, Muniz–Pumares D, Balsalobre–Fernández C, Foley P. **The effects of caffeine supplementation on physiological to submaximal exercise endurance–trained PLOS On.** 2016;11(8):1–15. responses in men. doi:10.1371/journal.pone.0161375
- 44) Gozukara, I., & Colakoglu, N. (2016). **Enhancing entrepreneurial intention and innovativeness of university students: the mediating role of entrepreneurial alertness.** *International Business Research*, 9(2), 34–45.

- 45) Gylling, C., Elliott, R., & Toivonen, M. (2012). **Co-creation of meaning as a prerequisite for market-focused strategic flexibility.** European Journal of Marketing.
- 46) Han, C., & Zhang, S. (2021). **Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation.** European Research on Management and Business Economics, 27(1), 100136.
- 47) Hagen, T., Young, M., Mack, P., Grochowski, J., Kangas, K.W., & Fosnacht, D. 2019. **Test sample production report – Torrefaction of ponderosa pine chips.** NRRI/TSR-2019/13.
- 48) Harrigan, K. R. (1985). **Strategies for joint ventures.** Free press.
- 49) Henseler, J, Hubona, G and Ray, P.A.(2016). **Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines.** Industrial management and data system, 116(1), 2-20
- 50) Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D., & Volberda, H. W. (2021). **Re-examining strategic flexibility: a meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies.** British Journal of Management, 32(2), 435-455.
- 51) Hijjawi, G. S. (2017). **Impact of strategic agility on business continuity management (BCM): The moderating role of entrepreneurial alertness: An applied study in Jordanian insurance companies.**
- 52) Hijjawi, G. S., & Al-Shawabkeh, K. M. (2017). **Impact of strategic agility on business continuity management (BCM): The moderating role of entrepreneurial alertness: An applied study in Jordanian insurance companies.** International Journal of Business and Management, 12(10), 155-155.
- 53) Hu, R., & Ye, Y. (2017). **Do entrepreneurial alertness and self-efficacy predict Chinese sports major students' entrepreneurial intention?.** Social Behavior and Personality: an international journal, 45(7), 1187-1196.
- 54) Indrawati, N. K., Salim, U., & Djawahir, A. H. (2015). **Moderation effects of entrepreneurial self-efficacy in relation between environmental dimensions and**

entrepreneurial alertness and the effect on entrepreneurial commitment. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 169, 13–22.

55) Ivory, S. B., & Brooks, S. B. (2018). **Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from strategic agility.** *Journal of business ethics*, 148(2), 347–361.

56) Jiao, H., Cui, Y., Zhu, Y., & Chen, J. (2014). **Building entrepreneurs' innovativeness through knowledge management: the mediating effect of entrepreneurial alertness.** *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(5), 501–516.

57) Johnson, J. L., Lee, R. P. W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). **Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74–89.

58) Junni, Paulina, Riikka M. Sarala, Shlomo Y. Tarba and Yaakov Weber, 2015 "The Role of Strategic Agility in Acquisitions", **British Journal of Management, British Academy of Management**, John Wiley & Sons Ltd, Vol. 26, 596–616.

59) Kadile, V., & Biraglia, A. (2020). **From hobby to business: Exploring environmental antecedents of entrepreneurial alertness using fsQCA.** *Journal of Small Business Management*, 1–36.

60) Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). **Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility.** *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276–283.

61) Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A. O., & Agca, T. (2016). **Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: an emerging market study.** *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 229, 126–132.

62) Karabey, C. N., & Bingol, D. (2015). **Entrepreneurial alertness in Turkey: Human and social capital perspectives.** *International Journal of Business and Social Research*, 5(4), 34–51.

- 63)** Kazozcu, S. B. (2011). **Role of strategic flexibility in the choice of turnaround strategies: A resource based approach.** Procedia–Social and Behavioral Sciences, 24, 444–459.
- 64)** Kelly, L., & Dorian, M. (2017). **Doing well and good: an exploration of the role of mindfulness in the entrepreneurial opportunity recognition and evaluation process.** New England Journal of Entrepreneurship.
- 65)** Khakbaz, P. P., and Aghazadeh, L. (2012), **An Investigation into the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Opportunities,** Journal of Social and Development Sciences, Vol. 3, No. 3.
- 66)** Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). **Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks.** International Journal of Business and Management, 12(2), 220–229
- 67)** Kirzner, I. M. (1997). **Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach.** Journal of economic Literature, 35(1), 60–85.
- 68)** Korsgaard, S., Berglund, H., Thrane, C., & Blenker, P. (2016). **A tale of two Kirznerners: Time, uncertainty, and the “nature” of opportunities.** Entrepreneurship Theory and Practice, 40(4), 867–889.
- 69)** Kouropalatis, Y., Hughes, P., & Morgan, R. E. (2012). **Pursuing “flexible commitment” as strategic ambidexterity: An empirical justification in high technology firms.** European Journal of Marketing.
- 70)** Kwon, S. J., Ryu, D., & Park, E. (2018). **THE INFLUENCE OF ENTREPRENEURS'STRATEGIC AGILITY AND DYNAMIC CAPABILITY ON THE OPPORTUNITY PURSUIT PROCESS OF NEW VENTURES: EVIDENCE FROM SOUTH KOREA.** Academy of Strategic Management Journal, 17(1), 1–17.
- 71)** Lee, K., Kim, Y., & Koh, D. (2016). **Organizational learning, top management team’s entrepreneurial alertness, and corporate entrepreneurship in high-tech firms.** Asian Journal of Technology Innovation, 24(3), 338–360.

- 72) Lewin, P. (2015). **Entrepreneurial opportunity as the potential to create value**. *The Review of Austrian Economics*, 28(1), 1–15.
- 73) Li, J., Zhou, L., Zhang, X., Chen, Z., & Tian, F. (2018). **Technological configuration capability, strategic flexibility, and organizational performance in Chinese high-tech organizations**. *Sustainability*, 10(5), 1665.
- 74) Li, W., Zhan, J., & Lu, Y. (2016). **A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of environmental dynamism**. *Journal of Global Business Insights*, 1(2), 73–84.
- 75) Liang, Liting, Arja Kuusisto & Jari Kuusisto 2018 "**Building strategic agility through user-driven innovation: the case of the Finnish public service sector**", *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, VOL. 19, NO. 1.
- 76) Lim, W. L., & Xavier, S. R. (2015). **Opportunity recognition framework: Exploring the technology entrepreneurs**. *American Journal of economics*, 5(2), 105–111.
- 77) Liyanage, A. S., & Weerasinghe, T. D. (2018). **The effect of strategic flexibility on strategy-performance nexus: A conceptual model**. *Kelaniya Journal of Management*, 7(1), 26–39.
- 78) Ma, R., & Huang. Y. C (2016). **Oppprtunity-based strategic orientation, knowledgs acquisition and entrepreneurial :The perspective of the global sourcing** .
- 79) Machado, Hilka Pelizza Vier, Valter da Silva Faia, Juliano Domingues da Silva, 2016 **Entrepreneurial alertness: Study of the Influence of Individual Characteristics and Entrepreneurship'**, FUCAPE Business School, BBR Brazilian Business Review, Vitória, vol. 13, núm. 5. Art. 4. pp. 85 107.
- 80) Mason, K., & Mouzas, S. (2012). **Flexible business models**. *European Journal of Marketing*.

- 81)** Mavengere, Nicholas Blessing 2013 "**Information technology role in supply chain's strategic agility**", **International Journal of Agile Systems and Management**, Inderscience Enterprises Ltd, Vol. 6, No. 1.
- 82)** Meng, M., Lei, J., Jiao, J., & Tao, Q. (2020). **How does strategic flexibility affect bricolage: The moderating role of environmental turbulence.** *Plos one*, 15(8), e0238030
- 83)** Mhaibes, H. A. (2018). **An Analytical Study of the Strategic Flexibility Variation as a Function of the Dynamic Capabilities Based on Supply Chain Management (Case Study: The General Petroleum Products Distribution Company in Baghdad).** *International Journal of supply chain management*, 7(5), 667–683.
- 84)** Morton, Josh, Patrick Stacey, and Matthias Mohn 2018 "**Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT leaders**", *California Management Review*, University of California.
- 85)** Muhammad, K. H., Suliman, A. E. T., Mazen, J. A. S., & Abu-Naser, S. S. (2020). **The Reality of Applying Strategic Agility in Palestinian NGOs.**
- 86)** Muthuveloo, R., & Teoh, A. P. (2020). **Optimisation of Organisational Performance via I-Top Strategic Agility Model.** *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 8(2), 154–174.
- 87)** Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. W. (2006). **Disentangling leanness and agility: an empirical investigation.** *Journal of operations management*, 24(5), 440–457.
- 88)** Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M., & Zanjirchi, S. M. (2018). **A hybrid approach to achieve organizational agility: An empirical study of a food company.** *Benchmarking: An International Journal*.
- 89)** Nejatian, M., Zarei, M. H., Rajabzadeh, A., Azar, A., & Khadivar, A. (2019). **Paving the path toward strategic agility.** *Journal of Enterprise Information Management*.

- 90)** Newell, G. D., & Holian, M. J. (2017). **An agent-based model of entrepreneurship: Examining the role of alertness and transaction costs.** Journal of Entrepreneurship and Public Policy.
- 91)** Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2021). **Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation.** *Sustainability*, 13(1), 176.
- 92)** Obschonka, M., Hakkarainen, K., Lonka, K., & Salmela-Aro, K. (2017). **Entrepreneurship as a twenty-first century skill: entrepreneurial alertness and intention in the transition to adulthood.** *Small Business Economics*, 48(3), 487–501.
- 93)** Ogunleye, P. O., Adeyemo, S. A., Adesola, M. A., & Yahaya, Y. (2021). **Strategic Agility and Small and Medium Enterprises' Performance: Evidence from Osun State, Nigeria.** *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 26–36.
- 94)** Olalekan, A. B. (2016). **Influence of peer group relationship on the academic performance of students in secondary schools: A case study of selected secondary schools in Atiba Local Government Area of Oyo State.** *Global Journal of Human-Social Science*, 16(4), 89–94.
- 95)** Olalekan, U.A.(2006) **Market- Focused Strategic Flexibility and Sales Growth. Empirical Evidence from Nigeria, Thesis Doctor of Business Leadership, of South Africa.**
- 96)** Olaleye, B., Anifowose, O., Efuntade, A., & Arije, B. (2021). **The role of innovation and strategic agility on firms' resilience: A case study of tertiary institutions in Nigeria.** *Management Science Letters*, 11(1), 297–304.
- 97)** Orojloo, Mehdi, Kamran Feizi, Maryam Hojati Najafabadi 2016 **"Strategic Agility Capabilities, Factors and their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks"**, *Intl. J. Humanities*, Vol. 23 (4): 84–105.

- 98)** Owusu–Tucker, E., & Stacey, P. (2018, January). **An exploratory study assessing the role cloud computing has in achieving strategic agility with the banking industry.** In Hawaii International Conference on Systems Sciences, Hawaii, USA.
- 99)** Pereira, V., Budhwar, P., Temouri, Y., Malik, A., & Tarba, S. (2021). **Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis–The case of Indian IT/BPO offshoring firms.** Journal of International Management, 27(1), 100738.
- 100)** Puapradit, T., & Supatn, N. (2021). **Influence of Entrepreneurial Alertness and Self–Efficacy on Entrepreneurial Intention.** Journal of Business Administration The Association of Private Higher Education Institutions of Thailand, 10(1), 214–229.
- 101)** Puhakka, V. (2011). **Developing a creative–cognitive model of entrepreneurial alertness to business opportunities.** Journal of Management and Strategy, 2(4), 85.
- 102)** Radomska, J. (2015). **Strategic flexibility of enterprises.** Journal of Economics, Business and Management, 3(1), 19–23.
- 103)** Rajala, R., Westerlund, M., & Möller, K. (2012). **Strategic flexibility in open innovation–designing business models for open source software.** European Journal of Marketing.
- 104)** Raynor ME, Leroux X (2004) **Strategic flexibility in R&D, Res Technol Manage** 47(3):27–32
- 105)** Rialti, R., Marzi, G., Ciappei, C., & Caputo, A. (2018). **Reframing agile organization: do big data analytics capabilities matter?.**
- 106)** Roundy, P. T., Harrison, D. A., Khavul, S., Pérez–Nordtvedt, L., & McGee, J. E. (2018). **Entrepreneurial alertness as a pathway to strategic decisions and organizational performance.** Strategic Organization, 16(2), 192–226.

- 107)**Rzepka, Agniesska & Olak, Anorzej J., 2018 "Innovation as an immanent attribute of an agile enterprise", Nicolaus Copernicus University, *Ekonomia i Prawo*. Economics and Law, Volume 17, Issue 2.
- 108)**Safari, H., Maghsoudi, S., Keshavarzi, T., & Behrooz, A. (2013). **A Conceptual Model for Agility Strategy and Work Organization by Structural Equation Modeling: A Case Study in the Iranian Textile Industry**. *Business and Economic Research*, 3(1), 369.
- 109)**Sajdak, M. (2015). **Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations**. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7(2).
- 110)**Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). **Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms**. *MIS quarterly*, 237–263.
- 111)**Samo, A. H. (2016). **Entrepreneurial alertness among business school students**. *International Journal of Humanities & Social Science Studies*, 3(1), 127–137.
- 112)**Sanchez, R. (1995). **Strategic flexibility in product competition**. *Strategic management journal*, 16(S1), 135–159.
- 113)**Schermuly, C. C., Wach, D., Kirschbaum, C., & Wegge, J. (2020). **Coaching of insolvent entrepreneurs and the change in coping resources, health, and cognitive performance**. *Applied Psychology*.
- 114)**Schulze M, **Heidenreich energy-related strategic flexibility and energy efficiency– The mediating role of management control systems choice**. *J Clean Prod* 140: 15041513.
- 115)**Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). **Strategic flexibility, manager personality, and firm performance: The case of Indian Automobile Industry**. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 77–90.

- 116)**Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). **Strategic flexibility, manager personality, and firm performance: The case of Indian Automobile Industry.** *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 77–90.
- 117)**Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). **Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals.** *Journal of International Management*, 27(1), 100737.
- 118)**Shane, S. (2012). **Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research,** *Academy of Management Review*, 37(1), 10– 20.
- 119)**Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). **A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction.** *International journal of production economics*, 62(1–2), 7–22.
- 120)**Sharma, L. (2019). **A systematic review of the concept of entrepreneurial alertness.** *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- 121)**Shekarian, M., Nooraie, S. V. R., & Parast, M. M. (2020). **An examination of the impact of flexibility and agility on mitigating supply chain disruptions.** *International Journal of Production Economics*, 220, 107438.
- 122)**Sirén, C., Parida, V., Patel, P. C., & Wincent, J. (2019). **Rushed and short on time: The negative effects of temporal planning and flexible pacing style on the entrepreneurial alertness–effectuation relationship.** *Journal of Business Research*, 101, 555–560.
- 123)**Skordoulis, R. T. (2004). **Strategic flexibility and change: an aid to strategic thinking or another managerial abstraction?.** *Strategic change*, 13(5), 253–258.
- 124)**Soltaninezhad, A., Sharifabadi, A. M., Ahmadabadi, H. Z., & Jafarnejad, A. (2021). **Developing a model for strategic agility in knowledge–based companies using a mixed methods approach.** *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(2), 176–198.

- 125)** Suci, T & German, A. M. (2016), **Competitiveness and strategic flexibility through real option**, *Bulletin of the Trilvania University of Brasov Economic Sciences* . Vol. 9 (58) No.2.
- 126)** Tang, J. (2008). **Environmental munificence for entrepreneurs: entrepreneurial alertness and commitment**. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- 127)** Tang, J., Kacmar, K. M. M., & Busenitz, L. (2012). **Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities**. *Journal of business venturing*, 27(1), 77–94.
- 128)** Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. (2016) **Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy**. *California Management Review*. 58 (4), 13–35
- 129)** Teoh, Ai Ping, Kaih Yeang Lee, Rajendran Muthuveloo 2017 "**The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility, and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance**", *International Review of Management and Marketing*, Vol 7, Issue 1, 222–229.
- 130)** Tooranloo, H. S., & Saghafi, S. (2019). **Investigating the impact of using knowledge management on organisational agility through competitive intelligence and strategic thinking**. *Journal of Information & Knowledge Management*, 18(02), 1950016
- 131)** Urban, B. (2019). **Academic entrepreneurship: A focus on entrepreneurial alertness, attitudes, norms and beliefs**. *South African Journal of Higher Education*, 33(3), 192–204.
- 132)** Urban, B., & Wood, E. (2017). **The innovating firm as corporate entrepreneurship**. *European Journal of Innovation Management*.
- 133)** Uy, M. A., Chan, K. Y., Sam, Y. L., Ho, M. H. R., & Chernyshenko, O. S. (2015). **Proactivity, adaptability and boundaryless career attitudes: The mediating role of entrepreneurial alertness**. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 115–123.

- 134)** Vagnoni, Emidia and Khoddami, Soheila 2016 "**Designing competitively activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment**", Foresight, Emerald Group Publishing Limited, VOL.18, NO.6.
- 135)** Valliere, D. (2013). **Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness**. Journal of business venturing, 28(3), 430–442.
- 136)** van der Weerdt, N. (2009). **Organizational flexibility for hypercompetitive markets** (No. EPS–2009–173–STR).
- 137)** Villar, J., Bessa, R., & Matos, M. (2018). **Flexibility products and markets: Literature review**. Electric Power Systems Research, 154, 329–340.
- 138)** Wang, X., Qi, Y., & Zhao, Y. (2019). **Individual unlearning, organizational unlearning and strategic flexibility: The down–up change perspective**. Baltic Journal of Management
- 139)** Xie, Xuemei & Lv, Jiuchang. 2016 **Social networks of female tech-entrepreneurs and new venture performance: the moderating effects of entrepreneurial alertness and gender discrimination**, International Entrepreneurship Management Journal, Springer Science + Business Media, New York, 2016.
- 140)** yang, J., Zhang, F., Jiang, X., & Sun, W. (2015). **Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy**. Technological Forecasting and Social Change, 101, 347–356.
- 141)** Yawson, R. (2020). **Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID–19 pandemic**. Human Resource Development International, 23(4), 406–417.
- 142)** Yu , T.F.L. (1999) , " **Bringing entrepreneurship back in : explaining the industrial dynamics of Hong Kong with special reference to the textile and garment industry** " , International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research , Vol . 5 No. 5 , pp . 235–250.

الملاحق



ملحق (1)

أسماء السادة محكمي مقياس الدراسة

ت	اسم الاستاذ	اللقب العلمي	التخصص	موقع العمل
1	د. اكرم محسن الياسري	استاذ	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
2	د. حامد كاظم الشيباوي	استاذ	ادارة اللوجستك	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
3	د. صلاح الدين الكبيسي	استاذ	ادارة معرفة	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
4	د. علاء فرحان طالب	استاذ	ادارة التسويق	جامعة كربلاء / عميد كلية الادارة والاقتصاد
5	د. فاضل راضي الغزالي	استاذ	ونظرية منظمة وسلوك تنظيمي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
6	د. فيصل علوان الطائي	استاذ	نظم وادارة معلومات	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
7	د. ميثاق هاتف الفتلاوي	استاذ	نظرية منظمة	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
8	د. الهام ناظم عبد الهادي	استاذ مساعد	إدارة تسويق	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
9	د. حسام حسين شياح	استاذ مساعد	ادارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
10	د. زينب عبد الرزاق عبود	استاذ مساعد	سلوك تنظيمي	جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
11	د. سحر عباس الزياي	استاذ مساعد	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
12	د. عادل عباس الجنابي	استاذ مساعد	ادارة استراتيجية والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
13	د. صالح مهدي محمد	استاذ مساعد	ادارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

* تم ترتيب الاسماء حسب اللقب العلمي اولاً ومن ثم الحروف الهجائية.

ملحق (2) / استمارة تحكيم مقياس الدراسة



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

الأستاذ الفاضل
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
م / تحكيم استبانة

تحية طيبة ...

نظراً لما تتمتعون به من مكانة علمية مرموقة في مجال اختصاصكم نرفق في ادناه استبانة
الدراسة الموسومة بـ (تأثير اليقظة الريادية في الرشاقة
الاستراتيجية بتوسيط المرونة الاستراتيجية: دراسة
استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المنتسبين في شركة نور
الكفيل التابعة للعتبة العباسية - كربلاء المقدسة). والتي
تشكل جزءاً من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال، التي يروم الباحث الحصول
عليها.

يرجى تفضلكم بتحكيم الاستبانة عن طريق الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وفي ضوء
تعريفات متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية المعتمدة على مقاييس اطروحات دكتوراه اجنبية،
كما يرجى تفضلكم بإرشاد الباحث عن أي مقاييس أخرى ترونها مناسبة للتطبيق أفضل من المقاييس
المعتمدة في هذه الدراسة وهي وكالاتي:

ت	متغيرات الدراسة	المقياس
1	اليقظة الريادية	Tang et al.,2012
2	المرونة الاستراتيجية	Eryesil et al.,2015
3	الرشاقة الاستراتيجية	Oventhal,2016

شاكرين لكم سلفاً جهودكم العلمية المباركة وحسن
تعاونكم معنا...

المشرف
الأستاذ المساعد الدكتور
احمد عبد الله امانة الشمري
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

الباحث
زهراء كريم حمزة
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال
رقم الموبايل: 07826328803

المحور الاول : معلومات عامة

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

أ. النوع الاجتماعي : ذكر انثى

ب. الفئة العمرية : 20-30 سنة 31-40 سنة 41-50 سنة
 51-60 سنة 61 سنة - فأكثر

ج. التحصيل الدراسي : إعدادية دبلوم بكالوريوس
 دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

د. سنوات الخدمة : 5 سنة فأقل 6-10 سنة 11-15 سنة
 16 سنة - فأكثر

هـ. عدد الدورات التدريبية المشاركة بها : 1-3 4-6 7-9
 10- فأكثر لا يوجد

و. الموقع الوظيفي : مديرعام معاون مديرعام مدير قسم
 مدير وحدة/الشعبة اخرى .

المحور الثاني : متغيرات الدراسة

أولاً: **اليقظة الريادية**: وتعني اكتشاف فرص اعمال جديدة تتيحها البيئة الخارجية للشركة وإمكانية استثمارها والانتفاع منها. ويتم هذا عن طريق ثلاثة متغيرات عملية المسح والبحث اليقظ وعملية التعاون والتواصل اليقظ وعملية التقييم والحكم.

إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		العبارات
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
أ. المسح والبحث : وهي عملية مسح ومعرفة بالبيئة الخارجية واستقطاب الفرص والافكار الحديثة قبل المنافسين الآخرين.					
					1 أتفاعل بشكل مستمر مع المعلمين الآخرين للحصول على المعلومات الجديدة .
					2 تراقب الإدارة دائماً أفكار عمل جديدة عند البحث عن المعلومات.
					3 أقرأ المجلات بانتظام للحصول على معلومات جديدة .
					4 أقوم بتصفح الانترنت كل يوم لغرض متابعة كل مايتعلق بعملتي في الشركة.
					5 انا متعطش للمعلومات الجديدة لغرض الأفادة منها في عملي .
					6 انا دائماً ابحث بنشاط عن معلومات جديدة لغرض تطوير عملي .
ب. التعاون والتواصل : يركز التعاون و (الارتباط) التواصل على تداول وتلقي المعلومات والافكار الجديدة عن طريق اضافتها للعمل وجعله أكثر ابداعاً ، كما يمكن التعاون العاملين على العمل بشكل أكثر فاعلية.					
					1 تمتلك الإدارة مهارة للربط بين اجزاء المعلومات .
					2 المعلومات التي تقوم الإدارة بربطها تكون غالباً جيدة .
					3 تتميز المعلومات التي تتوصل اليها الإدارة بأنها جديدة .
ج. التقييم والحكم: وتعني دراسة الفرص الخارجية المتاحة وتقييم وحكم من لدن الإدارة عن طريق المعلومات وتحديد إمكانية الافادة منها وتحقيق الربح.					
					1 لدي شعور غريزي بأهمية الفرص المحتملة.
					2 يمكن للإدارة التمييز بين الفرص المربحة وغير المربحة.
					3 لدى الإدارة براعة تعبر عن الفرص ذات القيمة العالية .
					4 تمتلك الإدارة القدرة على اختيار الجيد منها ، عند مواجهة فرص متعددة.

ثانياً: **المرونة الاستراتيجية**: وتعني عملية التلاوم مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وسرعة الاستجابة لها.

إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		العبارات
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
					1 يتصف عمل الشركة بالتغيير بشكل مستمر .
					2 تتميز إستراتيجية الشركة بالمرونة .
					3 تراعي الإدارة العليا التغيير في السوق .
					4 يرتبط التخطيط في الشركة بأهدافها .
					5 نمتلك القدرة على تحقيق التميز من الفرص الجديدة .
					6 يرى منافسينا بأن منتجاتنا تتغير باستمرار .
					7 نمتلك القدرة على تغيير استراتيجياتنا بشكل مختلف تماماً عن الاستراتيجيات السابقة .
					8 نبذل جهوداً مستمرة لإنشاء خيارات تمكن من النمو في العديد من المجالات التكنولوجية.
					9 نحاول استخدام التكنولوجيا للحصول على المعايير الجديدة المقبولة.

10	نصل إلى السوق أسرع من منافسينا بالعروض الجديدة.				
11	نميز أنفسنا كشركة رشيقة.				
12	تتميز الشركة في التخطيط على التكيف مع البيئة .				
13	تستخدم الشركة أساليب تسويقية مختلفة لتحقيق أهدافها المنشودة .				
14	تقوم الشركة بوضع سيناريوهات متعددة لمواجهة البيئة الخارجية .				
15	نحاول أن نكون متاهبين ونستعد لمواجهة التطورات السلبية.				
16	نأخذ جميع الاحتمالات بنظر الاعتبار في أثناء تطوير استراتيجياتنا.				
17	نمتلك موارد مالية جيدة تجعلنا قادرين على التميز والحصول على الفرص غير المتوقعة .				

ثالثاً: الرشاقة الاستراتيجية : وهي قدرة المنظمة على تحديد توجهها الاستراتيجي الذي يضمن تفوقها على المنافسين بالاعتماد على ثلاث قدرات متفوقة وهي الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي وانسيابية الموارد تضمن تكيفها المستمر مع التغيرات المتسارعة واستدامة تفوقها في البيئة التي تتصف باللاتأكد والتغيير المستمر.

إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		العبارات
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
أ . الحساسية الاستراتيجية: وتعني قدرة الشركة على فهم التغيرات في البيئة الخارجية وكيفية التعامل معها وتجاوزها.					
					1 تستخدم شركتنا معلومات القطاع الانتاجي لاتخاذ القرارات.
					2 تحدد شركتنا توجهها الاستراتيجي بشكل أفضل من المنافسين .
					3 تستفيد شركتنا من معلومات قطاع الانتاجي في معرفة سلوكيات واتجاهات منافسيها..
					4 تخصص شركتنا الأموال لتحسين العمليات واستثمار الفرص ذات القيمة المضافة..
					5 تدرك شركتنا ما المهارات والمعرفة الأكثر أهمية لتحقيق نتائج مهمة لزيائنها.
					6 يمكن لشركتنا وصف المهارات والمعرفة التي تعد من اهم نقاط قوتها والتي تعتمد عليها للحفاظ على ميزتها التنافسية.
					7 تفهم شركتنا أي المقدرات الجوهرية هي الأكثر اهمية في توليد قيمة لزيائنها الحاليين والجدد.
					8 تعرف شركتنا أي القدرات تحتاج لتحسين أو تقديم خدمة أفضل لشرائح الزبائن المستهدفين لديها.
					9 تعرف شركتنا أي العمليات تحتاج لتحسين أو تقديم خدمة أفضل لشرائح الزبائن المستهدفين لديها.
ب . الالتزام الجماعي: عملية قيادة جميع العاملين واتخاذ قرارات جماعية بدلاً من قرارات فردية.					
					1 تمتلك شركتنا إحساساً واضحاً بالهدف وتستخدمه لتوجيه قراراتها في تادية أعمالها.
					2 توضح شركتنا أهدافها العامة للآخرين بكل شفافية وفاعلية.
					3 يتميز عمل الشركة بأنه يتم وفق مبادئها .
					4 تسمح الشركة للعاملين بالتعلم عن طريق العمل .
					5 تتعامل الشركة مع العاملين بعدهم مسؤولين عن النتائج النهائية للمهمة المكلفين بإنجازها .
					6 تطلع شركتنا موظفيها وشركائها بأهدافها واستراتيجياتها.
					7 تشرك شركتنا اعضاء الفريق في مناقشة ووضع الاستراتيجيات .
					8 تطلب شركتنا من العاملين التغذية العكسية لاختيار أفضل الطرائق الممكنة لتنفيذ الاستراتيجيات.

					9 شركتنا لديها القدرة على تكيف استراتيجياتها لتناسب الظروف المتغيرة.
					ج. انسيابية الموارد: عملية توفر الموارد بصورة تمكن المديرين من الوصول اليها بسهولة او عند الحاجة.
					1 توأم شركتنا مواردها مع اهدافها المطلوب تحقيقها على أساس المتطلبات الاستراتيجية في سوق عملها لخدمة زبائننا بما يضيف قيمة مميزة لهم.
					2 تعيد شركتنا تخصيص مواردها المالية بناءً على متطلبات العمل المتغيرة في القطاع الانتاجي.
					3 تلجأ شركتنا لنقل مواردها المادية على أساس متطلبات العمل المتغيرة في قطاع الانتاج.
					4 توفر شركتنا سهولة الوصول للمعلومات التي تهتم الزبائن والعاملين.

University of Karbala
Faculty of Management and Economics
Business Administration Department
Graduate Studies



جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال
الدراسات العليا

م / استبانة

إلى السادة مديري ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات للشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة
المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان
(تأثير اليقظة الريادية في الرقابة الاستراتيجية بتوسيط المرونة الاستراتيجية: دراسة إستطلاعية تحليلية في
بعض الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة).

وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها، إذ أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على
درجة استجابكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي،
ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :

1. أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثه فلا حاجة لذكر الأسماء والتوقيع على الاستبانة.
2. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في الشركة وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً.
3. يرجى الإجابة بوضع علامة أمام اختيار ✓ واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك.
4. يرجى الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، لان ترك فقرة بدون اجابة سيؤدي إلى عدم صلاحية الاستبانة ومن ثم اهمالها.
5. الباحث مستعد للإجابة عن اي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحُسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

المشرف
الأستاذ المساعد الدكتور
احمد عبد الله امانة الشمري
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

الباحث
زهراء كريم حمزة المرشدي
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال
رقم الموبايل: 07826328803

المحور الاول : معلومات عامة

2

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

و. النوع الاجتماعي :

ذكر أنثى

ز. الفئة العمرية :

30-20 سنة 40-31 سنة 50-41 سنة
 60-51 سنة 61 سنة - فأكثر

ح. التحصيل الدراسي :

إعدادية دبلوم بكالوريوس
 دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

ط. سنوات الخدمة :

5 سنة فأقل 10-6 سنة 11-15 سنة
 16 سنة - فأكثر

ي. عدد الدورات التدريبية

1-3 4-6 7-9
 10- فأكثر لا يوجد

المشارك بها :

و. الموقع الوظيفي :

مدير عام معاون مدير عام مدير قسم
 مدير وحدة/الشعبة اخرى .

المحور الثاني : متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية

أولاً: **اليقظة الريادية**: وتعني اكتشاف فرص اعمال جديدة تتيحها البيئة الخارجية للشركة وإمكانية استثمارها والانتفاع منها. ويتم هذا عن طريق ثلاثة متغيرات عملية المسح والبحث اليقظ وعملية التعاون والتواصل اليقظ وعملية التقييم والحكم.

1. المسح والبحث : وهي عملية مسح ومعرفة بالبيئة الخارجية واستقطاب الفرص والافكار الحديثة قبل المنافسين الآخرين.						
درجة المقياس					العبارات	
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		
					أنتفاع بشكل مستمر مع الجهات الاخرى للحصول على المعلومات الجديدة.	1
					اراقب بشكل دائم أفكار عمل جديدة عند البحث عن المعلومات.	2
					أطلع المجلات والمطبوعات واتابع الاخبار للحصول على معلومات.	3
					اقوم بتصفح الانترنت كل يوم لغرض البحث عن معلومات تنفعني بعلمي.	4
					انا متعطش للمعلومات الجديدة لغرض الافادة منها في عملي .	5
					انا دائماً أبحث بنشاط عن معلومات جديدة لغرض تطوير عملي .	6
2. التعاون والتواصل : يركز التعاون و (الارتباط) التواصل على تداول وتلقي المعلومات والافكار الجديدة عن طريق اضافتها للعمل وجعله اكثر ابداعاً ، كما يمكن التعاون العاملين على العمل بشكل اكثر فاعلية.						
					اعمل على ربط المعلومات مع بعضها للحصول على حقائق مفيدة.	7
					اجيد الافادة من المعلومات المتاحة.	8
					احاول دائماً ان استثمر قدراتي في مجالات المعلومات المختلفة .	9
3. التقييم والحكم: وتعني دراسة الفرص الخارجية المتاحة وتقييم وحكم من لدن الإدارة من خلال المعلومات وتحديد إمكانية الافادة منها وتحقيق الربح.						
					استطيع ان انتبأ بالفرص المحتملة.	10
					يمكنني التمييز بين الفرص المربحة وغير المربحة.	11
					لدي القدرة والبراعة في تحليل الفرص ذات القيمة العالية .	12
					استطيع اختيار الفرص الجيدة من بين عدة خيارات .	13

ثانياً: **المرونة الاستراتيجية**: وتعني عملية التلاؤم مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وسرعة الاستجابة لها.

درجة المقياس						العبارات	
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً			
					يتصف عملنا بالتغيير بشكل مستمر .	14	
					تتميز إستراتيجيتنا بالمرونة .	15	
					نُراعي التغيير في السوق .	16	
					تعد المرونة احد اهدافنا طويلة الامد .	17	
					نستطيع تقديم ميزة جديدة من الفرص غير المتوقعة .	18	
					التغيير في اعمالنا من سماتنا الاساسية .	19	
					نستطيع توليد استراتيجيات جديدة للأنشطة السابقة .	20	
					نبذل جهوداً مستمرة لإنشاء خيارات تمكن من النمو في العديد من المجالات التكنولوجية.	21	
					نسعى لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لمواكبة المعايير الجديدة المقبولة.	22	
					نصل إلى السوق أسرع من منافسينا بالعروض الجديدة.	23	
					نميز أنفسنا كشركة رشيقة الحركة.	24	

25	تتميز في التخطيط للتكيف مع البيئة بأستمرار.				
26	نستطيع تقديم خدمات مابعد البيع على منتجاتنا .				
27	نقوم بوضع سيناريوهات متعددة لمواجهة البيئة الخارجية .				
28	نحاول أن نكون متأهبين ونستعد لمواجهة التطورات السلبية.				
29	نأخذ جميع الاحتمالات بنظر الاعتبار أثناء تطوير استراتيجياتنا.				
30	نحتفظ بمعدل مناسب من النقد لاستثمار الفرص الجديدة .				

ثالثاً: **الرشاقة الاستراتيجية** : وهي قدرة المنظمة على تحديد توجهها الاستراتيجي الذي يضمن تفوقها على المنافسين بالاعتماد على ثلاث قدرات متفوقة وهي الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي وانسيابية الموارد تضمن تكيفها المستمر مع التغيرات المتسارعة واستدامة تفوقها في البيئة التي تتصف باللاتأكد والتغيير المستمر .

1. الحساسية الاستراتيجية: وتعني قدرة الشركة على فهم التغيرات في البيئة الخارجية وكيفية التعامل معها وتجاوزها.					
درجة المقياس					العبارات
اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	
					31 نستخدم معلومات القطاع الانتاجي لاتخاذ القرارات.
					32 نحدد توجهنا الاستراتيجي بشكل افضل من المنافسين .
					33 نستفيد من معلومات قطاع الانتاجي في معرفة سلوكيات واتجاهات منافسيها.
					34 نخصص الأموال لتحسين العمليات واستثمار الفرص ذات القيمة المضافة.
					35 ندرك ما المهارات والمعرفة الأكثر أهمية لتحقيق نتائج مهمة لزيائنا.
					36 نعتمد على المهارات والمعرفة التي تمتلكها للحفاظ على ميزتها التنافسية .
					37 نستغل مقدراتنا الجوهرية في توليد قيمة لزيائنا الحاليين والجدد.
					38 نعرف أي القدرات تحتاج لتحسين لتقديم خدمة أفضل للزبائن المستهدفين لدينا.
					39 نعرف أي العمليات تحتاج لتحسين لتقديم خدمة أفضل لشرائح الزبائن المستهدفين.
2. الالتزام الجماعي: عملية قيادة جميع العاملين واتخاذ قرارات جماعية بدلاً من قرارات فردية.					
					40 نمتلك إحساساً واضحاً بالهدف وتستخدمه لتوجيه قراراتنا في تادية الاعمال.
					41 نوضح أهدافنا العامة للعاملين بكل شفافية وفاعلية.
					42 يتميز عملنا بأنه يتم وفق مبادئنا .
					43 نسمح للعاملين التعلم عن طريق العمل .
					44 نتعامل مع العاملين بوصفهم مسؤولين عن النتائج النهائية للمهمة المكلفين بأنجازها.
					45 نطلع موظفينا وشركائنا بأهدافنا واستراتيجياتنا.
					46 نشرك اعضاء الفريق في مناقشة ووضع الاستراتيجيات .
					47 نطلب من العاملين التغذية العكسية لاختيار أفضل الطرائق الممكنة لتنفيذ الاستراتيجيات.
					48 لدينا القدرة على تكيف استراتيجياتنا لتناسب الظروف المتغيرة.
3. انسيابية الموارد: عملية توفر الموارد بصورة تمكن المديرين من الوصول إليها بسهولة او عند الحاجة.					
					49 نوائم مواردنا مع اهدافنا المطلوب تحقيقها على أساس المتطلبات الاستراتيجية بما يضيف قيمة مميزة.
					50 نعيد تخصيص مواردنا المالية بناءً على متطلبات العمل المتغيرة.
					51 نقوم بنقل مواردنا المادية على أساس متطلبات الاعمال المتغيرة .
					52 نوفر سهولة الوصول للمعلومات التي تهتم الزبائن والعاملين.

Abstract

This study aims to test the effect of Entrepreneurial Alertness as an independent variable in Strategic Agility as a dependent variable through the mediating role of Strategic Flexibility. In order to achieve this, the study relied on three dimensions of Entrepreneurial Alertness (survey and research, cooperation and communication, evaluation and judgment) and the dimensions of Strategic Agility (strategic sensitivity, collective commitment, resource flow) were adopted, while the Strategic Flexibility variable was adopted as a one-dimensional variable.

A group of companies affiliated to the Abbasid Threshold in Karbala governorate was chosen to test the study hypotheses by means of a questionnaire prepared for this purpose. The study sample included (89) individuals intentionally represented by (directors, heads of departments, officials of people and units), and a problem was represented. The study deals with the intellectual questions that describe a reality in which (Entrepreneurial Alertness, Strategic Flexibility and Strategic Agility) are integrated, the most prominent of which was "Does Strategic Flexibility mediate the relationship between Entrepreneurial Alertness and Strategic Agility" in the companies of the study community, and the importance of the field study was manifested in that it was applied in the private sector, which leads Both production and service activities, which is one of the important sectors because of its impact on the economic, social and environmental aspects of the country, as well as its impact on the rest of the other aspects of Iraqi society.

A set of statistical methods were used, the most important of which is the Pearson correlation coefficient to test the correlation hypothesis by using the statistical program (SPSS V.25) and the structural equation modeling in the direct effect test by using the statistical program (Smart PLS V.23). The study reached a set of conclusions, including the presence of a high awareness of the variables of the current study among the study sample and Strategic Flexibility completely mediates the relationship between Entrepreneurial Alertness and Strategic Agility.

Basic Terms: Entrepreneurial Alertness, Strategic Flexibility, Strategic Agility.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Karbala University
Faculty of Administration and Economics
Department of Business Administration



The impact of Entrepreneurial Alertness in the Strategic Agility through strategic flexibility

**An analytical exploratory study in some branches of companies
affiliated with the al-Abbas's Holy Shrine**

**A Thesis Submitted to the Council of the College of
Administration & Economics in the Karbala University
as a partial fulfillment of the requirements of MSC.
Degree in Business Management Sciences**

by

Zahraa Kareem Hamza Al Morshedy

Supervised by

Assistant Professor Dr.

Ahmed Abdullah Amanah AL-Shammari

2021

1443