

The Role of Strategic Flexibility in Enhancing Entrepreneurial Leadership Competences

دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية

Exploratory Study of a sample of the views of the AL-Kafeel Company for General Investments Managers

دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة

م. أحمد عبد الله أمانة الشمري

جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

المستخلص

سعى هذا البحث إلى تحديد دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية بالتطبيق في شركة الكفيل للاستثمارات العامة ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة السوق، مرونة التنسيق، مرونة الموارد) استناداً إلى (Wei,etal.,2013:8) (Awwad,2009:6)، كما تم اعتماد أبعاد (مقدرات) القيادة الريادية (الاستباقية، الإبداعية، تحمل المخاطرة) بالاستناد إلى مجموعة من الكتاب والباحثين ومنهم (Bagheri&Pihie,2011:886).

تم اختيار شركة الكفيل للاستثمارات العامة ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (30) فرداً من مديري فروع الشركة، فضلاً عن المقابلات الشخصية لمدرء الشركة وفروعها للإجابة عن أي استفسارات حول أسئلة استمارة الاستبيان. وقد استخدم معامل الارتباط (Spearman)، واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها البحث هو إن للمرونة الاستراتيجية دوراً فاعلاً في تعزيز مقدرات القيادة الريادية في ظل البيئة العراقية المحتدمة تنافسياً. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات أبرزها استخدام التقنيات الحديثة لتقديم منتجات مبتكرة تجذب أكبر عدد من الزبائن مما يحقق التميز وزيادة الحصة السوقية للشركة مما يعزز المرونة السوقية للشركة ويعكس توجهها الريادي.

Abstract

This Research aimed to determine the role of strategic flexibility in enhancing the Competences of entrepreneurial leadership application in AL-Kafeel Company for General Investments and in order to achieve this has been the adoption of the strategic flexibility dimensions (market flexibility, coordination flexibility, resources flexibility) based on the (Wei,etal.,2013:8) (Awwad,2009:6), as was adopted dimensions (competences) Entrepreneurial Leadership (pre-activeness, Innovativeness, risk-taking) on the basis of a group of writers, researchers and them (Bagheri&Pihie,2011:886).

Has been chosen the AL-Kafeel Company for General Investments a field to search through a questionnaire form included (30) members of the branches of the company's managers, as well as personal interviews for the company directors and their affiliates to answer any questions about the questionnaire questions.

It has been used correlation coefficient (Spearman), and test (t) to see a significant relationship between the variables, and test (F) to determine the moral regression equation, was also used (R^2) to explain the amount of the impact of the independent variable on the dependent variable.

One of the main conclusions reached is that the strategic flexibility of an active role in enhancing the competences of entrepreneurial leadership in lost raging Iraqi environment competitive. Research has concluded a number of recommendations use of modern technology to provide innovative products to attract the largest number of customers, achieving excellence and increase the market share of the company is enhanced market flexibility and reflects the entrepreneurial orientation.

المقدمة

في ظل اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي وتنوع المنتجات وتجدها باستمرار متواترة ولا سيما في ظل بيئة تنافسية بدرجة عالية جعلت من المنظمات أن تطور مقدراتها في مختلف الاتجاهات معتمدة بذلك على المعرفة والابتكار والإبداع وجذب المواهب والعمل بكل ما هو جديد لسوق العمل بما يحقق الاستجابة السريعة لتلك التغيرات وبالوقت نفسه تكسب المنظمة مرونة كافية تميزها عن غيرها من المنافسين وذلك يتحقق من خلال تعزيز المرونة الاستراتيجية في المنظمة.

لذلك أصبح من الواجب امتلاك موارد استراتيجية مرنة بدرجة كافية تمكنها من الإبداع والابتكار اللذان يصبان في التغلب على معوقات عمل المنظمات المعاصرة التي أصبحت تبحث عن أسواق جديدة لتحصل على التفوق والحصول على أكثر من ميزة تنافسية في ذلك السوق، والذي يمكنها من الوصول إلى الريادية في مجال عملها من خلال تنمية المقدرات الإبداعية والاستباقية والاختار بالمخاطرة في تقديم المنتجات المبتكرة التي تضيف قيمة لزيائنها وتلبي مختلف الطلبات المتجددة وبالسرعة المطلوبة.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث وكالاتي :

- ◆ المبحث الأول : منهجية البحث.
- ◆ المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث (المرونة الاستراتيجية والقيادة الريادية).
- ◆ المبحث الثالث : الإطار الميداني للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث.
- ◆ المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي على وفق الفقرات الآتية :

أولاً : مشكلة البحث: تبرز مشكلة البحث من أن المنظمات تفقر للمرونة الاستراتيجية وهي التي تحقق طموحها للوصول للريادية في مجال أعمالها، وذلك يمكن تحقيقه من خلال ممارسة الأنشطة المرنة في مختلف المجالات، مرونة في التنسيق والأسواق وكذلك لمختلف الموارد لتعزيز الأنشطة الاستباقية والإبداعية مع تحمل مستوى مقبول من المخاطرة من قبل الموارد البشرية العاملة في المنظمات والتي تمتلك موهبة في مختلف المجالات تستثمرها المنظمات لتعزيز المقدرات للقيادة لتحقيق الريادية وخصوصاً في المنظمات المحلية والمتنوعة المجالات الانتاجية والخدمية ومنها شركة الكفيل للاستثمارات العامة التي تقدم تشكيلة من المنتجات والخدمات للزبائن والمجتمع، حيث تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي : ((هل تدرك الشركة عينة البحث أهمية المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية؟)) ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية :

- هل تستثمر الشركة المبحوثة موارد بشكل مرن مما يسهم في تعزيز مقدرات القيادة الريادية؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين المرونة الاستراتيجية ومقدرات القيادة الريادية في الشركة قيد البحث؟
- هل يوجد تأثير للمرونة الاستراتيجية في مقدرات القيادة الريادية في الشركة قيد البحث ؟

ثانياً : أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في مواكبة التغيرات الحاصلة في قطاع الاستثمارات وتنوعها الذي ساهم بتشجيع المنظمات على الإبداع والابتكار في مختلف المجالات لتحصل على الريادية إذ أصبحت الريادة من الاستراتيجيات الرئيسة في المنظمات الحديثة، ومن النقاط الآتية يمكننا أن نلمس أهمية البحث :

- سلط الضوء على دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الابتكارات والتطورات التكنولوجية في الشركة قيد البحث، مما سيضيف لقطاع الاستثمارات الكثير.
- التعرف على إمكانات وقدرات الشركة مجتمع البحث في مختلف المجالات بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقها على الواقع الفعلي داخل الشركة وفروعها.
- يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين المرونة الاستراتيجية ومقدرات القيادة الريادية ، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها .

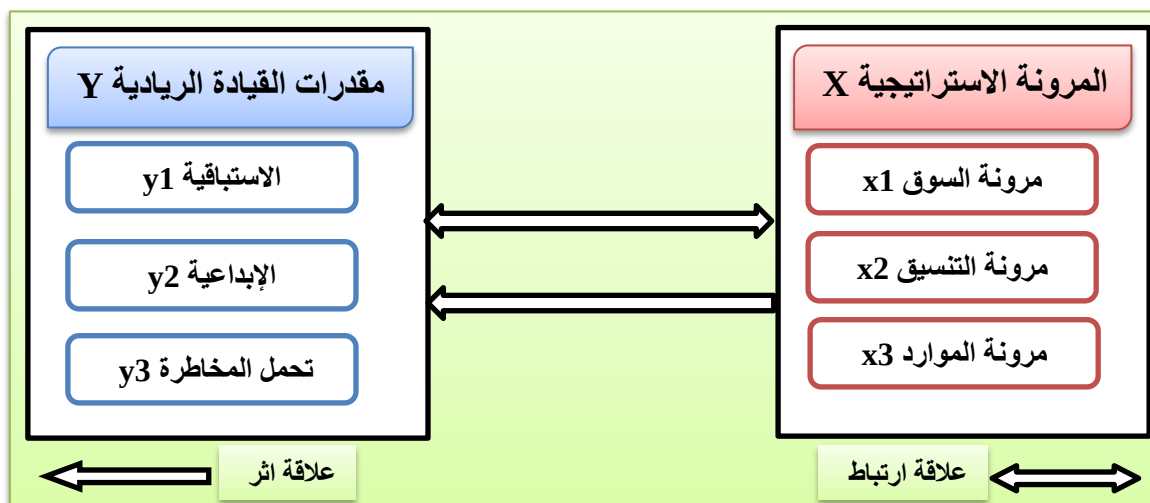
ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية من خلال الأهداف الفرعية الآتية :

- أ- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية .
- ب- تحديد مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها ومقدرات القيادة الريادية في الشركة المبحوثة.
- ت- تحليل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومقدرات القيادة الريادية في الشركة المبحوثة .
- ث- اختبار أثر المرونة الاستراتيجية ومدى مساهمتها في تعزيز مقدرات القيادة الريادية للشركة عينة البحث و تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .

رابعاً: مخطط البحث الفرضي: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين أثر المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الآتية:

1. المتغير المستقل (X) (Independent Variable): ويتمثل بالمرونة الاستراتيجية المتمثلة بـ (مرونة السوق، مرونة التنسيق، مرونة الموارد).

2. المتغير المعتمد (Y) (Dependent Variable): ويتمثل بمقدرات القيادة الريادية بأبعادها المتمثلة بـ (الاستباقية، الإبداعية، تحمل المخاطرة) ومثلما يبينها شكل (1)



الشكل (1) / مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث: انطلق البحث الحالي في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية ومقدرات القيادة الريادية بأبعادها، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة السوق ومقدرات القيادة الريادية بأبعادها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة التنسيق ومقدرات القيادة الريادية بأبعادها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد ومقدرات القيادة الريادية بأبعادها.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في مقدرات القيادة الريادية، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة السوق في مقدرات القيادة الريادية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة التنسيق في مقدرات القيادة الريادية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الموارد في مقدرات القيادة الريادية.

سادساً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركة الكفيل للاستثمارات العامة بمعاملها المتنوعة لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها لما تمتلكه من موارد إنتاجية وتصنيعية في مختلف المجالات المهمة والتي تدعم اقتصاد البلد وتلبي احتياجات المجتمع العراقي، وبما تتمتع به من سمعة طيبة واسم تجاري مرموق في قطاع الاستثمارات منذ عام 2008 في العراق تحديداً.

2. الحدود الزمنية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين 2015/9/2م ولغاية 2015/10/5م.

3. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغ حجم العينة (30) فرداً بمنصب مدير فرع وقسم في الشركة عينة البحث.

سابعا : أدوات البحث :

من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :

- 1- أدوات الإطار النظري : وتمثلت بالكتب والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للإنترنت.
- 2- أدوات الإطار الميداني : اعتمدت عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي المقابلة الشخصية : تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة.
- ب. استمارة الاستبانة : اعتمدت أداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، إذ تم اعتماد مقياس (Wei,etal.,2013:8) (Awwad,2009:6) في تحديد ابعاد واسئلة متغير المرونة الاستراتيجية، وتم اعتماد المقياس الرتبتي (ثيرستون) الذي يتضمن احد عشر رتبة (0% - 100%) انظر ملحق (1).

ثامناً : أدوات التحليل الإحصائي:

تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبنية لتحليل فرضيات البحث ومخططة واختبارها.

- 1- الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تمرکز إجابات عينة البحث وتشتتها وكالاتي :
 - الوسط الحسابي الموزون: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث.
 - الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.
 - معامل الاختلاف: لتحليل نتائج إجابات أفراد عينة البحث وبيان مقدار الاختلاف في القيم عن الوسط الحسابي.
- 2- الأساليب الإحصائية التحليلية:
 - معامل الارتباط البسيط: أستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين .
 - معامل الانحدار الخطي البسيط: أستخدم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد .
 - معامل التفسير (R^2) : أستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد .
 - اختبار (t) : أستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط .
 - اختبار (F) : أستخدم لاختبار معنوية علاقات التأثير .
 - تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.20) لمعالجة البيانات .

المبحث الثاني / الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية من حيث المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة بـ (مرونة السوق، مرونة التنسيق، مرونة الموارد) وكذلك الإطار النظري للقيادة الريادية ومقدراتها من حيث المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة بـ (الاستباقية، الابداعية، تحمل المخاطرة) وكالاتي :-

اولاً : المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility

1. المفهوم:

المرونة الاستراتيجية تعكس امكانية المنظمة على التكيف لاستغلال الفرص المستقبلية، وان هذه الفرص قد تظهر فجأة عندما تحدث التغيرات في البيئة، وقد تتطلب عدد من الاستجابات، لذلك فان الامر يستوجب على المنظمة اكتشافها والاحتفاظ بمجموعة كافية من الاستجابات غير المألوفة من اجل التكيف الفاعل لها، وان المرونة التنظيمية تتطلب ايجاد بيئة داخلية تتسم بالقدرة على الاستجابة بشكل سريع لأي تغيير في السوق، وكذلك للتهديدات والفرص المتوقعة وغير المتوقعة.[1]

ان المرونة الاستراتيجية تشير الى استخدام المنظمة للموارد والقدرات المتاحة لها بشكل فاعل للاستجابة او التكيف بالوقت المناسب للتغيرات البيئية من خلال عملية التعلم المستمر.[2] وعرفت بأنها مجموعة من الامكانات التي تستخدم للاستجابة الفرص المتنوعة الموجودة في البيئة التنافسية الديناميكية ومعالجة حالة عدم التأكد والمخاطر المرافقة لها.[3]

كما ان المرونة الاستراتيجية تعكس القدرة على الاستجابة بشكل مناسب وفي الوقت المناسب للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية وتعتمد على القدرات الادارية والقدرة على الاستجابة التنظيمية مما يعزز المرونة الاستراتيجية من خلال توحيد البنية التحتية لتسهيل تدفق المعلومات.[4] ويعتقد بأنها تعبر عن امكانية المنظمة للتحويل من استراتيجية الى أخرى.[5]

ان إدارة المرونة الاستراتيجية تشمل بناء القدرات من خلال الاستثمار في الموارد المتنوعة وحيازة وتطوير وإعادة تقييم مجموعة واسعة من الخيارات الاستراتيجية ومع ذلك، تخضع المرونة الاستراتيجية من خلال مجموعة متنوعة من ابعاد المرونة، التي تتأثر بالعوامل التنظيمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، المرونة الاستراتيجية جزء لا يتجزأ في نتائج المؤسسة الروتينية والاتصالات والتنسيق في تحقيق نتائج إيجابية. إدارة المرونة الاستراتيجية وفقاً لذلك ينطوي على إنشاء وصيانة وفهم طرق مختلفة لمستقبل المنظمة.[6] وعرفت المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة، أو إعادة التكيف مع ظروف السوق المضطربة، بدعم من مواردها وقدراتها، للحفاظ على ميزتها التنافسية.[7]

ان المرونة الاستراتيجية على المدى البعيد لم يحدد تعريف متفق عليه عموماً، لذلك هناك تعريفات مختلفة للمرونة الاستراتيجية تميل لتعكس وجهات نظر متنوعة التي اتخذها مختلف الباحثين ومنها المرونة الاستراتيجية تشمل قدرة المنظمات على الاستجابة بسرعة للفرص والتغيرات البيئية.

ومن جهة أخرى مفهوم المرونة الاستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة. ومنهم من يعرفها بأنها قدرة المنظمة على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية والاستجابة لها بسرعة. وهناك من وصفها باعتبارها الطرق التي يمكن للمنظمات أن تصبح أكثر نجاحاً وهذا يقترح بأن المنظمات قادرة على اختيار وتطوير وضبط الخيارات الاستراتيجية لمواكبة بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار [8].

كما أنها قدرة المنظمة على الاستجابة ومتابعة التكيف مع التغير البيئي، و / أو الاستعداد المنظمي للتغيير قبل ان تلعب التغيرات البيئية دوراً هاماً في النجاح التنظيمي. وهكذا، المرونة الاستراتيجية قد تشير إلى الاختلاف والتنوع في استراتيجيات و / أو أنها قد تشير إلى درجة التي يمكن للشركات أن تحول بسرعة من استراتيجية واحدة إلى أخرى. و من حيث اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وينظر إليها على أنها المدى الذي يتم إنشاؤها لخيارات جديدة وبديلة في صنع القرار الاستراتيجي وهكذا، العلماء يقولون انها تشكل القدرة الديناميكية التي قد تمكن المنظمات على تطوير ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق المضطربة [9].

أن المرونة الاستراتيجية هي القدرة التنظيمية الهامة لتحقيق والمحافظة على الأداء المتوقع، كما انها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة ومهنية في بيئة تنافسية متغيرة [10]. ان المرونة الاستراتيجية هي الخاصية التي تسمح للمنظمات الحديثة لتتقرب التغيرات (التي لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير) في البيئة المحيطة بها. والمرونة تمثل "قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية الكبيرة، مؤكدة وتحدث بسرعة (نسبة إلى وقت رد الفعل المطلوب) التي لها تأثير ملموس على أداء المنظمة". كما ان المنظمات المرونة استراتيجياً هي المنظمات القادرة على تحويل أنشطتها التشغيلية إلى خط جديد من الأعمال، حتى لو كان يبتعد إلى حد كبير عن سابقتها. كما ترتبط المرونة الاستراتيجية بشكل لا يمكن إنكاره في صياغة التخطيط والتنفيذ. ومن الجدير بالذكر أن تلك المنظمات تمثل نهج متماسك لصياغة استراتيجية والاختيار، بينما تركز مفهومها للتنمية بشأن المخاطر والأخطار، التي تفسر كمصادر محتملة للميزة التنافسية [11]. ومما سبق يمكن ان يعرف الباحث المرونة الاستراتيجية اجرائياً بأنها قدرات المنظمة التي تمكنها من التغلب على جميع التغيرات التي تواجهها المنظمة حالياً او مستقبلياً مما يعطيها صفة المنظمات الحرياء التي تمتلك قدرة للتحويل من مجال عمل معين الى عدة مجالات أخرى للتغلب على مختلف التهديدات التي قد تواجهها مما يكسبها ميزة تنافسية مستدامة تخلق قيمة مضافة للمنظمات المرونة.

2. الأهمية :

ان المرونة الاستراتيجية تسمح للمنظمة للرد على الفرص عند ظهورها، سواء كانت علاقات العملاء، او انتشار منتجات جديدة، أو علاقات شراكة جديدة في سلاسل التوريد وهكذا، المرونة الاستراتيجية في حد ذاتها تسهل الفعالية التنظيمية. وينبغي على المرونة الاستراتيجية تعزيز الأداء كما ان المرونة العالية تسمح أيضاً للمنظمات على الاستجابة بسرعة للتحركات الاستراتيجية من قبل المنافسين وكذلك يجب أن تسمح للمنظمة لبدء التحركات الاستراتيجية الخاصة بها من أجل كسب ميزة تنافسية [4]. كما انها القدرة على التعامل مع بيئة لا يمكن التنبؤ بها، المرونة الاستراتيجية تتطلب مهارات إدارة الغموض، وفهم التناقضات، وتوسيع آفاق التحليلات الحالية والتركيز على الأنشطة التي تسهل رد فعل سريع للتغيرات. ومن جهة أخرى انها تمنح المنظمات القدرة على التعامل مع البيانات المتغيرة [12]. كما تعتمد بشكل مشترك على المرونة المتأصلة في الموارد المتاحة للمنظمة وعلى قدرات المنظمة في تطبيق تلك الموارد إلى مسارات بديلة للعمل وهذا يشير إلى وجود علاقة بين القدرة على تجديد المقدرات للمنظمة والقدرة على التعامل مع البيانات المتغيرة [13]. كما انها ضرورية لتطوير وتعزيز الموارد الاستراتيجية والامكانات الديناميكية بطريقة فاعلة في الحاضر/المستقبل من اجل تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف للتغيير [14].

ان المرونة الاستراتيجية توفر العديد من المزايا للمنظمات فأن المنظمات المرونة تتحول بسرعة من استراتيجية واحدة إلى أخرى. لذلك، فإنها يمكن أن تدرك الإجراءات الاستراتيجية المختلفة في الساحة التنافسية. وأيضاً، تمكن المنظمات للحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال جعل المنظمات تصبح أكثر استباقية. يمكن للمنظمات الاستباقية تحليل البيئة وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية أفضل من المنظمات الأخرى. وبالتالي، فإنها يمكن أن تستفيد من الفرص في الوقت الذي تحمي نفسها ضد التهديدات البيئية. المرونة الاستراتيجية يمكن أن تؤثر في الأداء الابداعي من خلال توفير عمليات أكثر مرونة وهيكلي. الابداع هو أهم مصدر للميزة التنافسية، كما تشير للاستجابة بسرعة أكبر من أي وقت مضى لتغيير الفرص التكنولوجية والسوقية عن طريق إنتاج المزيد من المنتجات الجديدة، وتقديم خطوط الإنتاج على نطاق أوسع، وتحسين المنتجات بسرعة أكبر تتميز السوق الحيوية أو بيئة الأعمال من خلال ارتفاع مستوى عدم اليقين وفي هذا السياق، يجب على المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية وسريعة التغير خلق مرونة استراتيجية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة. وعلاوة على ذلك، يجب أن تكون المنظمات أكثر مرونة إذا ان الديناميكية البيئية وعدم اليقين مرتفعة. كما ان المرونة الاستراتيجية هي الكفاءة التنظيمية الهامة التي تجعل المنظمات أكثر نشاطاً. ولذلك، يمكن للمنظمات المرونة تحليل التغيرات البيئية. وبالتالي، فإنها يمكن أن استفادة من الفرص التي أفرزتها الظروف الديناميكية والتمويه. منذ ذلك الحين، المرونة تعطي للمنظمات القدرة على التحكم في البيئة الخارجية على نحو فعال. وانها تمكن المنظمات من تحقيق أداء متفوق في ديناميكية وتنافسية بيئة الأعمال [15].

مع المرونة الاستراتيجية سوف تكون المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة من خلال التغيرات المستمرة. وعلاوة على ذلك، ان دور المرونة الاستراتيجية كوسيط للعلاقة بين عاملي المنظمة وأدائها تتعلق باتخاذ القرار، والقدرة على إدارة المخاطر، والقدرة على التواصل التي يمكن أن تحفز الموظفين في محاولة للعثور على حل المشكلة [16].

ومن جهة أخرى أن المرونة يجب أن تكون عميقة الجذور في عمليات الإدارة الاستراتيجية. للحفاظ على منافسة المنظمات في الأسواق المعاصرة، فإن عملية صياغة وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية يجب أن يتضمن صراحة المرونة على مختلف المستويات في المنظمة. إذ يتم تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على أن تكون مرنة في الخيارات الاستراتيجية، وبمستويات عالية ومتوسطة ومنخفضة في وقت واحد. وقد أشار أنها قدرة التوجيه غير روتينية للتغيرات التي تتطلب المناورات الاستراتيجية هي الأكثر إلحاحاً بالنسبة للمنظمات أن تأخذ في الاعتبار أنه بدون استجابة دقيقة فإنها يمكن أن تؤدي إلى نتائج مدمرة [17].

ان المرونة الاستراتيجية تعزز الأداء والمقدرة الجوهرية؛ وبالتالي، تمكن المنظمات لتجربة مستويات أعلى من الكفاءة الداخلية وعلاوة على ذلك، المرونة الاستراتيجية يمكن أن تؤدي إلى تحسينات مستمرة في العمليات والتقنيات التنظيمية وكذلك، إلى التعلم المستمر للمعارف الجديدة والقدرات والمهارات. كما ان المرونة الاستراتيجية يمكن تطبيقها على المستوى التنظيمي، حيث يتم استخدامها للدلالة على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية. من ناحية أخرى، يمكن تطبيقها على مستوى صانعي القرار الرئيسيين (أي الرؤساء التنفيذيين)، حيث أنها تمثل المدى الذي يتم إنشاؤها خيارات جديدة وبديلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقييمها. في السياق نفسه، أن المرونة الاستراتيجية تشير أيضاً إلى القدرات الإدارية اللازمة لتحقيق مرونة التنسيق. وهذه الأخيرة تعتبر المهارات المطلوبة في الكشف عن موارد جديدة والتي يمكن تطبيقها بنجاح في الاستجابة للتطورات والطلبات الجديدة، وتنظيم هذه الموارد إلى نظام فعال، وتحديد المواقع على موارد جديدة لأغراض جديدة. هذه التطبيقات اثنين لا يستبعد بعضها بعضاً، لأن الجيل من الخيارات المختلفة من قبل الرؤساء التنفيذيين هو شرط مسبق للتكيف التنظيمي للتطورات البيئية [9].

ان المنظمات المرنة، بشكل عام، قادرة على التعرف بسرعة للتغيرات الكبيرة في السوق في تخصيص الموارد للاستجابات استراتيجية جديدة ورد فعل فوري عندما تتوقف هذه الالتزامات أو عكس الموارد. لذلك، ان ارتفاع تجربة المنظمة التراكمية يؤدي إلى تعزيز القدرة على إعادة التنظيم المستمر والاستجابة الفعالة للبيئة الاقتصادية الحديثة. ان المرونة الاستراتيجية، مع الاستجابة الفورية، بطريقة وقائية لفرص السوق والتهديدات، يدل على وجود المنظمة القدرة على إدارة التغيرات في السوق مما يؤكد أن المرونة الاستراتيجية هي الحاسمة للعديد من استراتيجيات الإنتاج وعملية خلق القيمة بما في ذلك الإنتاج حسب الطلب الجماعي، فترات زمنية، التفوق التشغيلي، وإنتاج النقي وانخفاض المخزون هدف الجميع في نهاية المطاف هو الإنتاجية وبالتالي الفرصة للمنظمة لخفض تكاليفها. كما ويشمل المرونة التنظيمية أيضاً القدرة الذاتية على تنفيذ استراتيجية التمايز، بسرعة لتحديد اتجاهات السوق والاستجابة لمطالب السوق الجديد، المنظمات المرنة تضع قدرة استجابتها على الموارد غير ملتزمة والتي يمكن تعبئتها إذا لزم الأمر، الذي هو قيمة خاصة في تطوير أنشطة ريادة الأعمال [10].

3. ابعاد المرونة الاستراتيجية :

للتغلب على الجمود التنظيمي، المرونة الاستراتيجية ضرورية للمنظمات لكسر الروتين المؤسسي والحفاظ على ابتكاراتهم الاستكشافية، لأن المرونة الاستراتيجية تؤكد على استخدام الموارد وإعادة تشكيل العمليات، فإنه يعكس نوع واحد من القدرة الديناميكية التي تمكن المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المضطربة. كما ان تطوير المرونة في الأشكال التنظيمية، وإدارة الموارد، وعمليات التصنيع قد خلق ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار الاستكشافي ومع ذلك، تعد المرونة الاستراتيجية بمثابة مبدأ التنظيم لهيكل وتنسيق مختلف الموارد والوحدات الوظيفية، بدلا من ذلك، فإنه قد يؤدي إلى تعزيز قيمة القدرات التكنولوجية الموجودة في الابتكارات. في هذا المعنى، المرونة الاستراتيجية هي نوع واحد من القدرة التنظيمية التكميلية التي يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق الإمكانيات الكاملة من مواردها الرئيسية عندما تستخدم بالاقتران. كما يفترض كذلك أن المرونة الاستراتيجية تعزز الأثر الإيجابي للقدرة التكنولوجية على الاستكشاف وهذا هو، عندما تكون المرونة الاستراتيجية غير عالية، قوية يؤدي القدرة التكنولوجية لمزيد من الأنشطة الاستكشافية :

أولاً: المرونة الاستراتيجية تتغلب على الجمود التنظيمي في المنظمات التي لديها قاعدة تكنولوجية قوية. ان المرونة في تخصيص الموارد، وتصميم المنتجات يسمح للمنظمة لاستخدام التكنولوجيات الجديدة والتجربة مع وجود منتجات مختلفة. المرونة في التنسيق بين وحدات الأعمال يقلل من الجمود الروتيني، مما يساعد على كسر حازم للعمليات التكنولوجية واستكشاف بدائل جديدة.

ثانياً: من خلال التأكيد على المرونة في استخدام الموارد لدعم التطبيقات الجديدة، والمرونة الاستراتيجية تخلق البيئة التي يمكن للمنظمة على استيعاب واستخدام المعلومات الجديدة، مما يزيد قدرتها الاستيعابية المحتملة لتطوير الابتكار الاستكشافي أفضل .

ثالثاً: لأن المرونة الاستراتيجية تركز على التزام السريع للموارد إلى اتخاذ إجراءات جديدة استجابة للتغيير، فإنها تعزز رغبة المنظمة للتخلي عن الاستثمار الحالي في مقابل التنمية المستقبلية. وبالتالي المرونة الاستراتيجية تعتمد على المرونة المتأصلة أو الموارد المتاحة للاستخدام من قبل المنظمة (مرونة الموارد) وعلى مرونة المنظمة في تطبيق تلك الموارد لمختلف الاستعمالات في متابعة مسارات بديلة للعمل (مرونة التنسيق). [18] إذ تشير المرونة الاستراتيجية أن المنظمات تدير الموارد ديناميكياً للتكيف مع البيئة الديناميكية من خلال بناء مرونة الموارد ومرونة التنسيق. إذ تشير المرونة الموارد لقدرات لتجميع الموارد المرنة المتعددة الاستخدامات، في حين تشير المرونة التنسيق لقدرات خلق تركيبات جديدة للموارد من خلال عملية التنسيق الداخلي.

المرونة الاستراتيجية هي واحدة من الطرق الهامة للتكيف مع بيئة ديناميكية في الدول الناشئة، حيث سخاء الموارد الخارجية الذي يكون منخفض. ان مرونة الموارد يوسع نطاق اختيار الموارد الشحيحة، ومرونة التنسيق تمكن الاستفادة من الموارد الشحيحة لخلق التأثير التآزري و/أو خلق تركيبات جديدة للموارد لتلائم التعلم البارح الاستثنائي. ولذلك، قدرات إدارة الموارد الحيوية ومرونة الموارد ومرونة التنسيق قد يخفف من آثار تعلم البراعة في الأداء وتطوير المنتجات الجديدة. [19، 18] نقلاً من [20] ان المرونة الاستراتيجية هي قدرة الإدارة على تطوير واستثمار الموارد الاستراتيجية والقدرة الديناميكية في الوقت الحاضر أو في المستقبل، ويتم استخدامه للتكيف مع التغيير، وذلك باستخدام التغيير وصنع التغييرات لتحسين مقدراتها الجوهرية ووضع مجموعة من القواعد لتحسين القدرة على التكيف وكفاءة المنظمة، وتشمل أيضاً مرونة الموارد ومرونة التنسيق. [14] كما أثار سانشيز أن المرونة الاستراتيجية تعتمد على قدرة الشركة على الحصول على موارد وقدرات العاملين. كما تشمل مرونة الموارد ومرونة التنسيق. [19] واتساقاً مع ما سبق فقد وضع [21] انموذج والذي يحدد ثلاثة أبعاد لتحقيق المرونة الاستراتيجية وكما في الشكل (2) التالي:

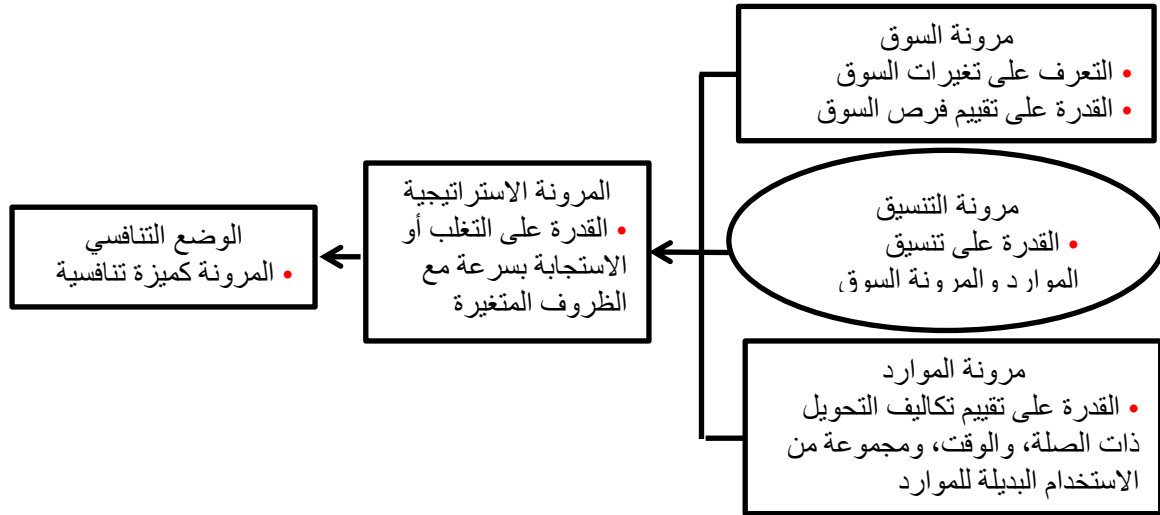
1. مرونة السوق : البيئات الديناميكية تدعو إلى النظر في التغييرات ذات الصلة في الإدارة الاستراتيجية، وتتطلب مرونة الاستجابة من أجل أن تكون قادرة على استيعاب زيادة المنافسة. وهذا ينطبق بشكل خاص على المنتجات المصنعة، والتي تواجه أنواع مختلفة من أبعاد المرونة الخارجية. دراسات أخرى أيضاً حددت هذه الأنواع من المرونة، مثل "الاستعداد"، ومرونة المنتج الجديد، ومرونة التوسع أو مرونة وسرعة التسليم. ومع ذلك، هذه الأنواع من المرونة تشير دائماً إلى سوق واحدة محددة ولا تنظر الأسواق سيطر المحتملة على طول سلسلة القيمة للصانع. ويمكن لهذه الأسواق أن يترتب على خط شركة مع الكيانات في بيئتها الخارجية ، ويكون الأساس في قوة السوق المحتملة للشركة على طول سلسلة القيمة . وبالتالي فإننا وصف مرونة السوق والقدرة للشركة لتحديد تغيرات السوق وتقييم الفرص المتاحة في السوق في ظل القيود المثلى من سلسلة القيمة الخاصة به. مرونة السوق بأنها قدرة المنظمات على الاستجابة لتغيرات السوق أو النفوذ. كما انها قدرة المنظمات على إعادة تقييم وضبط جهودها التسويقية في وقت قصير من أجل استجابة للظروف المتغيرة لبيئة الأعمال التجارية. وأبعاد مرونة سوق ما يلي: حصة السوق، بسرعة الاستجابة لمطالب العملاء، والدخول إلى أسواق جديدة. [8]

كما ان مرونة سوق تحقق الاتي: [22]

- من السهولة لنظم التصنيع أن تتكيف مع البيئة المتغيرة في السوق. وهي تتيح للمنظمة الاستجابة للتغيرات دون أن يؤثر ذلك على محمل الجد والعمل، وتمكين المنظمة من مكاسب على حساب منافسيها أقل مرونة في استغلال الفرص التجارية الجديدة.
- قدرة نظام التصنيع للرد على تغيرات السوق أو النفوذ.

2. مرونة التنسيق: أرصدة السوق والموارد المرونة يميز مرونة التنسيق بأنها قادرة على "إعادة تعريف استراتيجيات المنتج للشركة، لإعادة تكوين سلسلة من شركة الموارد وإعادة توزيع سلسلة إعادة تكوين الموارد" بشكل فعال. وترتبط هذه مرونة التنسيق بشكل وثيق مع مناقشة قدرات ديناميكية ، التي تدعم تحقيق التوازن القائم على الموارد والرؤية القائمة على السوق. بالإضافة إلى ذلك، إن "التوافق الثلاثي بين الثلاثي هيكل الحوكمة (الشركة)، والمعاملات والموارد سمات يوضح كيف أن الهوية واستراتيجية شركة معينة تؤثر كيفية تفاعل مواردها مع الصفقة وكيف الشركة اختارت أن يحكم عليه". ولذلك، فإننا وصف المرونة التنسيق كمورد، امكانات تنسق الشركة ومرونة سوق.

3. مرونة الموارد : تربط مرونة الموارد بموارد ثابتة مع ميزة تنافسية أو يحدد موارد ثابتة كمحدد أساسي من قيمة شركة وأداء المنظمات. وهذا يؤدي إلى إدخال مفاهيم المرونة على الموارد، والتي تحدد التغيرات المحتملة في نشر واستخدام الموارد الداخلية. باحثون آخرون مزيد من المرونة تنقسم الموارد إلى المزيج، والمنتج ومرونة حجم أو وضع هذه في سياق مزيد من المحددات، مثل قدرات الشركة أو مقاييس موضوعية ويميز مرونة الموارد باستخدام ثلاثة أبعاد هي: مجموعة من الاستخدامات البديلة للموارد، والتكلفة وصعوبة التحول الموارد، والوقت للتحول من واحد إلى مورد آخر. ان مرونة الموارد يحسن القدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال الخارجية عن طريق ضبط جزء من خطة الإنتاج. بالإضافة إلى ذلك، أنها جزء من القدرات الديناميكية لحل المشاكل القائمة، والذي هو أيضاً عامل رئيسي للشركات لكسب ميزة تنافسية. وبالتالي، وفقاً لمنظور القدرة الحيوية، فمن المهم جداً لإدماج هذه الموارد والاستفادة الكاملة من المرونة الاستراتيجية للابتكار التكنولوجي. [14] وكثيراً ما تستخدم المرونة الاستراتيجية لشرح كيفية عرض القائمة على السوق أو كيف يمكن الاستفادة من التنسيق أو الموارد مرونة لتعزيز موقف الشركة التنافسي في السوق وفي هذا السياق، موقف الشركة التنافسي يحدد موقف السوق حيث ميزة تنافسية يمكن أن يؤدي إلى الأداء المتفوق.



الشكل (2) إطار عمل المرونة الاستراتيجية

Source: Friedli, Thomas, Billinger, Stephan, Kickuth, Michael & Fleisch, Elgar, "MANAGING FLEXIBILITY STRATEGICALLY: A CASE-STUDY ON REPOSITIONING", University of St.Gallen and cochair of Research Auto-ID Labs at MIT, 2015:6.

ثانياً : مقدرات القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership Competences

1. الريادة Entrepreneurship

الريادة تمثل المراكز الاساسي لاقتصاديات السوق، وتتوجه نحو التغيير والنمو في اقتصاد السوق، من حيث توليد ونشر وتطبيق الافكار الإبداعية، فهي مجموعة من الأنشطة التي تولد المنتجات والخدمات الجديدة أو تحسينها. [23] كما عرفت بأنها العمليات التي تنشأ مع الأفكار المبدعة أو المبتكرة والتي تتفاعل مع إدارة المهارات التنظيمية الضرورية لأعداد الأفراد والأموال وموارد العمليات لمقابلتها مع الاحتياجات المحددة لخلق ثورة في العمليات. [24] كما انها عملية خلق منتجات وخدمات وطرائق للإعمال الجديدة التي تضعف أو تزيل الأشياء القديمة. [25] ان الريادة هي العملية التي يتم من خلالها خلق القيمة والحصول على الموارد الفريدة لاستغلال الفرص والانتفاع منها. [26] وهي أيضاً عملية البحث أو السعي لأدراك الفرص في خلق الأشياء الجديدة والتي يتم اكتشافها وإنشائها من خلال افراد معينين مستخدمين مختلف معاني الاستثمار والتطوير للفرص، هكذا ينتج تشكيلة واسعة من الحاجات. [27] منذ أيام الثورة الصناعية تم الاعتراف بأهمية دور ريادة الأعمال، وقد تطور مفهوم ريادة الأعمال والنظريات منذ قرنين من الزمان. اما الريادي يمكن تعريفه بأنه شخص يمتلك الرؤية والفكرة الأصلية وصنع القرار والجرأة في محاولة، وهو الشخص الذي يتصرف كقائد ومدرب، الذي يقرر كيف له العمل الذي يتعين القيام به، الذي ينسق ويرتب كل عوامل الإنتاج، ولديه خبرة في هذا المجال، الذي يتوقع اتجاهات السوق وأنماط الطلب والأسعار. صاحب المشروع هو أيضاً المخترع الذي يجلب الأفكار الجديدة والسلع الجديدة وعمليات جديدة ويشجع فريقه في أنشطة جديدة. [28] أما من حيث الأهمية ان التوجه الريادي يزود القدرة على اكتشاف الفرص الجديدة لتطوير وتشجيع التمايز وخلق الميزة التنافسية التي تساعد المنظمات في التغلب على الصعوبات في البيئات المتحركة والتي تظهر الفرص فيها بشكل نادر وامتلاكها أيضاً للموارد المالية المحدودة. [29] ان التوجه الريادي يعد احد العوامل الأكثر أهمية لنمو المنظمة وربحيته. [30] ان أهمية الريادة تتمثل بتحقيقها عدد من الفرص هي (خلق المصير الخاص، الوصول الى التفرد، تحقيق اقصى الامكانيات والقابليات، جناية الارباح الجيدة، للريادة دور فعال في المجتمع من خلال ادراكهم لجهودهم، عمل ما يمتنعك). [31]

2. القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership

القيادة الريادية تعني توفير التواصل والرؤية لإشراك الفرق لتحديد وتطوير والاستفادة من الفرصة لاكتساب ميزة تنافسية، في الواقع، ممارسة المقدرات الريادية من قبل القادة ومبادئ القيادة من قبل رجال الأعمال لديهم هدف واحد مشترك، أي التعامل مع التحديات والأزمات من الأوضاع التنظيمية الحالية وبالتالي تحسين فعالية القادة. وعلى الرغم من الجدل حول تعريفها، كان هناك إجماع نسبي بين الباحثين عن المقدرات المتميزة التي تحفز وتمكن القادة الرياديين لقيادة المنظمة بنجاح. هذه المقدرات هي مزيج من الصفات الشخصية والمهارات والمعارف التي لها تأثيرات طويلة الأمد والمؤثرة على الأداء التنظيمي. [32]

ان مقدرات القيادة الريادية تساعد أصحاب المشاريع على التعامل مع التحديات المرتبطة بالمشروع الجديد من الإنشاء والنمو والنجاح، والتعامل مع بيئة الأعمال التنافسية. وبالتالي تحتاج إلى تطوير قدرات القيادة الريادية وذلك لاكتساب ميزة تنافسية وتحقيق نجاح الريادي المستدام. ان تنمية روح المبادرة هي عملية تجسيد نية مبتكرة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد في أي منظمة جديدة أو قديمة من خلال الربط الشبكي للحصول على القدرات المطلوبة التي من شأنها تعزز نجاح هذا المشروع في مواجهة الشكوك البيئية. لذلك القيادة الريادية هي عملية ديناميكية من تقديم رؤية، مما يجعل الالتزام بين أتباع وقبول المخاطر عند مواجهة الفرص التي تسبب الاستخدام الفعال للموارد المتاحة فيما يتعلق برؤية القائد. وفي الواقع تشمل القيادة الريادية جميع القدرات اللازمة لخلق القيمة المستمر للمديرين فيما يتعلق بأهداف المنظمة. ويعتبر القادة الرياديين، الريادة كأساس لاكتساب ميزة تنافسية.[33] ان البحوث السابقة حددت القيادة الريادية باسم القيادة الذي يخلق سيناريوهات البصيرة التي تستخدم لتجميع وحشد الدعم من المشاركين الذين لديهم القدرة على رؤية لاكتشاف واستغلال خلق القيمة الاستراتيجية.[34]

ان القيادة الريادية ضرورية وحتمية لخلق ميزة تنافسية ونمو المنظمات في المستقبل. كما ان الإدارة الريادية هي عملية اكتشاف أو خلق الفرص والاستفادة من هذه الفرص لخلق القيمة من خلال الابتكار؛ بعض خصائص المهمة للقيادة الريادية هي القدرة على إدراك البيئة، والبصيرة، والمرونة، والتمتع بالكفاءة الإدارية، وتشجيع العمل الجماعي، والنقاش الحر، والمثابرة، والاجتهاد. ان القيادة تدل على القدرة على التأثير في تحقيق هدف أو مجموعة أهداف. إذا كان هناك واحد فقط من العوامل التي تسبب الاختلاف بين المنظمات الناجحة والفاشلة ثم هو بلا شك عامل القيادة الديناميكية الفعالة.[35]

ان القيادة الريادية هي نوع مميز من القيادة المطلوبة للتعامل مع التحديات والأزمات من الأوضاع التنظيمية الحالية. هذا الأسلوب من القيادة يمكن القادة بنجاح توجيه منظماتهم وحل المشاكل من خلال الخطوات المختلفة لنمو المنظمة والتنمية كما أن لديها تأثير كبير على كفاءة القادة في التعرف على فرص جديدة لتحسين أداء المنظمة. في محاولات لتعريف القيادة الريادية، استخدم الباحثون ثلاثة نهج رئيسية، أولهما، أنها ركزت على الصفات الأصلية التي تميز القادة الرياديين عن القادة الآخرين. ثانيهما، أنها درست العوامل البيئية والسياقية أن قادة التنظيم الفوري لتنفيذ مبادئ واستراتيجيات ريادة الأعمال في أداء مهامها وأدوارها. ثالثهما، استكشاف العمليات الاجتماعية التي من خلالها القادة الرياديين يؤثر على مجموعة من الناس في سن رؤيتهم.[36] ان أقرب تعريف للقائد الريادي، بأنه شخص قادر على الابتكار، والتركيز على المهمة، واتخاذ المخاطر، تحمل المسؤولية الشخصية ويمتلك التوجه الاقتصادي. كما ان القيادة الريادية عرفت بانها مجموعة من رجال الأعمال والوظائف القيادية التي توفر منتج جديد أو خدمة أو تنمية المنظمة. وعلاوة على ذلك، أضافوا أن القيادة الريادية تركز على الأفكار والمفاهيم التي عادة ما ترتبط بالمشاكل، والتي تميل إلى أن تكون مرتبطة بالسلوكيات الفردية مثل حل المشكلات واتخاذ القرارات والمبادرات الاستراتيجية، والرؤية، والمخاطرة. وضرورة القيادة الريادية كنوع جديد من المنظمة الرائدة في عالم الأعمال التنافسية. هناك حاجة للقائد الريادي أن يكون قادراً على العمل بمرونة ولديه القدرات اللازمة لتوفير ميزة تنافسية قد تتمتع بها المنظمة. هذا النوع من القادة لديه المرونة في تعديل وتكييف المنظمة نحو عالم الأعمال التي لا يمكن التنبؤ بها، بدلاً من الطريقة المحافظة لتطوير التخطيط المفصل والشامل التي قد لا تعمل في السيناريوهات المتغيرة بسرعة في مجال الأعمال التنافسية.[37]

جاءت القيادة الريادية إلى حيز الوجود عندما حاول الباحثون في الجمع بين مفهومين (الريادة والقيادة) إلى مفهوم واحد جديد هو القيادة الريادية وكان الهدف هو استكشاف كل من القيادة والسلوك المبادرة ولكن أعرب عن وجود زيادة الأعمال المضطرب وتنافسية مما أدى إلى أسلوب القيادة الجديد، أن القيادة الريادية هي نوع مميز من القيادة، المركزية في النظرية هو القائد الريادي. هناك اختلافات شخصية بين القادة الرياديين والمديرين الآخرين، إن القائد الريادي هو المدير الذي يقوم بتحفيز وتوجيه وقيادة الناس، في حين أن تحديد الرؤية غير مركزي. القيادة الريادية هي أكثر من الصفات الشخصية أو نمط، ووضع أهداف واضحة وخلق الفرص. ان فرصة السعي أساسي في أدبيات القيادة الريادية لتحديد الفرص حيث أن البعض الآخر لا، تتطلب كفاءات معينة وهناك حاجة لتكون متوافقة مع الطبيعة المتغيرة والاحتياجات المتزايدة في المنظمة الجديدة، وخلصت إلى أن القيادة الريادية تقوم على خلق القائد، وتحديد واستغلال الفرص، المخاطرة بطريقة مبتكرة، القدرة على التأثير على موارد إدارة أخرى لفرصة السعي وميزة السلوك الريادي.[38] وبذلك يحتاج القادة الرياديين لوقف التحليل والبدء في التمثيل والتفكير في ما توجد فرص في منظماتهم والتي تزود رجال الأعمال بالمهارات والمعارف الجديدة التي تساعد على إدراك واغتنام الفرص الجديدة. ان ريادة الأعمال يمكن أن تحدث فرقاً كبيراً لقدرة المنظمة على المنافسة. ويمكن استخدامه لتحسين المواقع التنافسية وتحويل المنظمات وأسواقها، والصناعات عندما يتم تطوير فرص للابتكارات خلق القيمة واستغلالها. ومن المزايا الرئيسية لريادة الأعمال للمنظمات قد يكون لدفع المنظمات لتوظيف مجموعة من الاستراتيجيات في كثير من الأحيان في مجموعات فريدة من نوعها. ورجال الأعمال هم أكثر تعقيداً في السمات الشخصية والمهارات لأنهم يحتاجون إلى لعب أدوار مختلفة في وقت واحد. ولذلك، يحتاج القادة الرياديين إلى تطوير الكفاءات أكثر تحديدا لتكون قادرة على إنشاء المشروع الجديد بنجاح، ويؤدي ذلك إلى النجاح والتطور. ان القيادة الريادية هي نوع معين من القيادة الذي يؤثر الآخرين على إدارة الموارد استراتيجياً في سعي وراء فرص الأعمال الحرة. اذ يتم تعريف القيادة الريادية كنوع معين من القيادة التي تمتلك "القدرة على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل التأكيد على حد سواء فرصة التماس والسلوكيات التي تسعى للميزة". هذا التعريف هو توجه رؤى من روح المبادرة بوصفها عملية خلق القيمة التي تنطوي على القدرة والرغبة في التعرف ومتابعة فرصة، ويمكن دعم عملية القيادة الريادية من خلال تطوير الديناميكيات الداخلية التي تركز على التناقضات المصالحة. في القيام بذلك، والمنظمات الخاصة تعزز القدرة على التكيف الحكم، وأكثر قدرة على تعزيز فعاليتها. وبمنظرة فاحصة تكشف عن ثلاثة عناصر أساسية التي تحتوي على تناقضات تشكيل ديناميكيات القيادة الريادية:

(1) من أعلى إلى أسفل، مرونة التنسيق الفردية مقابل أسفل إلى أعلى، والعمل كفريق- في تحديد وتفسير الفرص، (2) فعالية الاقتصادية مقابل المسؤولية الاجتماعية في خلق الثروة المبادرة، (3) الدوافع الخارجية، والمنافسة الاقتصادية مقابل الدوافع الذاتية، والتعاون الاجتماعي كأداة بالتورط في الأنشطة الريادية. [39] ومما سبق يمكن تعريف القيادة الريادية بأنها القيادة التي تعمل على توحيد جهود العاملين نحو حل المشكلات وإيجاد الحلول الإبداعية كونها تمتلك مجموعة من المقدرات القادرة على تحديد الفرص واستثمارها بشكل يحقق أهداف المنظمة ونجاحها وتميزها على منافسيها في ضل بيئة محتدمة تنافسياً.

3. ابعاد (مقدرات) القيادة الريادية :

ان القيادة الريادية هو شكل من أشكال القيادة تتميز عن غيرها من أنواع القيادة من حيث كونها تمكن رجال الأعمال والقادة للتعامل مع بيانات مضطربة للغاية وتنافسية. ولذلك، القادة الرياديين لديهم المقدرات الشخصية والوظيفية المحددة التي تمكنهم من القيادة بنجاح المشاريع سواء في المشروع الجديد الخاص بهم أو في المنظمات التي أنشئت، جميع الخصائص الشخصية المحددة للقيادة الرياديين، الاستباقية، الإبداعية والمخاطرة هي الأكثر ذكرا في الأدب إذ تشير الاستباقية إلى القدرة النموذجية من القادة الرياديين في خلق وقيادة المستقبل بدلا من الانتظار إلى أن يتأثر به. اما الإبداعية في ريادة الأعمال هو الميل وقدرة القادة الرياديين في تطوير أفكار جديدة ومفيدة للتعرف على فرص الأعمال الحرة، الاستفادة من الموارد وحل المشاكل. وأخيرا، المخاطرة تعكس ميل وقدرة القادة الرياديين لتحمل المخاطر المحسوبة في قيادة الأنشطة الريادية وتحمل المسؤولية في المستقبل. [40]

ان تعريف القيادة الريادية بعملية خلق رؤية ريادية يلهم الفريق لتفعيل الرؤية في بسرعة عالية وفي بيئات غير مؤكدة يركز هذا التعريف على ثلاثة عناصر رئيسية هي: [33]

1. **الاستباقية:** الأنشطة القادرة على التأثير على قيادة المستقبل بدلا من الانتظار إلى أن يتأثر به؛ استغلال الفرص وقبول مسؤولية الفشل؛ أن تكون قادرة على استباق المشاكل في المستقبل، الحاجة للتغيير، والتحسين؛ والاستجابة للفرص البيئية.
2. **الإبداعية:** القدرة والميل إلى التفكير بشكل خلاق وتطوير الرؤية والأفكار المفيدة في التعرف على الفرص واستغلال الموارد وحل المشكلات؛ السمة المميزة التي تميز أصحاب المشاريع من أولئك الذين يريدون فقط أن يكون لحسابهم الخاص.
3. **الأخذ بالمخاطر:** هو الاستعداد لاستيعاب عدم اليقين واتخاذ عبء المسؤولية في المستقبل. التحوط والمخاطرة المحسوبة هي واحدة من الخصائص المشتركة للقيادة الرياديين وخاصة في المراحل الأولى من عملية الريادة. أن تكون فعالة، يجب أن يسعى أصحاب المشاريع الفرصة لاستيعاب وممارسة جميع المهارات التي ترتبط مع مكونات القيادة الريادية. القيادة الريادية تعبر عن اكتساب ميزة تنافسية من خلال خلق القيمة على أساس الفرص والاستراتيجيات التي تم اكتشافها مؤخرا.

وفي نفس الصدد فقد حدد كلاً من [41] خصائص القائد الريادي بالاتي :

1. **الإبداعية** واضحة المعالم فيما يتعلق بنوعية وقدرة القائد الريادي على التفكير بشكل مختلف ومبتكر وتطوير للأفكار الفريدة و إمكانية إقرار قيمة الريادية، والاستفادة من الموارد وحل المشكلات بشكل مختلف، ومن وجهة نظر القائد الريادي هي تطوير وخلق ابداعية الذين يحرصون على تحقيق وصنع القيمة.
2. **الاستباقية** تعتبر حيوية لخلق وقيادة منظور مستقبلي بدلا من الانتظار أو التأثير عليه من قبل الآخرين. ومع الديناميكية المميزة لشخصية القادة الرياديين الذين يديرون وتمكين شركاتهم الخاصة بطرقهم الخاصة بهم والتي هي تعتمد تماما على الإبداع والحكمة وتخيل مستقبل ناجح جدا لذلك. بالتأكيد تطوير وإنشاء وتمكين القادة الرياديين إلى معرفة وتوقع التحديات والمشاكل في المستقبل، وتحديد الفرص وتصنيفها وتحديد الاحتياجات من أجل التغيير وتعزيز ووضع تأثير نهج استباقي يؤثر في شكل النجاح، نمو الأعمال التجارية، والمواعمة مع خط الأفق مع الإبداع والهدف لبدء إجراءات ريادية. من منظور التعلم أنها بحاجة إلى أن موقف استباقي يحفز رجال الأعمال لتسليط الضوء والتعرف على احتياجات التعلم والمشاركة في الإجراءات ونوع مختلف من البرامج التدريبية لإدارة التعلم مع توقع الأزمات والتحديات والعوائق من إدارة أعمالهم. في الواقع، القيادة الريادية هي استجابة إيجابية واستباقية للفرص البيئية.
3. **الأخذ بالمخاطرة** هي رغبة القائد الريادي لاستيعاب بيئة غير مستقرة وتحمل المسؤولية الكبيرة والتحديات المستقبل. ان المخاطرة المعقولة والمخطط لها هي واحدة من الخصائص المجتمعية للقائد الريادي، وعلاوة على ذلك، تعتبر القادة الرياديين وجود ميل عال على تحمل المخاطر في التعامل وأنها بحاجة لتحمل المخاطر المختلفة في مختلف المجالات لتأسيس مشاريعهم وتحقيق النمو.

ان من بين المقدرات الشخصية التي تم تحديدها للقيادة الرياديين، الاستباقية، الإبداعية، والمخاطرة هي الأكثر تناولاً والتي تشير إلى التوجهات الريادية على المستويين الشخصية والتنظيمية **الاستباقية** هي التوجه الفعال في خلق وقيادة نحو المستقبل بدلا من الانتظار السلبي أن تتأثر به. من خلال استباقها، ان القادة الرياديين يستكشفون ليس فقط فرصا جديدة لأنشطة ريادية، ولكن أيضا خطوة الى العمل واستغلال الفرص المتاحة لتحسين أداء المنظمة. الاستباقية تؤثر غاية الإبداع قادة المبادرة، والقدرة الاعتراف بالفرصة، والرغبة والنية في الشروع في أنشطة الريادية والمثابرة في تحقيق رؤاهم. اما **الإبداعية** فهي القدرة والميل القادة الرياديين على التفكير بشكل خلاق وتطوير أفكار جديدة وعملية تتعلق بالاعتراف بالفرصة، واستخدام الموارد وحل المشكلات. وأخيرا، القادة الرياديين معظمهم لديهم **الميل للمخاطرة** المحسوبة جيدا والحكمة "المجازفة" وهي الاستعداد لمواجهة الشكوك والاستثمار في المناطق الغامضة على الرغم من فرصة للفشل مكلفة. على الرغم من غنى المقدرات الشخصية وحدها لا تكفي لقيادة المساعي الريادية بنجاح. يحتاج القادة الرياديين أيضا لامتلاك القدرات التي تمكنهم من أداء الأدوار والمهام بنجاح. [36]

المبحث الثالث / الإطار الميداني

يسعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث، واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بالمرونة الاستراتيجية (X)، والقيادة الريادية (Y) على مستوى الشركة عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للبحث باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وقد تم استخدام المقياس الرتبتي (ثيرستون) الذي يتألف من إحدى عشرة رتبة، إذ يتوزع من أعلى وزن (100%) إلى أقل وزن (0%) وتسعة أوزان تقع ما بين الوزنين هي (90%، 80%، 70%، 60%، 50%، 40%، 30%، 20%، 10%)، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين حول أسئلة استمارة الاستبانة، وكما يأتي:

أولاً : وصف وتشخيص آراء العينة حول متغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة الى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيراته وهي المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية وأبعادها (مرونة السوق، مرونة التنسيق، مرونة الموارد)، والمتغير المعتمد وهو القيادة الريادية وأبعادها (مقدراتها) (الاستباقية، الإبداعية، تحمل المخاطرة)، إذ يشير الجدول (1) إلى الوصف العام لآراء العينة:

الجدول (1) / وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	الاهمية النسبية %	الترتيب
مرونة السوق	0.755	0.124	0.162	75.5%	الثاني
مرونة التنسيق	0.763	0.115	0.14	76.3%	الاول
مرونة الموارد	0.748	0.112	0.13	74.8%	الثالث
المرونة الاستراتيجية	0.783	0.11	0.15	78.3%	
الاستباقية	0.778	0.13	0.176	77.8%	الاول
الإبداعية	0.752	0.172	0.226	75.2%	الثاني
تحمل المخاطرة	0.721	0.167	0.22	72.1%	الثالث
مقدرات القيادة الريادية	0.732	0.177	0.22	73.2%	

n=30

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول السابق الاتي :

1. **المرونة الاستراتيجية :** بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل المرونة الاستراتيجية (0.783) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.11) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف للمرونة الاستراتيجية (0.15) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول هذا المتغير بلغت (78.3%). ويدل ذلك على أن آراء افراد العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وانعكس ذلك إيجاباً على إجاباتهم وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الثلاثة التي تعود لمتغير المرونة الاستراتيجية كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (74.8%) لبعد مرونة الموارد وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول أبعاد المرونة الاستراتيجية.

أ. **مرونة السوق:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد مرونة السوق (0.755) وبانحراف معياري (0.124) وبمعامل اختلاف (0.162) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (75.5%)، وهذا يدل على أن مرونة السوق يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة للمرونة الاستراتيجية. وان العينة تهتم بتحسين مهارات الافراد من أجل تحقيق مرونة السوق الذي يمنحها ميزة تنافسية تتغلب بها على منافسيها.

ب. **مرونة التنسيق:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد مرونة التنسيق (0.763) وبانحراف معياري (0.115) وبمعامل اختلاف (0.14) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (76.3%)، وهذا يدل على أن مرونة التنسيق لها دور مهم في نجاح عمل المرونة الاستراتيجية وهذا ما تدركه العينة طبقاً لإجاباتهم.

ج. **مرونة الموارد:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد مرونة الموارد (0.748) وبانحراف معياري (0.112) وبمعامل اختلاف (0.13) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (74.8%)، وهذا يدل على أن مرونة الموارد يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة للمرونة الاستراتيجية. وان العينة تدرك ان مرونة الموارد يكون تحقيقها اسرع وبكفاءة اكبر.

2. **مقدرات القيادة الريادية :** بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد مقدرات القيادة الريادية (0.732) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.177) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف لمقدرات القيادة الريادية (0.22) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول هذا المتغير بلغت (73.2%). ويدل ذلك على أن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة للأبعاد الثلاثة التي تعود لمتغير مقدرات القيادة الريادية كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي. وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (72.1%) لبعدها تحمل المخاطرة وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول أبعاد القيادة الريادية.

- أ- **الاستباقية:** يتضح من نتائج الجدول (2) إن الوسط الحسابي الموزون لبعده الاستباقية بلغ (0.778) وبانحراف معياري (0.13) وبمعامل اختلاف (0.176) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس، وأكبر من متوسطات باقي الأبعاد ويشير ذلك الى أن بعد الاستباقية وهو البعد الأكثر إغناء لمتغير مقدرات القيادة الريادية. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (77.8%) ، وهذا يدل على أن بعد الاستباقية من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة إذ تترك أهمية الجهود المبذولة من قبل الشركة للحصول على الفرص الجديدة بوقت أسرع من منافسيها لتعزيز مقدرات القيادة الريادية.
- ب- **الابداعية:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الابداعية (0.752) وبانحراف معياري (0.172) وبمعامل اختلاف (0.226) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (75.2%)، وهذا يدل على أن بعد الابداعية يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة وإن بذل الجهود المتميزة لخلق الفرص وتطوير الابتكارات وإيجاد الحلول الإبداعية يساهم في تدعيم مقدرات القيادة الريادية .
- ت- **تحمل المخاطرة:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده تحمل المخاطرة (0.721) وبانحراف معياري (0.167) وبمعامل اختلاف (0.22) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (72.1%)، وهذا يدل على أن بعد تحمل المخاطرة يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة باعتباره احد الأبعاد المهمة وإن عملية الحصول على الفرص الجديدة وتحمل نتائج المجازفة المحتملة تساهم في دعم مقدرات القيادة الريادية.

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى)

تهدف هذه الفقرة إلى قياس علاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية ومقدرات القيادة الريادية باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) واحصاء الاختبار (t) حيث يظهر من الجدول (2) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها كالآتي:

جدول (2) / معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

Y3	Y2	Y1	Y	مقدرات القيادة الريادية المرونة الاستراتيجية
0.849	0.695	0.782	0.845	X
8.6	5.5	6.6	8.4	T المحسوبة
0.854	0.709	0.736	0.842	X1
8.8	5.2	5.7	8.3	T المحسوبة
0.723	0.587	0.708	0.737	X2
5.5	3.7	5.2	5.7	T المحسوبة
0.729	0.849	0.836	0.838	X3
8	7.4	8.5	8.1	T المحسوبة

n = 30

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

- أ. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) بين المرونة الاستراتيجية بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً، ومقدرات القيادة الريادية بوصفها متغيراً رئيساً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.845)، وتشير هذه علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المرونة الاستراتيجية ومقدرات القيادة الريادية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.4) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%) يستدل من ذلك قبول الفرضية وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية ومقدرات القيادة الريادية. كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين المرونة الاستراتيجية بوصفها متغيراً رئيساً مستقلاً (X)، وكل من (الاستباقية y1، الابداعية y2، تحمل المخاطرة y3) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.849، 0.695، 0.782) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%)، ومما يدعم صحة طبيعة علاقة الارتباط هذه هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (8.6، 5.5، 6.6) على التوالي، وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، ويشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) بين مرونة السوق بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً ومقدرات القيادة الريادية بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.842)، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين مرونة السوق ومقدرات القيادة الريادية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.3) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين مرونة السوق بوصفه متغيراً فرعياً مستقلاً (X1)، وكل من (الاستباقية y1، الإبداعية y2)، تحمل المخاطرة (y3) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.736، 0.709، 0.854) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة علاقة الارتباط هذه أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.7، 5.2، 8.8) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، إذ يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين المتغير الفرعي المستقل مرونة السوق، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

ج. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) بين مرونة التنسيق بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً ومقدرات القيادة الريادية بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.737)، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين مرونة التنسيق ومقدرات القيادة الريادية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.7) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين مرونة التنسيق بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (X2)، وكل من (الاستباقية y1، الإبداعية y2، تحمل المخاطرة y3) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.708، 0.587، 0.723) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة علاقة الارتباط هذه أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (5.2، 3.7، 5.5) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، ويشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين المتغير الفرعي المستقل مرونة التنسيق، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

د. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) بين مرونة الموارد بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً ومقدرات القيادة الريادية بوصفها متغيراً رئيسياً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.838)، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين مرونة الموارد ومقدرات القيادة الريادية، ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة هذه، أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.1) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (1%). كما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين مرونة الموارد بوصفها متغيراً فرعياً مستقلاً (X3)، وكل من (الاستباقية y1، الإبداعية y2، تحمل المخاطرة y3) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.836، 0.849، 0.729) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) ومما يدعم صحة علاقة الارتباط هذه أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (8.5، 7.4، 8) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.457)، وهذا يعني قبول الفرضية، مما يشير لوجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين المتغير الفرعي المستقل مرونة الموارد، والمتغيرات الفرعية المعتمدة وبدرجة ثقة (0.99).

من هذه النتائج الإحصائية يستدل الباحث على قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها بمعنى أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها والقيادة الريادية بأبعادها.

ثالثاً : اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية)

تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية في المتغير المعتمد القيادة الريادية باختبار الفرضية الرئيسية (الثانية)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من أو تساوي قيمة (F) الجدولية. ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01)، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للنتائج التي نظراً على المتغير المعتمد وكالاتي :

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في مقدرات القيادة الريادية) يشير الجدول (3) إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير المرونة الاستراتيجية في مقدرات القيادة الريادية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية :

$$Y = 0.033 + 0.961 * X \quad \text{جدول (3)}$$

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المرونة الاستراتيجية (X) في مقدرات القيادة الريادية (Y)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		المرونة الاستراتيجية X B	Constant A	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y مقدرات القيادة الريادية Y
	الجدولية (1%)	المحسوبة			
0.731	7.56	35.1	0.961	0.033	

n= 30

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.961) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.961) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (35.1) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور مما يشير ان للمرونة الاستراتيجية (X) تأثير معنوي في مقدرات القيادة الريادية (Y) .
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.731) وهذا يعني ان المرونة الاستراتيجية (X) يفسر ما نسبته (73.1%) من التغيرات التي تطرأ على مقدرات القيادة الريادية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (26.9%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده مرونة السوق في مقدرات القيادة الريادية) يشير الجدول (4) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير مرونة السوق في مقدرات القيادة الريادية وحسب المعادلة التالية :

$$Y = 0.043 + 0.941 * X1 \quad \text{جدول (4)}$$

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير مرونة السوق (X1) في مقدرات القيادة الريادية (Y)

معامل	قيمة (F)		مرونة السوق X1	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
التفسير R^2	7.56	34.3	0.941	0.043	مقدرات القيادة الريادية Y

n= 30

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.941) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.941) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (34.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده مرونة السوق (X1) تأثير في مقدرات القيادة الريادية (Y) .
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.726) وهذا يعني ان بعد مرونة السوق (X1) يفسر ما نسبته (72.6%) من التغيرات التي تطرأ على مقدرات القيادة الريادية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (27.4%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده مرونة التنسيق في مقدرات القيادة الريادية) يشير الجدول (5) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير مرونة التنسيق في مقدرات القيادة الريادية وحسب المعادلة التالية :

$$Y = 0.058 + 0.922 * X2 \quad \text{جدول (5)}$$

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير مرونة التنسيق (X2) في مقدرات القيادة الريادية (Y)

معامل	قيمة (F)		مرونة التنسيق X2	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Y
التفسير R^2	7.56	35.3	0.922	0.058	مقدرات القيادة الريادية Y

n= 30

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5) ما يأتي :

- 1- بلغت قيمة (b) (0.922) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.922) .
- 2- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (35.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعده مرونة التنسيق (X2) تأثير في مقدرات القيادة الريادية (Y) .
- 3- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.558) وهذا يعني ان بعد مرونة التنسيق (X2) يفسر ما نسبته (55.8%) من التغيرات التي تطرأ على مقدرات القيادة الريادية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (46.2%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ث- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد مرونة الموارد في مقدرات القيادة الريادية) يشير الجدول (6) الى تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير مرونة الموارد في مقدرات القيادة الريادية وحسب المعادلة التالية :

$$Y = 0.067 + 0.914 * X3$$

جدول (6)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير مرونة الموارد (X3) في مقدرات القيادة الريادية (Y)

معامل	قيمة (F)		مرونة الموارد X3	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y
	التفسير R ²	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A
	0.657	7.56	35.3	0.914	0.067

n= 30

المصدر : اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6) ما يأتي :

- 1- بلغت قيمة (b) (0.914) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار ، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.914) .
 - 2- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (35.3) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان لبعد مرونة الموارد (X3) تأثير في مقدرات القيادة الريادية (Y).
 - 3- بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.657) وهذا يعني ان بعد مرونة الموارد (X3) يفسر ما نسبته (65.7%) من التغيرات التي تطرأ على مقدرات القيادة الريادية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (34.3%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .
- يستدل الباحث من النتائج السابقة بقبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، أي أن للمرونة الاستراتيجية بأبعادها تأثير ذو دلالة معنوية في مقدرات القيادة الريادية.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات: سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وكالاتي :-

- ان الشركة تمتلك مرونة مكنتها من تعزيز مقدراتها الريادية في الأسواق المستهدفة، ونلمس ذلك من خلال اقبال الزبائن على منتجاتها بمختلف انواعها الغذائية والصناعية والخدمية.
- تعتبر المرونة الاستراتيجية التي تتمتع بها الشركة المرتكز الاساس لنجاح وتميز الشركة على المستوى الريادي عن باقي المنظمات كونها ابرزت اسماً تجارياً في المجتمع العراقي فضلاً عن منتجاتها المنتشرة ضمن عموم مناطق المحافظة واقضيها ونواحيها فضلاً عن باقي المحافظات المجاورة .
- تعزيزت المقدرات الريادية في الشركة المبحوثة من خلال تعزيز المقدرات الابداعية والاستباقية لرأس مالها القيادي التي سمحت بتوظيف رأس مالها البشري والمعرفي ومواردها المرنة في تحقيق التفوق التنظيمي مما اسهم ايضاً تعزيز الموقف التنافسي لها في بيئة الاعمال العراقية.
- ان العاملين الموهوبين الذين استقطبتهم الشركة للعمل لديها والمستوى التقني اعطاها قيمة مضافة مكنتها من تعزيز ابتكاراتها وابداعاتها في المجال الانتاجي مما اسهم بزيادة حصتها السوقية في القطاع الصناعي، وهذا ما نراه واضحاً من خلال المشاريع التي انجزتها ضمن اعمالها في البيئة الصناعية العراقية.

ثانياً : التوصيات: في ضوء ما تقدم تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز المرونة الاستراتيجية في تحقيق الريادية للشركة المبحوثة بشكل خاص و منظمات الأعمال بشكل عام، وتتجسد هذه التوصيات بالاتي :

- التركيز على تجديد المعرفة والتعلم من البيئة الخارجية لتعزيز موارد مع استمرار التدريب لتنمية الخصائص الشخصية للعاملين بشكل يمكنهم من تعزيز مرونة الموارد للشركة.
- تشجيع مختلف المقدرات الإبداعية والاستباقية في الشركة بشكل يحقق التميز في المنتجات المقدمة فضلاً عن تحسين الأداء نتيجة تطويرها لمجابهة المنتجات الأجنبية التي اجتاحت الأسواق العراقية.
- استخدام التقنيات الحديثة لتقديم منتجات مبتكرة تجذب اكبر عدد من الزبائن مما يحقق التميز وزيادة الحصة السوقية للشركة مما يعزز المرونة السوقية للعمل ويعكس توجهها الريادي.

• **المصادر References**

1. Sharma, M.K ; Sushil & Jain, P.K" Revisiting Flexibility in Organization : Exploring its Impact on Performance" ,Global Journal of Flexible System Management, Vol.11, No. 3,2010.
2. Lim , Benson T. H. ; Ling , Florence Y.Y. ; M.ASCE ,C. William Ibbs ; Raphael, Benny ; Ofori ,George " Empirical Analysis of The Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business" , Journal of Construction Engineering & Management , Vol.137, No . 3 ,2011.
3. Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", South–Western, GENGAGE Learning ,2011.
4. Arnold, Vicky, Tanya Benford, Joseph Canada, Steve G. Sutton, "ENHANCING STRATEGIC FLEXIBILITY AND PERFORMANCE THROUGH ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: THE ENABLING ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGY", 2011.
5. Wheelen ,T. L. ; Hunger , J .D. ; Wheelen , K. E. & Hoffman , A. N. " Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability", 13th edition, Pearson Prentice Hall ,2012.
6. Heng, L., Xu, J., Jianqi, Z. and Xinglu, Z. (2013), "Strategic Flexibility and International Venturing by Emerging Market Firms: The Moderating Effects of Institutional and Relational Factors" Journal Of International Marketing, 21, 2,
7. Singh,D.,Oberoi,J.,and Ahuja,I., "An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations" Management Decision, 51, 7, 2013.
8. Abuzaid, Ahmad Nasser " The Effect of Supply Chain Management Practices on Strategic Flexibility: Applied Study on the Jordanian Manufacturing Companies" European Journal of Business and Management, Vol.6, No.5, 2014.
9. Katsaros, Kleanthis K., Athanasios N. Tsirikas, Sofia-Maria N. Bani, " CEOs' Attitudes to Change, Strategic Flexibility and Organizational Performance in Greek ICT Industry" International Journal of Management Sciences, Vol. 4, No. 12, 2014.
10. Bavarsad, Belghis, Farajallah Rahimi, Mayam Seyfi, " A Study of the Relationship between Organizational Learning, Strategic Flexibility, Competitive Strategy and Firm's Performance", International Journal of Psychology and Behavioral Research. Vol., 3(3), 2014.
11. Radomska, Joanna, " Strategic Flexibility of Enterprises", Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 1, January 2015.
12. Gray, A. and Olynk, N. "Making decisions that provide strategic flexibility," Agri Marketing, June 2011.
13. Zaadnoordijk, Marc "THE EFFECT OF SOURCING BALANCE ON INNOVATION PERFORMANCE AND STRATEGIC FLEXIBILITY", Master of Science Thesis, Business Administration, track Innovation and Entrepreneurship, Department of Business Administration, School of Management and Governance, University of Twente, 2012.
14. Yugiong , Li ; Dongmei , Z. & Fuquan , Z." The Empirical Study on the Relations Among Network Structure , Strategic Flexibility and Technology Innovation Performance" , International Business & Management ,Vol. 6 . No.1 ,2013.
15. Cingoz, ayse, & Akdogan, Asuman, "Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study", 9th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99, 2013.
16. Arief, Mohammad, Armanu Thoyib, Achmad Sudiro, Fatchur Rohman, "The Role of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance Through Strategic Flexibility ; A Conceptual Approach", International Journal of Business and Behavioral Sciences, Vol. 3, No.3; March 2013.
17. Georgzén, Per and Palmér, Henrik, "MANAGING STRATEGY AND FLEXIBILITY : A TRADE-OFF FOR SWEDISH COMPANIES", Master Thesis, Department of Business Studies, UPPSALA UNIVERSITY, spring 2014.
18. Zhou, C. Z., and F. Wu. "Technological capability, strategic flexibility, and product innovation", Strategic Management Journal 31 (5), 2010.

19. Sanchez, R. Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal* 16 (S1) 1995: 135–59, & Sanchez, R. Preparing for an uncertain future. *International Studies of Management and Organization* 27 (2), 1997: 71–95.
20. Wei, Zelong, Yaqun Yi, and Hai Guo " Organizational Learning Ambidexterity, Strategic Flexibility, and New Product Development", *Product Development & Management Association, J PROD INNOV MANAG*;31(4), 2013.
21. Friedli, Thomas, Billinger, Stephan, Kickuth, Michael & Fleisch, Elgar," *MANAGING FLEXIBILITY STRATEGICALLY: A CASE-STUDY ON REPOSITIONING*", University of St.Gallen and cochair of Research Auto-ID Labs at MIT, 2015.
22. Awwad, Abdulkareem Salameh, " The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies" *Jordan Journal of Business Administration*, Volume 5, No. 3, 2009.
23. Westhead, Paul, Wright, Mike & McEwee, Gerard, "Entrepreneurship : Perspectives and Cases",1st Ed., Pearson, England, 2011 .
24. Pearce , John A. & Robinson Richard B., " *Strategic Management : Formulation , Implementation, and Control*" 12th Edition, McGraw – Hill, Singapore , 2011.
25. Bygrave, William & Zacharakis, Andrew, "Entrepreneurship", John Willy & Sons, 2011.
26. Morris,Michael,H.&Kuratko,Donald,F.&Covin,Jeffrey,G.,"*CorporateEntrepreneurship*",south-Western,2011.
27. Baron , Robert A .,"Entrepreneurship" ,Edward Elgar,2012.
28. Saxena,Pooja"A Study of Entrepreneurial Traits Through Organizational Leaders", *International Journal of Management & Business Studies, IJMBS Vol. 3, Iss ue 2, April - June 2013*.
30. Zainol, Fakhrul A. & Ayadurai, Selvamalar, " Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia", *International Journal of Business and Social Science , Vol. 2 , No. 1, 2011*.
31. Scarborough, Norman M., "Essentials Of Entrepreneurship & Small Business Management", 6th Ed, Pearson Education ,Inc., prentice-Hall,2011.
32. Roomi MA & Harrison. "Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught?" *International Review of Entrepreneurship*, 9(3):2011 .
33. Agbim, Kenneth Chukwujiok, Godday Oriemgbe Oriarewo & Michael Owocho, " Indigenous female entrepreneurs' leadership styles and innovativeness in Tiv land, Benue State, Nigeria", *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 2, Issue 4, April. 2013.
34. Brüggemann, Henning, " Entrepreneurial leadership styles: A comparative study between Startups and mature firms", 2stIBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, The Netherlands, University of Twente, Faculty of Management and Governance, July 3th, 2014.
35. Ranjbar, Hadi, Forough Rooadgar Nejad & Karim Kiakojouri, " The Impact of Leadership style on the rate of organizational entrepreneurship in Governmental Organizations at Gilan Province", *International SAMANM Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 3, , July 2014.
36. Pihie,Zaidatol Akmaliah Lope and Soaib Asimiran,Afsaneh Bagheri,"Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness", *South African Journal of Education*; 2014; 34(1).
37. Mohtar, Shahimi and Rahim, Hardy Loh, " Social Entrepreneurship, Entrepreneurial Leadership and Organizational Performance: A Mediation Conceptual Framework", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(23) Special 2014.
38. Zijlstra, Paul Hendrik, "When is Entrepreneurial Leadership most effective?", Master thesis, Management and Governance, University of Twente, 2014.
39. KOZŁOWSKI, Rafał, "ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AS A COGNITIVE CONSTRUCT FOR EFFECTIVE SUPPORT IN THE IMPLEMENTATION OF DECISION-MAKING OPPORTUNITIES",2014.
40. Bagheri, Afsaneh and Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, " On Becoming an Entrepreneurial Leader: A Focus on the Impacts of University Entrepreneurship Programs", *American Journal of Applied Sciences* 8 (9), 2011.
41. Ahmed, Ashfaq & Ramzan, Muhammad "A Learning and Improvement Model in Entrepreneurial Leadership", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 11, Issue 6, Jul. - Aug. 2013.

ملحق (1) / استثمار الاستبيان

University of Karbala
Faculty of Management and Economics
Business Administration Department



جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م / استثمار استبانة

إلى السادة مديري فروع شركة الكفيل للاستثمارات العامة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استثمار استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال بعنوان (دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري فروع شركة الكفيل للاستثمارات العامة) وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستثمار والإجابة عنها، إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابتكم 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 بحتة فلا حاجة لذكر الأسماء والتوقيع على الاستثمار.
- 2- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في الشركة وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
- 3- يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

المحور الأول : معلومات عامة

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

- النوع الاجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: 30-21 ☐ 40-31 ☐ 50-41 ☐ 60-50 ☐ 61 فأكثر ☐
- التحصيل العلمي: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عال ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- سنوات الخدمة: 5-1 ☐ 10-6 ☐ 15-11 ☐ 20-16 ☐ 30-21 ☐ 31 فأكثر ☐
- عدد الدورات المشاركون بها: 3-1 ☐ 6-4 ☐ 9-7 ☐ 10 فأكثر ☐ لا يوجد ☐
- الموقع الوظيفي

المحور الأول : الأسئلة المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية

المرونة الاستراتيجية: هي الخاصية التي تسمح للمنظمات الحديثة لتقرب التغيرات (التي لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير) في البيئة المحيطة بها. (Radomska,2015:19-20)

1- مرونة السوق: هي قدرة المنظمات على الاستجابة لتغيرات السوق أو النفوذ. كما انها قدرة المنظمات على إعادة تقييم وضبط جهودها التسويقية في وقت قصير من أجل استجابة للظروف المتغيرة لبيئة الأعمال التجارية.

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة السوق											
2	القدرة على غير قادرة على التحرك بسرعة لاتخاذ إجراءات المنافسين											
3	القدرة على بناء استراتيجيات تفاعلية للتعامل مع التغيرات في السوق											
4	القدرة على بناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع التغيرات في السوق											
5	القدرة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة في دورة حياة المنتج التي تفرضها السوق والمنافسين											

2- مرونة التنسيق: وهي مرونة المنظمة في تطبيق الموارد لمختلف الاستعمالات في متابعة مسارات بديلة للعمل.

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	وحدات داخلية وغالبا ما يتعاون مع بعضها البعض لإيجاد استخدامات جديدة للموارد الداخلية.											
2	الشركة غالبا ما يجد موارد جديدة من خلال الاتصال بين وحدات.											
3	الشركة غالبا ما يجد موارد جديدة و / أو تركيبات جديدة من الموارد المتاحة.											
4	الشركة غالبا ما يجد موارد جديدة و / أو تركيبات جديدة من الموارد الخارجية.											

3- مرونة الموارد: ان مرونة الموارد يحسن القدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال الخارجية عن طريق ضبط جزء من خطة الإنتاج. بالإضافة إلى ذلك، أنها جزء من القدرات الديناميكية لحل المشاكل القائمة، والذي هو أيضا عامل رئيسي للشركات لكسب ميزة تنافسية.

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	هناك طائفة واسعة من الاستخدامات البديلة التي يمكن تطبيقها الموارد الرئيسية لدينا.											
2	صعوبة التحول من استخدام واحد من الموارد الرئيسية لدينا لاستخدام بديل منخفضة.											
3	الوقت اللازم للتبديل إلى استخدام الموارد البديلة قصير.											
4	تكاليف التحول من استخدام واحد من الموارد الرئيسية لدينا لاستخدام بديل منخفضة.											
5	يمكن تخصيص موارد كبيرة لتطوير وتصنيع، وتقديم خط متنوع من المنتجات.											

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بمتغيرات القيادة الريادية

القيادة الريادية: هي نوع مميز من القيادة المطلوبة للتعامل مع التحديات والأزمات من الأوضاع التنظيمية الحالية. هذا الأسلوب من القيادة يمكن قادة بنجاح توجيه مؤسساتهم وحل المشاكل من خلال الخطوات المختلفة لنمو المنظمة والتنمية كما أن لديها تأثير كبير على كفاءة القادة في التعرف على فرص جديدة لتحسين أداء المنظمة. (Pihie,2014:3)

1. الاستباقية : هي الجهود المبذولة من قبل الشركة للحصول على الفرص الجديدة بوقت أسرع من منافسيها.

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تعمل الشركة على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية											
2	تحاول الشركة دخولها أسواق جديدة لم يدخلها المنافسون											
3	تطبق الشركة المسح البيئي الدقيق الذي يفوق عمل المنافسين											
4	يمثل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهج الشركة لبلوغ الريادة											

2. الإبداعية : وتعني بذل الجهود المتميزة لخلق الفرص وتطوير الابتكارات وإيجاد الحلول الإبداعية لتحقيق الريادية.

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تبذل الشركة جهوداً متميزة لخلق الفرص الجديدة.											
2	تشجع الشركة الإبداع من خلال وسائل متنوعة.											
3	تبتكر الشركة الحلول الاستثنائية للمشاكل الجديدة.											
4	تعتمد الشركة مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة.											

3. تحمل المخاطرة : هي العملية التي تقوم بها الشركة للحصول على الفرص الجديدة وتحمل نتائج المجازفة المحتملة.

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تتبع الشركة سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنظمات المنافسة.											
2	تفضل الشركة العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل .											
3	تعمل الشركة على أخذ المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية.											
4	تعتمد الشركة عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق الريادة .											