



دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الريادي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الملاكات الادارية والفنية في معمل الالبسة الرجالية في النجف الاشرف...

م.م رياض جواد محمد الزرقي

المديرية العامة لتربية النجف الاشرف/ قسم تربية الكوفة

المستخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على علاقة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء الريادي، بأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الاهداف الاستراتيجية، مشاركة المسؤولية، اتخاذ الاجراءات) التي اصبحت المنظمات بتطبيقها تمتلك المقدرة على مواجهة التغيرات الخارجية وتحقيق مستوى من الأداء العالي وصولاً لتحقيق الاداء الريادي بأبعاده (الابداع والمخاطرة والاستباقية) تكمن اهمية البحث بحد ذاته بوصفه أحد المواضيع المهمة في الفكر الإداري وقد حددت مشكلة الدراسة بمدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء الريادي، وتم تطوير فرضية رئيسة، يتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية لاختبار مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء الريادي على مستوى المنظمة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها وبين الاداء الريادي.

الكلمات الرئيسية: الرشاقة الاستراتيجية، الاداء الريادي، وضوح الرؤية، المخاطرة.

Abstract:

The research aims to identify the relationship of the impact of strategic agility on entrepreneurial performance, with its dimensions (clarity of vision, core capabilities, defining strategic goals, sharing responsibility, taking action) by applying which organizations have the ability to face external changes and achieve a level of high performance in order to



achieve entrepreneurial performance. With its dimensions (creativity, risk and proactiveness), the importance of the research lies in itself as one of the important topics in management thought. The problem of the study has been identified by the extent of the impact of strategic agility on entrepreneurial performance. organization level. The study concluded that there is a correlation between strategic agility in its dimensions and entrepreneurial performance.

Keywords: strategic agility, leadership performance, clarity of vision, risk taking.

المقدمة:

واجهت منظمات الاعمال تحديات بيئية كبيرة بسبب التغيرات الداخلية والخارجية السريعة والتطورات التكنولوجية فضلا عن شدة المنافسة التي شهدتها منظمات الاعمال وعدم الاستقرار، لذلك اصبحت الاساليب التقليدية للإدارة غير مجدية، واكد (Khaddam, 2020:2295) باعتماد متطلبات العمل المتغيرة بسرعة على المنافسين بالبيئة الخارجية وزيادة الاعتماد المتبادل الكامل مما يخلق تنظيماً صعب التنفيذ بشكل تدريجي على الأعمال ليكون مبتكراً من الناحية التكتيكية. الرشاقة الاستراتيجية ليست ضرورية فقط للمنظمات الكبيرة، ولكن أيضاً للمنظمة الصغيرة والمتوسطة الحجم طالما أنها مطلوبة للتكيف مع البيئة. من المؤكد أن قدرة المنظمة الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع البيئة مدعومة بكفاءات ريادية مناسبة للمؤسسة (Indonesia, 2020:2) (فوجب على تلك الادارات التوجه نحو استخدام أساليب أكثر حداثة وأكثر نفع لغرض تمكنها على مواجهة تلك التغيرات المختلفة، ومن هذه الادوات الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الاهداف الاستراتيجية، مشاركة المسؤولية، اتخاذ الاجراءات) التي اصبحت المنظمات بتطبيقها تمتلك المقدرة على مواجهة التغيرات الخارجية وتحقيق مستوى من الأداء العالي وصولاً لتحقيق الاداء الريادي بأبعاده (الابداع والمخاطرة والاستباقية) والمنظمات



التعليمية أكثر المنظمات التي تهتم بهذه الجوانب سعياً منها لتقليل الروتين الإداري وتقليل المنافسة الشديدة بينها. يعد الأداء الريادي من المواضيع المهمة التي اهتمت بها المنظمات وخاصة في السنوات الاخيرة لأسباب عديدة أهمها التقدم التكنولوجي الهائل وظهور البيئة التنافسية للمنظمات المحلية والعالمية، كما أن الأداء الريادي لها دور في نمو المنظمات وتوسعها واستخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة والتعرف على أهمية هذا المتغير الذي يُسهم في رفع ودعم كافة الاتجاهات في المنظمة لمواجهة التهديدات. قسم البحث إلى أربعة محاور، خصص الأول منها لمنهجية البحث، وتناول الثاني الإطار النظري للمتغيرين، فيما عرض المحور الثالث فخصص للجانب النظري للبحث والمبحث الرابع تضمن توضيح الاستنتاجات التي توصل لها البحث والتوصيات والمصادر التي جرى اعتمادها.

المبحث الاول منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تمثلت مشكلة البحث بالتحديات التي تواجهها المنظمات المتمثلة بمعمل الالبسة الرجالية في النجف الاشرف الذي يعاني من منافسة شدة فيما بينها، مما حفزها للبحث عن ادوات وأساليب تجعلها تختلف عن غيرها، وتمكنها من تحقيق اداء ريادي متميز في ظل التعقيد والمنافسة الشديد في البيئة الخارجية، من خلال إعادة الصياغة الاستراتيجية أو التغيير ، الأمر الذي يتطلب تطلع مستمر والتكيف مع احتياجات البيئة التعليمية دونما تخليها عن رؤيتها المستقبلية، ويتحقق ذلك بتطبيق الرقابة الاستراتيجية في مديريات التربية عموماً وفي جميع مفاصلها سعياً منها في تبسيط الإجراءات وتقليلها وتقليل كلف العمل ، ومن هذا المنطلق تبلورت مشكلة البحث التي يمكن التعرف على التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى اهتمام المنظمة بالرقابة الاستراتيجية بأبعاده؟
- 2- ما مستوى الاهتمام بالأداء الريادي بأبعاده في المنظمة؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء الريادي في المنظمة؟



4- ما مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء الريادي؟

ثانياً: أهمية البحث

- 1- لقد استمدت الدراسة أهميتها من أهمية دراسة متغيراتها (الرشاقة الاستراتيجية والأداء الريادي)
- 2- امكانية استفادة القيادات في المستويات التنظيمية المختلفة من الاستنتاجات التي تتوصل اليها الدراسة.

3- تعزيز الاداء الريادي في المنظمة، وجعل خدماتها تمتاز بكونها ذات صبغة مستقبلية.

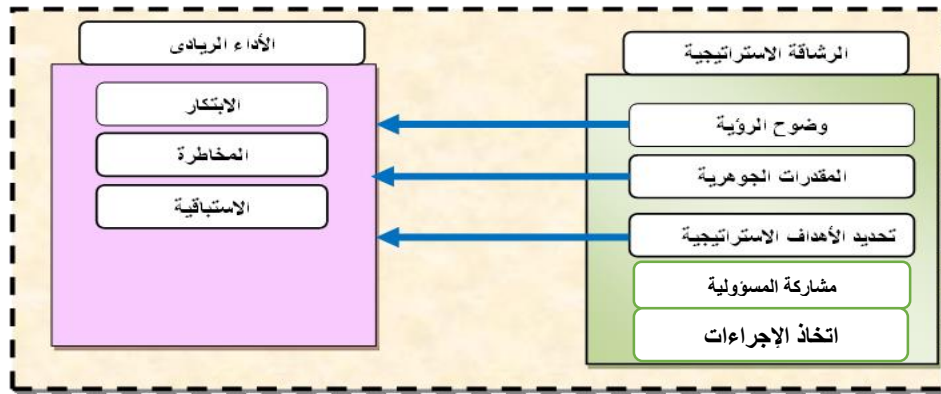
ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية والاداء الريادي في المنظمة.
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والاداء الريادي في المنظمة.
3. اختبار وتحليل تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء الريادي.
- 4- التعرف على أكثر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في الاداء الريادي.

رابعاً: مخطط البحث

انطلاق المخطط الفرضي من مشكلة الدراسة وفرضياتها واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الاهداف الاستراتيجية، مشاركة المسؤولية، اتخاذ الاجراءات) بالاستناد إلى الباحث Khoshnood & (Nematizadeh,2017) والمتغير التابع الاداء الريادي وأبعاده (الابداع والمخاطرة والاستباقية) بالاعتماد على الباحث (Sutanto et al ,2019: 253) وكما يوضحه الشكل (1)



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

خامسا: فرضيات البحث

بنيت الدراسة الحالية جملة فرضيات تجسد الأهداف الدراسة التي نسعى إلى تحقيقها، كما ما يلي:

1- فرضيات الارتباط:

الفرضية الرئيسية الأولى: أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرقابة

الاستراتيجية والاداء الريادي على المستوى الكلي وتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين وضوح الرؤية وأبعاد

الاداء الريادي (الابداع والمخاطرة والاستباقية)

ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المقدرات الجوهرية وأبعاد

الاداء الريادي (الابداع والمخاطرة والاستباقية).

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تحديد الاهداف

الاستراتيجية وأبعاد الاداء الريادي (الابداع والمخاطرة والاستباقية)

د- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مشاركة المسؤولية وأبعاد

الاداء الريادي (الابداع والمخاطرة والاستباقية)

هـ- د- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اتخاذ الاجراءات

وأبعاد الاداء الريادي (الابداع والمخاطرة والاستباقية).



2- فرضيات التأثير:

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20)، عدد خاص، 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للرشاقة الاستراتيجية في الاداء الريادي على المستوى الكلي وتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
أ-الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعده وضوح الرؤية على أبعاد الاداء الريادي (الابداع والمخاطرة والاستباقية).
ب-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعده المقدرات الجوهرية على أبعاد الاداء الريادي (الابداع والمخاطرة والاستباقية).
ج-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعده تحديد الاهداف الاستراتيجية على أبعاد الاداء الريادي (الابداع والمخاطرة والاستباقية).
د- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعده مشاركة المسؤولية على أبعاد الاداء الريادي (الابداع والمخاطرة والاستباقية).
هـ- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعده اتخاذ الاجراءات على أبعاد الاداء الريادي (الابداع والمخاطرة والاستباقية).

سادسا: مجتمع البحث وعينته:

شكل معمل الالبسة الرجالية في النجف الاشرف ميداناً للجانب التطبيقي للبحث، اذ مثلت الملاكات الادارية والفنية مجتمع البحث واختير منها عينة عشوائية وزعت عليهم استمارة الاستبيان التي اعدت لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة بواقع (170) استمارة استرجعت منها (158) استمارة وبعد تفرغها اتضح ان الصالح منها للتحليل الاحصائي (152) استمارة والتي مثلت عينة البحث.

المبحث الثاني
الإطار النظري للبحث

1-الرشاقة الاستراتيجية.

أولاً: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية Organizational Agility



تم تطبيق مصطلح الرشاقة الاستراتيجية من قبل الباحثين في جامعة لاهاي لأول مرة في عام 1991 لبناء نظام تصنيع مرن يحتوي على القدرات اللازمة لمواجهة التغيرات السريعة في السوق والاستجابة لمتطلبات العملاء (Nematizeh & khoshnood, 2017).

وجذور الرشاقة الاستراتيجية تعود الى مناقشة قديمة تتعلق بالتجديد الاستراتيجي - فالخطة ليست سوى جزء من الكل، والاستراتيجية الفعلية للمؤسسة هي نتيجة عمل نظام بيئي داخلي، تنشأ الحاجة إلى الرشاقة الاستراتيجية من التغيير السريع والتجديد في المنظمة، والتي يمكن أن تتم بشكل تفاعلي أو استباقي. إذا تم التجديد بشكل استباقي، فيمكن استخدامه لبناء ميزة تنافسية بناءً على شيء لا يعرفه المنافسون بعد (Santala, 2009:76). والرشاقة اصطلاحاً هي نوع من أنواع المرونة أي القدرة على الاستجابة للتحويلات الاعمال غير المخطط لها للتغيرات في الاسواق وأذواق العملاء او القدرة على القيام بأنشطة جديدة غير مخطط لها استجابة للتحويلات غير المتوقعة في متطلبات السوق أو طلبات العملاء الفريدة (Narasimhan et al., 2006:443). ويرى (Shahrabi) بأن الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المنظمات التي تتطلع إلى المساعدة في تحقيق استجابة سريعة للتغيرات البيئية من خلال إجراء تغييرات استراتيجية من شأنها تحقيق الاستجابة السريعة والناجحة والتفاعل مع التغييرات المحيطية، فعليه يجب أن تكون المنظمات والمؤسسات رشيقة في المنافسات لأن المنظمات الحديثة تعاني من ضغوط كبيرة، لأجل للعثور على تقنيات فعالة جديدة للمنافسة في الاسواق العالمية الديناميكية المتغيرة كان الدافع الرئيسي لتبني الرشاقة الاستراتيجية والتي عرفت على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة الفورية للتغيرات المحيطة في السوق ومتطلبات واذواق العملاء. فكرت المنظمات الرشيقة إلى أبعد من مجرد التكيف مع التغييرات بحيث تميل إلى اقتناص الفرص المحتملة في بيئة ديناميكية واكتساب مكانة خاصة بسبب كفاءتها وابتكاراتها (Shahrabi, 2012:2543). فضلاً عن ذلك تعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها قابلية المنظمات التي تمتلك تطلع يساعدها في تحقيق استجابة سريعة للتغيرات البيئية من خلال إجراء تغييرات استراتيجية من شأنها أن تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار (Al 2021:1521-1522) Halalmeha, اما (Saha & Gregar Saha, 2017) يصفها بأنها من المفاهيم المميزة والحديثة الذي اصبح لها تأثير بارز في نهوض منظمات الاعمال، وحيازة نظرة معاصرة باعتبار الرشاقة



عامل مؤثرا ومهم في أداء الاعمال وسرعتها ودقة تفوقها على المنافسين من خلالها يتم إعادة تشكيل المنظمات عبر استراتيجية ديناميكية تتوافق مع محيط بيئة الأعمال عن طريق المراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والتفاعل مع بيئتها الخارجية من اتجاه الاسواق واحتياجات العملاء والمنافسين، دون تخليها عن رؤية للمنظمة. وتعرف أيضا بانها القدرة على تطوير بدائل استراتيجية واتخاذ قرارات مدروسة في الوقت المناسب (Shin et al., 2015: 7). فيما عرف كل من (Dehaghi & Navabakhsh, 2014: 315-316) الرشاقة الاستراتيجية بانها قدرة المنظمة على تقليل تكاليف إنتاج المنتجات، وتحقيق حصة أكبر في الاسواق، من خلال كسب المزيد من العملاء، وتسهيل عمليات الإدخال السريع لمنتج أو خدمة جديدة، والقضاء على الأنشطة الروتينية المضافة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، كما اكدوا على تأثير معايير الرشاقة على المتغيرات الاستراتيجية القوية والتصميم التنظيمي المتوافق والقيادة والهوية التي يمكن أن تكون جميعها فعالة في الأداء المستدام للمؤسسة. بينما ميزها (Ofoegbu & Akanbi, 2012: 153) بانها القدرة على التعديل والتكيف بشكل مستمر وكاف في الوقت المناسب مع الاتجاه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة، والتي تُعرف بالحساسية تجاه البيئة. كما عرفت بانها النهج المطلوب للتعرف على البيئة الخارجية من خلال مسحها وتقييم تأثيراتها المستقبلية على الاتجاهات الصناعية. وأدركت منظمات الاعمال التي شهدت نجاحات كبيرة لأجل الحفاظ على استمرارية واستدامة هذا النجاح على المدى الطويل عليها ان تعتمد على الرشاقة الاستراتيجية والحاجة إلى تحقيق ريادة الأعمال والتميز في هذا المجال (Idris & Al-Rubaie, 2013: 70).

ثانياً. أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

الرشاقة الاستراتيجية هي مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية وسريعة التغيير، بالإضافة إلى الاستفادة من الفرص في الاسواق مضطرب، فهي لا تعني عدم وجود استراتيجية بل تعني التخطيط الاستراتيجي وتؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة، وهي مفهوم مشترك بين تطوير الاستراتيجية وتنفيذها (Santal, 2009: 36). ظهرت الرشاقة الاستراتيجية كمصطلح تفرض ذاتها على المنظمات وإن وجودها اصبح ضروريا وذلك لما تحققة من اهمية كبيرة في تحقيق اهداف المنظمات، وتزويد صانع ومتخذي القرارات بالمعلومات في المنظمات المختلفة سواءاً على



المستوى الاستراتيجي او التشغيلي ومتابعتها وتنفيذها، وفق لذلك تكمن اهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال الآتي:

1. ان الرشاقة الاستراتيجية تجعل المنظمات اكثر ديناميكية في الاستجابة للتغيرات البيئية والبقاء في عالم الاعمال (Ahammad et al 2020:1) (Christofi et al., 2013: 531) (Mavenere, 2013: 15).

2. تحقق الرشاقة للمنظمات الاستجابة السريعة وفعالية اكبر لتقلبات السوق وغيرها من اوجه عدم التأكد، مما يسمح للمنظمة بتأسيس موقع تنافسي متميز, AbdAziz & Zalilani, (2011: 457). وعزز (Khoshnood & Nematizadeh) الراي بأهمية للرشاقة الاستراتيجية بشكل مباشر على قدرة المنظمة في إنتاج وتوزيع منتجات خدمات جديد و القابلية على تخفيض تكاليف الإنتاج، تحقيق رضا العملاء، والتخلص التدريجي من الأنشطة التي لا تحتوي على قيمة مضافة، وزيادة القدرة التنافسية (Khoshnood & Nematizadeh 2017:221). وأن معظم المنظمات الرشيفة تنسم بالكفاءة في عمليات معينة، وتتجح في عملياتها عن غيرها، وللحفاظ على هذا النجاح يترتب عليها أن استخدام الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة نافعة الدخول عالم المستقبل، فعليه يجب مراعاة إعادة النظر في بقابليات المستوى التشغيلي وعكس ذلك قد تصل المنظمة الى عدم المرونة والضمور مع الوقت، ان لم تكن لديها وعي مسبق لما يدور حوليا من التغييرات الداخلية والخارجية، فتستغل الفرص التي تضمن للمنظمة الحفاظ مستوى من الرشاقة الاستراتيجية (Orojloo at el, 2016).

ثالثا: خصائص الرشاقة الاستراتيجية:

حدد (Sajdak, 2015:22) سبعة خصائص العملية التصنيع الرشيفة المدرجة ادناه:

- 1- الإنتاج حسب الطلب، على عكس عملية التصنيع التقليدية حيث يتم إنتاج كميات كبيرة من البضائع وتخزينها.
- 2- تلبية احتياجات العملاء المحددة.
- 3- ضمان السرعة والمرونة في عملية التصنيع.
- 4- إدارة جميع أنواع المعرفة بذكاء من أجل دعم استراتيجيتها الرشيفة.



- 5- الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي.
- 6- الاستجابة للتغيرات (المتوقعة أو غير المتوقعة) بالطرق المناسبة وفي الوقت المناسب.
- 7- الرشاقة تسمح للمنظمات بالنمو والتطور في بيئات ديناميكية وغير متوقعة (Indonesia, 2020:3).

رابعا: ابعاد الرشاقة الاستراتيجية:

1-وضوح الرؤية: تمثل رؤية واضحة ومقنعة للغايات التي تعمل المنظمة من أجلها وأنواع العلاقات والنتائج التي تأمل في تحقيقها. الرؤية: بانها الامل الذي ترغب المنظمات الوصل له من خلال توظيف جميع امكانياتها المادية والبشرية. او الهدف طويل الامد والملهم الذي يحقق تطلعات المنظمة. او وصف صورة مستقبلية أفضل للمنظمة تتطلع الوصول لها وتتفوق فيها على الاوضاع الراهنة. الرؤية الاستراتيجية تشير الى قدرة المنظمة لتحديد مدى التغيرات بالبيئة الخارجية؛ لخلق رؤية مستقبلية. مع الأخذ بالحسبان التغيرات المستمر، من خلال الاستشراف الاستراتيجي، والانفتاح على الابتكار؛ من خلال إنشاء علاقات معلوماتية، مع مجموع من الأشخاص، والمنظمات والاحتفاظ على هذه العلاقات، لأجل تحقيق أهداف المنظمة، والتعامل مع البيئة الخارجية وحالات عدم التأكد البيئي، التي تؤثر على توجه المنظمة الاستراتيجي، مع الأخذ بالحسبان الفرص والتهديدات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية، الرؤية هي الوسيلة الاستراتيجية لغرض للحصول على معلومات مستقبلية (Al-henzab & Gauod, 2020).

2-المقدرات الجوهرية: غالبية الباحثين يؤكدون ان القدرات الجوهرية بانها قدرات فريدة أو مميزة يصعب تقليدها أو متفوقة على المنافسة وبعضهم تمت الإشارة لها كونها نشر الموارد أو المهارات. تمثل التعلم الجماعي وعرفها (Leonard-Barton, 1992:112) بانها مجموعة من المهارات المتميزة والأصول التكميلية، والإجراءات التي توفر لقدرات الأساسية للمنظمات التنافسية للتحقيق الميزة المستدامة للمنظمة. في الإدارة الاستراتيجية يُنظر إلى المقدرات الجوهرية على أنها مورد حاسم لأداء المنظمات وفي الوقت الحالي تسعى كل منظمة إلى أن يُنظر إليها على أنها قادرة على القيام بالأعمال أكثر من المنظمات الأخرى كونها تمتلك القدرات الجوهرية تمكنها في تحقيق المنافسة الاستراتيجية والنجاح (Kawshala, 2017 :254).



3-تحديد الأهداف الاستراتيجية: يشير هذا البعد إلى وعي المنظمة بكيفية خلق القيمة والقدرة على استخدامها لاختيار العملاء الذين سيقدررون ما تستطيع المنظمة تقديمه بشكل أفضل. أذ ذكر (Alsudany,2020) ان الاهداف الاستراتيجية للمنظمة تعد سبباً جوهري تتخذه المنظمة الاجل تحقيق رؤيتها على المدى الطويل وترتبط بهذه الاهداف ببعض الاجراءات وتتكون من التالي:

(أ)تعتبر الاهداف الاستراتيجية هدف رئيسي لوجود المنظمات.

(ب)تحقق رؤية المنظمة في انجاز اهدافها على المدى المستقبلي.

(ج)تعزير نقاط القوة التي تميز المنظمة على المنافسين الأسواق.

(د)تحديد الصورة التي ترغب ان تكون عليها المنظمة في المستقبل. (Alsudany,2020:207).

4-مشاركة المسؤولية: تمثل مشاركة الافراد في صنع القرار و مشاركة المسؤولية تزيد من سلسلة القيمة لتحقيق النتائج. وعرف (McLennan & Eburn,2015:163) المسؤولية المشتركة على أنها توزيع الالتزامات بين مختلف الجهات الفاعلة في المنظمة. اما في سياق إدارة المخاطر، تتطلب المسؤولية المشتركة عملاً جماعياً من قبل جميع الجهات الفاعلة لتحقيق نفس الهدف وقبول التزامات العمل، بناءً على التوقعات والقواعد والمعايير التي تحكم المنظمات وبعضها يفرض توقعات اجتماعية (Lukasiewicz et al.,2017:3). وتتعلق المسؤولية المشتركة بتوزيع الالتزامات بين مختلف الجهات الفاعلة في المنظمات او المجتمع من خلال القدرة على اعتماد المشاركة في الالتزامات لصالح تقليل الاعتماد على الذات ، و تعزيز الاستجابات الاستباقية لجميع مراحل إدارة الالتزامات، ويرتبط مفهوم المسؤولية المشتركة بالحاجة إلى تطوير الموارد البشرية القادرة على مواجهه الالتزامات بتحقيق روح العمل الجماعي (Cooper et al.,2020:10).

5-اتخاذ الإجراءات: يمثل هذا البعد قدرة المنظمة على استخدام قدراتها وقدرات شريكها في سلسلة

القيمة بشكل استراتيجي للحصول على النتائج. أذ اوضح كل من Khoshnood & (Nematizadeh,2017:222) ان اتخاذ الإجراءات هو الدرجة التي توافق بها المنظمة للقيام بالإجراءات العشوائية التي تمكنها من مسح البيئة للكشف عن الفرص تجعلها مرئية ؛ وبعبارة أخرى ، فإن اتخاذ الإجراءات يعكس سرعة المنظمة في الحصول على استجابة للمتغيرات كرد فعل على المنافسين. من الواضح أن اتخاذ إجراءات لتحقيق اهداف المنظمات أمر حيوي، ولكن



ليس من السهل دائماً الحفاظ على المكتسبات ومع ذلك، فإن اتخاذ إجراء هو أحد تلك الأجزاء المهمة في القرارات جنباً إلى جنب مع التخطيط السليم والدافع لتحقيق النجاح. قدرة المنظمة على اخذ اجراءات معين اقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية كفرصة تقديم منتجات جديدة الاسواق فان المنظمة التي لديها نظرة شاملة وسرعة في الاستجابة يفرض هذا البعد الحركة المستمرة للمنظمات لتحقيق الفاعلية والكفاءة.

2: الاداء الريادي

اولاً: مفهوم الاداء الريادي:

طور (Lumpkin & Dess, 1996) مفهوم الأداء الريادي بوصفه مفهوماً له عدة أبعاده أكثر من كونها مجرد ابعاد مالية اذ يعد التطور الخدمات والنمو والتطوير الاداري في المنظمات اداءً ريادياً , وكذلك طور الباحثون ابعاد للتوجه الريادي التي تساهم في تحقيق الاداء الريادي يستخدم الاداء الريادي للدلالة بتقارب الاداء مع الاستباقية (Callaghan & Venter, 2011:32). وأضح أن الأداء الريادي يوفر القابلية او القدرة للمنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالتمويل المستدام، خدمة العملاء، لتحسين العمليات الداخلية فالأداء الريادي ويضيف بأنه الأداء الذي يجعل المنظمة أفضل مما هي عليه في إنتاجيتها وقدرتها.

وعرف (Ambad and Abdul Wahab, 2016) الاداء الريادي بأنه استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية والتكنولوجية بطريقة احترافية تركز على الابداع، والابتكار، واتخاذ المخاطرة. لخلق سلع وخدمات جديدة، تحقيق والاهداف الريادية للمنظمة. والاداء الريادي يمكن وصفه بأنه قدرة المنظمة على تحقيق نتائج وإجراءات مقبولة. حيث يتم توضيح مصطلح الأداء على أنه تحقيق مستوى من النجاح من خلال المعرفة المكتسبة، ويمكن النظر إلى مفهوم الأداء وهو قدرة الشركة على الاستمرار في العمل دون تهديدات بالتصفية (Okunbo, 2019). ويعتبر الاداء الريادي أحد الاسبقيات لتحقيق الاهداف الريادية، اذ بينت معظم الأدبيات أن اداء الريادي يعتمد على قدرات سلوك الفرد الريادي على ذو الصلة بريادة الأعمال للفرد. إلى جانب ذلك، تم العثور على الاختلافات بين الثقافات كمحدد للاختلافات في المواقف والنوايا الريادية (Mahendra et al., 62).



(2017).فضلا عن ذلك يعد من المهم بالنسبة للريادي تطوير أداءهم، من خلال تبني نهج للتغيير، لأنه لا جدوى في التباطؤ. التغيير في المواقف، القيم، الثقافة، وامتلاك الروح الوطنية الحقيقية، هو ما سيؤدي إلى تنمية الاقتصادية في هذا القرن (Jelilov & Onder,2016,9).في حين يعرفه (Batjargal,2003,537) بأنه الإجراءات الريادية الهادفة التي تمارسها الجهات الفاعلة في المنظمات الرائدة، والنتائج المتحققة منها، والتي تنطوي باستخدام الموارد التي تم تعريفها بأنها أصول ذات قيمة يمتلكها الافراد والعائلات، بهدف خلق القيمة والثروة. ويعرف أيضاً الأداء الريادي بأنه مستوى الإنجاز الذي نحصل عليه من الجهود التي يبذلها رواد الأعمال في إدارة المشاريع الريادي، ويتعلق بنتاج مخرجات رائد الأعمال. في بعض الأحيان، يمكن قياس ذلك الإنجاز من خلال حجم المبيعات، مستوى الربح، عدد الموظفين وأشياء عديدة أخرى (Hasan & Almubarak,2016,83) ومما سبق يمكن تعريف الاداء الريادي بأنه النشاط الذي يقوم على الابداع والابتكار واتخاذ المخاطر، ويعتمد بالدرجة الاساس على اشاعة الثقافة الريادية بين الافراد، لضمان تعلم واكتساب ومشاركة المعرفة الريادية، عن طريق التحفيز والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار حول تقديم السلع والمنتجات الجديدة بما يضمن تحقيق الاهداف الريادية.

ثانياً: أهمية الاداء الريادي للمنظمات

ان أهمية الأداء الريادي، كون الأداء مستند إلى لغة العمل المثالي المستندة إلى وضع الأهداف، والتعرف على مشاكل الاعمال، وتقويم الأداء وفق المعايير الموضوعية الأداء العالي وكذلك توفير القدرة للمنظمات على تحقيق اهدافها الاستراتيجية والتحسين المستمر لعملياتها الداخلية والمساعدة في نمو المنظمات من خلال التعليم . ويمكن للأداء الريادي ان مساعدة منظمات الاعمال على أن تستمر في نشاطها وحيويتها مما يسهم في خلق القيمة على مستويات التنظيمية والمجتمعية ، ويؤكد دعاة الاداء الريادي للمنظمات على أهميته لتجديد الاستراتيجي للمنظمات القائمة للعمل على تنشيط أنشطتها الرسمية أو الغير رسمية التي تهدف إلى إنشاء الأعمال الجديدة في المنظمة القائمة على الابتكارات للمنتجات والخدمات وجميع مراكز التطوير المنظمة ويتم تطبيقه كأداة لتطوير الأعمال والإيرادات ، وتحسين الارباح ، والريادة في تطوير منتجات وخدمات جديدة ، والاهتمام بالكفاءة



التنظيمية ، واحداث تغيرات هائلة في البيئة الداخلية والخارجية، ومواجه القيود المتصورة في الأساليب التقليدية لإدارة المنظمات (Fox,2005:19). ان اهمية الاداء الريادي تكمن في نقاط التالية وكما يأتي:

- 1.المساهمة في تهيئة التحالفات المنظمات في البيئة التنافسية.
 - 2.يساعد الاداء الريادي على تقليل درجات المخاطرة بالاعتماد على التطورات التكنولوجية.
 - 3 -يشجع الاداء على تحفيز الموهبة الداخلية الافراد للبقاء في المنظمة والاستمرار على تحسين العمل فيها وعدم ترك المشاريع الحالية وتطوير الكفاءة والفاعلية.
 - 4- يودي الاداء الريادي الى تحسين الخدمات وتطويرها وبإضافة القيمة الجديدة لقسم البحث والتطوير في المنظمة.
- وكان للأداء الريادي مكانة خاصة متميزة في النظريات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بحيث أن العديد من الفكر الفلسفي في مدارس الإدارة تعد تقدم الاداء الريادي كمفتاح مهم في تحقيق للنجاح التنظيمي، و يعتقد العلماء والباحثين أن التوجه نحو الريادة أمر بالغ الأهمية للبقاء التنظيمي والنمو في بيئة الأعمال التنافسية وتعد ريادة الاعمال قضية أساسية للمنظمات وبقائها ولأنها قوة دافعة في الاقتصادات الحديثة والتنمية وفرص العمل، وتعزيز الابتكار في المنظمات Karimi et al (2012: 2273).

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء الريادي

الريادة هي مهارات ديناميكية، وبالتالي، فإنها تحتاج إلى التدريب وإعادة تأهيل. يلعب التعليم، التدريب، والتطوير أدواراً مهمة في اكتساب المهارات وتطوير الأداء الريادي، من هذا المنطلق، فإن التعليم المكثف منذ الصغر سيغرس الاتجاه الصحيح والثقافة السليمة نحو الريادة Jelilov & (Onder,2016,9). أذ أكد (Gupta&Barua,2016,3) أن قدرة المنظمات على تحقيق الأداء الريادي يعتمد إلى حد كبير على السمات الريادية، لاسيما المعرفة المتعلقة بالكفاءة التقنية او الخبرة المكتسبة عن الاعمال السابقة للمنظمات ذات الصلة، الريادي الذي يمتلك خبرة العمل السابقة، ويمتلك المجموعة من المعارف و المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات السليم التي يترتب عليها الوصول إلى تمويل ضروري وابتكارات مستمر، تلك المجموعة من المهارات تساعد في تنمية



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

المنظمة، عالية الأداء، ومبتكرة، قوية. وتشير الدراسات الريادية إلى وجود عدد من الخصائص المختلفة لرائد الأعمال، والتي لها أثر بالغ في الأداء الريادي، مثل النوع الاجتماعي، مستوى التعليم، والتوجه نحو السوق (Monsson&Jørgensen,2016,227). وهناك ثلاثة خصائص محددة للريادي هي الأكثر تأثيراً على الأداء والمنافع التي يتلقونها من أعمالهم الريادية. تلك العناصر هي:

- (1) الخبرة: تنطوي الخبرة على التاريخ الشخصي لرائد الأعمال، والفكرة التي اكتسبها.
- (2) القابليات الريادية على التطوير: التطوير المتعلق بعمليات المنظمة، والخبرات التراكمية لدى الريادي فيما يتعلق بعمله الحالي.
- (3) منطق رائد الأعمال: يدور منطق الريادي حول الطريقة التي يفكر بها رائد الأعمال بغض النظر عن خبرته وقابليته للتطوير. عموماً أن السمات الشخصية لرواد الأعمال تأثيراً قوياً على أداء الشركات الريادية (Monsson & Jørgensen,2016,228-229). ويؤثر الأداء الريادي تأثيراً مباشراً على العناصر القانونية، الاقتصادية، والثقافية لبيئة الأعمال. في ضوء ذلك، لا بد من بذل جهود متواصلة لوضع منهاج اقتصادي تيسيري من أجل تحسين احتمالات النجاح الريادي (Bohoney,2011,5). وتوجد مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي لها تأثير على الأداء الريادي، وهذه العوامل تختلف من بلد إلى آخر. موكداً إلى أن العوامل البيئية الخارجية تكون أكثر تأثيراً على الأداء الريادي مقارنة بالداخلية منها. مضيفاً أن العوامل الأكثر تأثيراً على الأداء الريادي هي: الخصائص الصناعية، الأهداف والدوافع الريادية، ثم العوامل القانونية والإدارية، على التوالي. لذلك، يجب على الريادي التركيز على العوامل من أجل تعزيز الأداء الريادي وتحقيق مشروع ريادي قوي (Hasan&Almubarak,2016,94).

رابعاً: ابعاد الاداء الريادي:

1-الابتكار: يتكون الابتكار من توليد فكرة جديدة وتنفيذها في منتج أو عملية أو خدمة جديدة، مما يحقق نمو ديناميكي للاقتصاد وزيادة فرص العمل بالإضافة إلى تحقيق ربح خالص لمنظمات الأعمال المبتكرة. إن الابتكار ليس ظاهرة لمرة واحدة أبداً، ولكنه عملية طويلة ومتراكمة لعدد كبير



من عمليات صنع القرار التنظيمي، بدءًا من مرحلة توليد فكرة جديدة إلى مرحلة تنفيذها للابتكار في العلم غير موجود (Kogabayeve & Maziliauskas, 2017). وحدد Boer & During (2001: 93) المتطلبات الرئيسية للابتكار الناجح هي:

(أ) الاهتمام المتوازن بين العمليات المكونة للابتكار. يعتمد هذا التوازن على نوع الابتكار الذي ينطوي عليه الأمر وقد يحتاج إلى تغيير في مسار العملية.

(ب) التوافق بين خصائص عملية الابتكار والأشخاص.

وعادةً ما يتم الخلط بين كلمة الابتكار والابداع. نشأت كلمة الابتكار من الكلمة اللاتينية (innovare) والتي تعني "صنع شيئاً جديداً" (Zawawi et al., 2016: 88)، والابداع هو القدرة على جلب أفكار جديدة دافعية باستخدام الآليات المعرفية في عملية خلق القيمة مكملة للآليات الاقتصادية والاجتماعية، هو أيضاً شرط أساسي لإنشاء الابتكار ويمكن أن يوجد الإبداع بدون الابتكار ولكن لا يمكن أن ينشأ الابتكار ما لم يكن هناك إبداع في مرحلة ما (Rybarova, 2020: 2). ومن وجهة نظر (Burch et al, 2019: 42) الإبداع الجماعي هو عامل مهم في تطوير أفكار جديدة للمنظمات، وإن شخصية الفرد الإبداعية وعمليات مهارة التفكير المتباعدة في إبداع الفريق مهمة للغاية، وتمت دراسة الشخصيات الإبداعية بين المشاركين لتحديد خصائص الشخصية المرتبطة بالأفراد الذين لديهم درجات إبداع عالية، بعض هذه الخصائص تشمل الثقة بالنفس، والحماس، والعمل الجاد، والتسامح، والمجازفة، والعاطفية، والعداء. ويمكن تقديم هذا الابتكار كنظام يمكن تعلمه وممارسته. الابتكار المقترح هو استخدام المعرفة التقنية والإدارية الجديدة لتقديم منتج أو خدمة جديدة للعملاء. وهكذا، خلص العديد من المؤلفين إلى أن الابتكار هو أي ممارسات جديدة للمنظمات، بما في ذلك المعدات والمنتجات والخدمات والعمليات والسياسات والمشاريع" أيضاً الاستنتاج حيث قالوا إن الابتكار له أهمية كبرى للشركات، حيث يمكن أن يكون مصدراً لإيرادات إضافية من المنتجات أو الخدمات الجديدة. (Khazanchiet al., 2007: 871).

2-الاستباقية: تعتبر الاستباقية من العوامل المهمة والأساسية والمؤثرة في تشجيع الريادي على الابداع والمخاطرة وإن معظم المنظمات التي لديها سلوك استباقي تمتلك حظاً أوفر في خلق الفرص، وهذا سيمكن المنظمة من الابداع والمخاطرة واستثمارها الفرص بشكل أمثل (Tang et al)



181: 2009). و تدور الاستباقية حول إظهار المبادرة، وتوقع المشاكل المستقبلية واستشرافها، وبدء الإجراء المناسب لتكون أول من يقوم بتحليلها هي المنظمات الاستباقية و عندما يتعلق الأمر بالعمليات والتقنيات والمنتج والخدمة الجديدة التي تدعم المنظمات (Brändle et al, 2019: 8). تسعى منظمات الاعمال الاستباقية ان تكون اول مؤسسة تقوم بصياغة وتنفيذ نهج الاستراتيجي في البيئة المحيطة بالمنظمات اذ تستغل الفرص التي لم تستغلها المنظمات الاخرى وتتجنب التهديدات (Gao et al , 2018: 181). ويوضح (Wahab& Ambad , 2016: 273) ان المنظمة الاستباقية هي التي تتوقع احتياجاتها في المستقبل وان تكون اول من يقدم سلع او منتجات او خدمات جديدة، وبالتالي تبحث عن تميزها على المنظمات رغم المخاطر حيث تقوم بإدخال لعمليات جديدة، هذا يعد امر ضروري ومهم للبحث عن الفرص الجديدة. ويبين (Sutanto et al , 2019: 253) ان مبدأ الاستباقية هو البحث عن فرص جديدة ، ليس فقط السعي وراء الفرص ، وانما الاستعداد لمواجهة الفرص ومن أبعاد الموارد البشرية التي ترتبط بالاستباقية هي الشخصية النشطة.

3- المخاطرة:

وتعد المخاطرة عنصر مهم وجوهري للريادي يمكن الانطلاق بالأعمال للحصول على الفرص في الاسواق لأي منظمة دون ان يتحمل الريادي والمنظمة قدرا معينا من المخاطرة وتأثيراتها الحالية والمستقبلية على منظمات الاعمال وفي كل المستويات (Filler, 2013: 78). المخاطرة هي استراتيجية تبين رغبة المنظمات في الدخول الى الاسواق التي تنسم بالمجازفة لتحقيق اهدافها (AL- Nuiami et al, 2014: 114). وان يتقبل الريادي المخاطر عند رغبة الادارة العليا في المنظمات، وذلك للدخول ها في مدخل جديدة التي فيها حالة عدم التأكد مع تحشيد امكانية المنظمة من والمواد اللازمة لتحقيق نتائج وايجابيات هامة وجيدة للمنظمة (Frank et al, 2010: 180). ويُعرّف (Neneh et al , 2016: 402) المخاطرة بأنها درجة ميل الفرد الريادي إلى المجازفة في الاعمال أو تجنبها المخاطر، إذ تم اعتبار المخاطرة جزءاً مهماً من الاداء الريادي نظراً لأن اكثر منظمات الاعمال لا تستطيع، أن تعرف على وجه التأكيد ما إذا كان يمكن إنتاج الخدمة المطلوبة.

المبحث الثالث



الجانب التطبيقي للدراسة

اولا: صدق وثبات مقياس البحث:

من اجل التأكد من ثبات مقياس البحث بمتغيراته الرئيسية والفرعية قام الباحث باحتساب معامل كرونباخ الفا , اذ تبين من خلال نتائج الاختبار المعروضة في الجدول (1) ان متغيري البحث حققا نسب الثبات المطلوبة والتي يجب ان تكون مساوية او اكبر من (0.70), اذ بلغ معامل الثبات للمتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية (0.923), والمتغير التابع الاداء الريادي (0.942) فضلا عن ذلك حقق مقياس البحث بصورة كاملة مستوى ثبات عال مقداره (0.958), وهذه النتائج تدلل على استقرار مقياس البحث وتناسقه وانه مؤهل للاختبارات اللاحقة, و الجدول (1) يبين تفاصيل مؤشرات الثبات :

جدول (1) مؤشر ثبات مقياس البحث

Cronbach Alpha	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
0.731	3	بعد وضوح الرؤية
0.799	3	بعد المقدرات الجوهرية
0.835	3	بعد تحديد الأهداف
0.849	3	بعد مشاركة المسؤولية
0.881	3	بعد اتخاذ الإجراءات
0.819	15	متغير الرقابة الاستراتيجية
0.923	4	بعد الابداع
0.867	4	بعد المخاطرة
0.869	4	بعد الاستباقية
0.886	12	متغير الاداء الريادي
0.852	27	كامل المقياس

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (smart pls).

ثانيا: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

قام الباحث بأجراء الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية من خلال احتساب مؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والاهمية النسبية) بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (smart pls) وكالاتي:

1. الوصف الاحصائي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية.

يتضح من معطيات جدول(2)، الخاصة بوصف المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) انه حقق وسط حسابي مقداره (3.851) وهو يفوق الوسط الفرضي البالغ (3) لان البحث اعتمد مدرج ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.764) وبنسبة اهتمام مقدارها (0.77) , وعلى مستوى الابعاد الفرعية لهذا المتغير، حقق بعد التواصل المرتبة الاولى بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.90) , في حين جاء بعد المقدرات الجوهرية بالترتيب الاخير من حيث مستوى اهتمام المعمل المبحوث بواقع مستوى اهتمام (0.74) وبوسط حسابي (0.377), اما باقي ابعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية (مشاركة المسؤولية , تحديد الاهداف , اتخاذ الاجراءات) جاءت بالترتيب الثاني والثالث والرابع والخامس على التوالي .

الجدول (2) مؤشرات الوصف الاحصائي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات
بعد وضوح الرؤية	3.936	0.903	0.787	1
بعد المقدرات الجوهرية	3.744	0.897	0.749	5
بعد تحديد الأهداف	3.833	0.969	0.767	3
بعد مشاركة المسؤولية	3.936	0.936	0.787	2
بعد اتخاذ الإجراءات	3.808	0.843	0.762	4
متغير الرشاقة الاستراتيجية	3.851	0.909	0.770	

2. الوصف الاحصائي لمتغير الأداء الريادي

يتضح من معطيات جدول(3)، الخاصة بوصف المتغير التابع (الاداء الريادي) انه حقق وسط حسابي مقداره (2.981) وهو ادنى من الوسط الفرضي البالغ (3) لان البحث اعتمد مدرج ليكرت



الخماسي، وبانحراف معياري (0.764) وبنسبة اهتمام مقدارها (0.76)، وهذا يؤشر بوجود ضعف نسبي في الاداء الريادي للمعمل المبحوث. وعلى مستوى الابعاد المكونه لهذا المتغير، حقق بعد المخاطرة المرتبة الاولى بوسط حسابي (3.029) وانحراف معياري (1.01)، وفي حين جاء بعد الاستباقية في المرتبة الثالثة والاخيرة من حيث مستوى اهتمام المعمل المبحوث بواقع مستوى اهتمام (0.58) وبوسط حسابي (2.92).

الجدول (3) مؤشرات الاحصاء الوصفي لمتغير الاداء الريادي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات
بعد الابداع	2.991	0.895	0.598	2
بعد المخاطرة	3.029	1.011	0.606	1
بعد الاستباقية	2.923	0.901	0.585	3
متغير الاداء الريادي	2.981	0.936	0.596	

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

اختبر البحث الحالي فرضية رئيسة واحدة للتحقق من علاقة التأثير وكالاتي:

فرضية التأثير الاولى: يوجد تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية في الاداء الريادي على المستوى الكلي للمتغيرين. ومن اجل التحقق من هذه الفرضية تبنى الباحث تصميم نموذج هيكلي يضم متغيري البحث بأبعادهما الفرعية والذي يضم (30) فقرة من خلال اعتماد البرنامج. يتبين من خلال المعطيات الظاهرة في الجدول (4) بأن متغير الرشاقة الاستراتيجية يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير الاداء الريادي، اذ بلغ معامل التأثير (0.872) وهو تأثير عالي بمستوى معنوية (0.000)، وهو أدنى من المستوى المحدد للمعنوية (0.05) وهذا يعني ان متغير (الاداء الريادي) ترتفع مستوياته بمقدار (87.2%) عندما يزداد متغير الرشاقة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة. فضلا عن ذلك ان متغير الرشاقة الاستراتيجية يفسر (76%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير (الاداء الريادي) وهي قيمة لمعامل التفسير ($R^2=0.760$). وهذه المعطيات تؤكد قبول فرضية التأثير الرئيسية.



جدول (4) مخرجات فرضية التأثير الرئيسية

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
الرشاقة الاستراتيجية < الاداء الريادي	0.872	0.0760	0066	13.212	0.000	مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS
اختبار الفرضيات الفرعية للتأثير:

تبني البحث اختبار ست فرضيات فرعية هي:

- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير معنوي لبعد وضوح الرؤية في المتغير التابع الاداء الريادي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي لبعد المقدرات الجوهرية في المتغير التابع الاداء الريادي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي لبعد تحديد الاهداف في المتغير التابع الاداء الريادي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي لبعد مشاركة المسؤولية في المتغير التابع الاداء الريادي.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير معنوي لبعد اتخاذ الاجراءات في المتغير التابع الاداء الريادي.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. تبين بوجود علاقة ارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها بالأداء الريادي.
2. توجد علاقة تأثير بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها بالأداء الريادي.
3. تبين ان للرشاقة الاستراتيجية دور مهم في تحقيق الأداء الريادي للمنظمة.
4. تظهر نتائج البحث ان هناك تأثير كبيراً للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، تحديد الاهداف، مشاركة المسؤولية، المقدرات الجوهرية، اتخاذ الاجراءات) في تحسين اداء المعمل المبحوث للحصول على الأداء الريادي.



5. حققت الرقابة الاستراتيجية مستوى اهتمام جيد، وأن هذا المستوى يتوافق مع حجم الصعوبات والتحديات التي تواجه معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، التي تتطلب الاهتمام العالي من قبل القيادات العليا بالمعمل المبحوث بالرقابة الاستراتيجية.
6. تؤكد نتائج البحث على أهمية الرقابة الاستراتيجية لأنه أمر أساسي في المعمل عينة البحث والذي ينشأ بصورة متكاملة من التأثيرات الداخلية والخارجية والعوامل الموقفية والأوضاع الاجتماعية، وان التمسك بمجموعة من الأخلاقيات في المنظمات بعد سببا لتقدمها، وهذا ما كان واضحاً من خلال تقبل أفراد عينة البحث تجاه فقرات الرقابة الاستراتيجية.
7. بينت النتائج البحث بوجود ضعف في الاداء الريادي للمعمل المبحوث. وعلى مستوى الابعاد المكونه لهذا المتغير، اذ حقق بعد المخاطرة المرتبة الاولى في حين جاء بعد الاستباقية في المرتبة الثالثة والاخيرة.

ثانياً: التوصيات

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في الجزء النظري نقترح ما يلي:
1. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة بالرؤية الاستراتيجية في المنظمة وهذا سوف ينعكس إيجابياً على أداء العاملين في المنظمة بما يخدم أهداف المنظمة.
 2. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي في النهاية ستؤدي الى تحقيق عالي في الأداء للعاملين في المنظمة.
 3. يجب على الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة من تبني مبدأ مشاركة المسؤولية لجميع العاملين في المنظمة من اجل تحقيق الأداء الريادي فيها.
 4. ضرورة عمل ورش عمل لمنتسبي معمل الالبسة الرجالية في النجف الاشرف لتعريفهم بأهمية الأداء الريادي خصوصاً وهي تدخل في صميم أعمالهم.
 5. دعوة السادة الباحثين لتكثيف الجهود البحثية الرامية في تحقيق الرقابة الاستراتيجية وتطبيقها في مؤسسات أخرى.

The References:



1. Dehaghi, A. K., & Navabakhsh, M. (2014). Study the effect of organizational factors to implementing the agility strategy in Isfahan Municipality. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(1), 315.
2. Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. W. (2006). Disentangling leanness and agility: an empirical investigation. Journal of operations management, 24(5), 440-457.
3. Shin, H., Lee, J. N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. International Journal of Production Economics, 168, 181-196.
4. Ofoegbu, O. E., & Akanbi, P. A. (2012). The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria. International Business & Economics Research Journal (IBER), 11(2), 153-160.
5. Sajdak, M. (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations. Ekonomia i Zarządzanie, 7.
6. Al Halalmeha, M. I. (2021). The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks in Jordan. Management Science Letters, 11(2021), 1521-1526.
7. Shahrabi, B. (2012). The role of organizational learning and agility in change management in state enterprises: A customer-oriented



- approach. International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 3(12), 2540-2547.
8. Cooper, V., Fairbrother, P., Elliott, G., Walker, M., & Ch'ng, H. Y. (2020). Shared responsibility and community engagement: Community narratives of bushfire risk information in Victoria, Australia. Journal of Rural Studies, 80, 259-272.
 9. Low, P., Hamid, M., & Rogerson, E. (2018). Balancing Rights and Obligations in the wto—A shared responsibility. Government Offices of Sweden.
 10. Lukasiewicz, A., Dovers, S., & Eburn, M. (2017). Shared responsibility: The who, what and how. Environmental Hazards, 16(4), 291-313.
 11. McLennan, B., & Eburn, M. (2015). Exposing hidden-value trade-offs: sharing wildfire management responsibility between government and citizens. International Journal of Wildland Fire, 24(2), 162-169.
 12. Alsudany, A. P. D. A. M. (2020). The impact of strategic Objectives on institutional excellence A case study in the Ramadi municipality. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 16(52 part 2).
 13. Abu-Radi, Samer,(2013) " Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals", Faculty of Business, Middle East Universit.



14. Khoshnood N,. & Nematizadeh, S,(2017) Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capability in Iranian Private Banks. International Journal Business and Management, 12,(2)
15. Khaddam, A. (2020). Impact of personnel creativity on achieving strategic agility: The mediating role of knowledge sharing. Management Science Letters, 10(10), 2293-2300.
16. Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. Strategic management journal, 13(S1), 111-125.
17. Kawshala, H. (2017). Theorizing the concept of core competencies: An integrative model beyond identification. International Journal of Scientific and Research Publications, 7(2), 253 .
18. Bohoney, Jason, (2011), The Entrepreneurship Toolkit: Successful Approaches To Fostering Entrepreneurship,Weidemann Associates pp.1-86
19. Hasan, Fatima & Almubarak, Muneer,(2016), Factors influencing women entrepreneurs' performance in SMEs, World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 12, No.2, pp. 82 – 101.
20. Monsson, Christian & Jørgensen, Søren, (2016), How do entrepreneurs' characteristics influence the benefits from the various elements of a business incubator?," Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.23,No.1, pp.224-239.



21. Gupta, Himanshu & Barua, Mukesh,(2016), Identifying enablers of technological innovation for Indian MSMEs using best–worst multi criteria decision making method, Technological Forecasting & Social Change, Elsevier Inc, pp.1-11.
22. Jelilov, Gylych & Onder, Evren,(2016), Entrepreneurship in Nigeria Realities on Ground, Pyrex Journal of Business and Finance Management Research, Vol.2, No.3,pp.6-9.
23. 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
24. Okunbo, O. (2019). Firm size, age, and entrepreneurial performance. Department of Entrepreneurship, Faculty of Management Sciences, University of Benin, Benin City, Nigeria
25. Santala, M. (2009). Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: case swot consulting
26. Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. Human Resource Management Review, 30(1), 100700
27. Orojloo, M., Feizi, K., & Najafabadi, M. H. (2016). Strategic Agility Capabilities, Factors and their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks. International Journal of Humanitites, 23(4)
28. Santala, M. (2009). Strategic Agility in a small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting. Department of



Marketing and Management, Master Thesis, Helsinki School of Economics, Aalto University.

29. 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
30. Indonesia, B. (2020). The Framework of Strategic Agility in Small and Medium Enterprise. In Journal of Physics: Conference Series (Vol. 1477, p. 052034)
31. Boer, H., & During, W. E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organisational innovation. International Journal of Technology Management, 22(1-3), 83-107
32. Rybarova, D. (2020). Creative industry as a key creative component of the Slovak economy. In SHS Web of Conferences (Vol. 74, p. 03009). EDP Sciences.
33. Al-henzab, M. A., & Gauod, G. A(2020). The Impact of Strategic Agility in Crisis Management Readiness at the Qatar Airways.
34. Ambad, S. N. A., & Wahab, K. A. (2016). The relationship between corporate entrepreneurship and firm performance: evidence from Malaysian large companies. International Journal of Business and Society, 17(2)
35. Mahendra, A. M., Djatmika, E. T., & Hermawan, A. (2017). The Effect of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention Mediated by Motivation and Attitude among Management Students,



State University of Malang, Indonesia. International Education Studies, 10(9), 61-69.

36. Lumpkin, G. Tom, and Gregory G. Dess. "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". Academy of management Review. Vol. 21. No.1 (1996): 135-172.
37. Callaghan, C., & Venter, R. (2011). An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner-city Johannesburg street traders. Southern African Business Review, 15(1).
38. Batjargal, B. (2003). Social capital and entrepreneurial performance in Russia: A longitudinal study. Organization studies, 24(4), 535-556.
39. Ambad, Sylvia, and Abdul Wahab, Kalsom (2016) THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM MALAYSIAN LARGE COMPANIES, International Journal of Business and Society, Vol. 17 No. 2, pp. 259-280
40. Fox, J. M. (2005). Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
41. Karimi, A., Sofiyabadi, J., Mobaraki, M. H., & Madanipour, K. (2012). Corporate Entrepreneurship in Training Institutions. International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 3(11), 2273-2280.



42. Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of operations management*, 25(4), 871-884.
43. Zawawi, N. F. M., Wahab, S. A., Al-Mamun, A., Yaacob, A.S., Kumar, N., & Fazal, S. A. (2016). Defining the concept of innovation and firm innovativeness: a critical analysis from resource-based view perspective. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 87-94
44. Rybarova, D. (2020). Creative industry as a key creative component of the Slovak economy. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 74, p. 03009). EDP Sciences.
45. Tang, Z., Kreiser, P. M., Marino, L., Dickson, P., & Weaver, K. M. (2009). A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), 181-201.
46. Brändle, L., Golla, S., & Kuckertz, A. (2019). How entrepreneurial orientation translates social identities into performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
47. sutanto, eddy madiono and sigiols, peter j. and putih, ivando (2019) university students' entrepreneurial performance. *journal of economics business accounting ventura*, 21 (2). 215 - 258. issn 2087 – 3735



48. Burch, G. F., Burch, J. J., & Batchelor, J. H. (2019). Group Creative Problem Solving: The Role of Creative Personality, Process and Creative Ability. *Quality Innovation Prosperity*, 23(3), 38-54.
49. Filler, K. S. (2013). An analysis of leadership styles and entrepreneurial orientation of executives within the licensed assisted living facility industry in Indiana. Indiana Wesleyan University.
50. Mohammad, A. N., Idris, W. M. S., & Moh'd AL-Ferokh, F. A. (2014). An empirical study of the moderator effect of entrepreneurial orientation on the relationship between environmental turbulence and innovation performance in five-star hotels in Jordan. *International Journal of Business Administration*, 5(2), 111-125.
51. Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance—a replication study. *Schmalenbach business review*, 62(2), 175-198.
52. Neneh, Brownhilder N, Johan H. Van Zyl, and Ms Annemarie Van Noordwyk(2016) Gender differences in entrepreneurial orientation and Performance: evidence from south Africa .Proceedings of the 28th Annual Conference of the Southern African Institute of Management ScientistsISBN.