

## التأثير الوسيط للموائمة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية

بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة

Mediator Role for Strategic Alignment in Strengthening the Relationship Between Strategic Entrepreneurship and Strategic Ambidexterity  
Analytical Exploratory Research of the views of a sample of mobile telecommunications companies managers in the holy city of Karbala

م.م. علاء حسين فاضل الطرفي

M. Alaa Hussein Fadel Al-Tarfy

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال

م.م. احمد محمد رضا قنديل

M. Ahmed Mohamed Reda Qandil

جامعة كربلاء/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - فرع العلوم النظرية

م.د. ليلي محسن الحكيم

Dr. Laila Mohsen Al-Hakim

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد - قسم المحاسبة

م. احمد عبد الله امانه الشمري

M. Ahmed Abdullah Amana Al-Shammari

### المخلص

الغرض من البحث هو تحليل العلاقة بين الريادة الاستراتيجية وتحقيق البراعة الاستراتيجية عن طريق التأثير الوسيط للموائمة الاستراتيجية بالتطبيق في شركات الاتصالات النقالة في كربلاء المقدسة، ومن أجل تحقيق ذلك، أتمت ابعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية للموارد) إستناداً إلى (Kimuli,2011)، كما أتمت ابعاد الموائمة الاستراتيجية (الثقافة والمعتقدات المشتركة، القدرات التنظيمية، الاتصالات) إستناداً إلى (Bsc,2014)، في حين أتمت ابعاد البراعة الاستراتيجية (الاستراتيجيات الاستكشافية، الاستراتيجيات الاستغلالية) إستناداً إلى (Musigire et al.,2017). وقد تم اختيار شركات الاتصالات النقالة (اسيا سيل، زين العراق، الكفيل امنية، كورك تليكوم، عراق سيل) العاملة في

مدينة كربلاء المقدسة ميداناً تطبيقياً للبحث عن طريق توزيع استبيان شمل (61) مستجيباً من السادة مديري الفروع ورؤساء الأقسام والشعب ووحداتها للشركات عينة البحث فضلاً عن مديري الشركات الحاصلة على وكالات حصرية منها. وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson)، كما استخدمت اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، والتحليل العاملي الاستكشافي. ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها إن تحقيق التوافق بين صياغة وتطوير الاستراتيجية (الموائمة الاستراتيجية) يؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية للشركات عينة البحث في ظل التنافس المحتدم في قطاع الاتصالات العراقي. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات ابرزها ضرورة توظيف التأثير الوسيط للموائمة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة التأثيرية الإيجابية بين الريادة الاستراتيجية في تحقيق البراعة الاستراتيجية ضمن قطاع الاتصالات النقالة بما ينسجم مع الاستمرار في ابتكار خدمات جديدة تضيف قيمة للشركات ولزبائنهما عبر مراكزها الخدمية المنتشرة حديثاً في اقصية المحافظة عينة البحث. الكلمات المفتاحية: الموائمة الاستراتيجية، الريادة الاستراتيجية، البراعة الاستراتيجية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية.

#### Abstract :

The purpose of the research is to analyze the relationship between Strategic Alignment in Achieving the Strategic Entrepreneurship Through the Mediator role of Strategic Ambidexterity of the application in mobile telecommunications companies managers in the holy city of Karbala. To achieve this, the dimensions of the Strategic Entrepreneurship (entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, entrepreneurial mindset, Strategic management resources) adopted based on (Kimuli, 2011), and the dimensions of the Strategic Alignment (Culture and shared beliefs, Organizational capabilities, Communication) adopted based on (Bsc, 2014), while the dimensions of the Strategic Ambidexterity (exploration strategies, exploitation strategies) adopted (based on (Musigire et al., 2017).

The branches of mobile communications companies in the holy city of Karbala, have been selected as an applied field for research by distributing a survey of (61) respondents from branch managers and

heads of departments and the divisions and their units for the sample companies as well as managers of companies with exclusive agencies. Using the correlation coefficient (Pearson), and the normal distribution .test, and Explorative Factor Analysis

One of the most important conclusions reached is that achieving the compatibility between the formulation and development of strategy (strategic alignment) has an effectively influences in strengthening the relationship between the strategic entrepreneurship and the strategic ambidexterity of the sample companies in light of the fierce competition in the Iraqi telecommunications sector. The research concluded with a number of recommendations, most notably the need to employ the Mediator role of the strategic alignment in enhancing the positive influence between the strategic entrepreneurship in achieving strategic ambidexterity within the mobile sector, in line with the continued innovation in new services that add value to companies and their customers through its newly deployed service centers in the districts of .the city research sample

**Key Words: Strategic Alignment, Strategic Entrepreneurship, Strategic Ambidexterity, Entrepreneurial Culture, Entrepreneurial Leadership.**

### المقدمة :

لقد اصبح عالم الاعمال اليوم أكثر تغيراً وتنافسياً على المنظمات اكثر من ذي قبل، لذلك اصبح من الواجب عليها ان تتميز في بيئة اعمالها بشكل ريادي وعلى مستوى استراتيجي عن طريق تبني قيادة تلك المنظمات ثقافة وتفكير ريادي لمواجهة التغيرات وإدارة مواردها بشكل استراتيجي يحقق لها التميز على المنافسين والقدرة على استدامة ذلك التميز. لا سيما في مجال الاتصالات الذي يركز على تقديم الخدمات لمختلف المجالات، التي يجب ان تتسم بالابتكار والتنوع والتجديد لضمان ولاء زبائنهم لمديات زمنية واسعة. وذلك يسمح بتحقيق البراعة على مستوى المنظمة فضلاً عن المستوى الاستراتيجي كونها تمارس الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية

لبيئتها الداخلية والخارجية وتضع الاستراتيجيات اللازمة لذلك وما يعزز ذلك هو إيجاد التطابق الاستراتيجي لصياغة وتطوير الاستراتيجية الذي يمكن تحديده عن طريق دراسة المؤشرات المؤثرة على تحقيق الموائمة الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة تضمن تلك العمليات التناغم الإيجابي بين توجهها الريادي الذي يعتمد على مدى استعدادها لدراسة البيئة وفق خطوات استراتيجية، والبحث عن الفرص الغير مستغلة من شركات الاتصالات المنافسة، واكتساب المعرفة الجديدة وتطبيقها في خدماتها المبتكرة. ومن جهة أخرى ضرورة ادراك المنافع والفرص الكامنة وراء التطوير والتحديث والتحسين المستمر لمجمل مفاصل الاعمال الحالية ووضع الاستراتيجيات الملائمة لها.

## المبحث الأول

### الاطار المنهجي للبحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الرئيسية لكتابة منهجية البحث العلمي الرصين وفق

الخطوات الآتية :-

**أولاً : مشكلة البحث:** ان قطاع الاتصالات النقالة في العراق لم يحقق المستوى المطلوب اذ هناك ضبابية ملموسة في عمل شركات الاتصالات النقالة بشكل عام من حيث الخدمات المقدمة واسعارها ومدى رضا الزبائن عنها. اذ تتفاوت جودة الاتصالات بين الشركات واسعارها، كذلك على المستوى المناطقي في البلد، كما ان تفاوت نوعية وحجم حزمة الخدمات الممكن تقديمها للزبائن وفق مراكز متخصصة لذلك، لم تلقى مستوى رضا مقبول من الشارع العراقي ما يؤثر على عملها وادائها وسمعتها خاصةً عند مقارنتها مع مثيلاتها في المحيط الإقليمي للبلاد خديماً وتقنياً وحتى تسويقياً، ما استوجب دراسة هذه الحالة وتقديم بعضاً من الحلول الناجعة لشركتنا المحلية نحو تحسين أدائها وتقليل الفجوة في خدماتها ومستوى جودتها، وفق أسلوب البحث العلمي، اذ تتجلى مشكلة البحث عن طريق التساؤل الرئيس الآتي: (هل تدرك ادارة الشركات عينة البحث اهمية تحقيق الموائمة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة والبراعة وفق منظور استراتيجي؟) ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية:

1. هل تتمتع ادارات الشركات عينة البحث بالريادة الاستراتيجية التي تميزها عن منافسيها ضمن قطاع اعمالها؟
2. هل تدرس ادارات الشركات عينة البحث المؤشرات المؤثرة على الموائمة الاستراتيجية عند صياغة وتطوير الاستراتيجية؟
3. هل تتسم الشركات عينة البحث بالبراعة الاستراتيجية ضمن بيئتها؟

4. هل تدرك ادارات الشركات عينة البحث ان استغلال الفرص غير المستغلة من لدن المنافسين يكسبها مزايا تعزز جاهزيتها الريادية استراتيجياً؟
5. هل تسهم الريادة في تحقيق البراعة وفق منظور استراتيجي عن طريق تبنيها مدخل الموائمة الاستراتيجية؟
6. هل توجد علاقة ارتباط بين الريادة الاستراتيجية للشركات عينة البحث وتعزيز براعتها الاستراتيجية عن طريق الموائمة الاستراتيجية؟
7. هل توجد علاقة تأثير مباشر للريادة الاستراتيجية في تعزيز البراعة الاستراتيجية؟
8. هل توجد علاقة تأثير غير مباشر للريادة الاستراتيجية في تعزيز البراعة الاستراتيجية عن طريق الموائمة الاستراتيجية؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية التأثير الوسيط الذي تؤديه الموائمة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية للشركات عينة البحث وتعزيز براعتها الاستراتيجية الذي اصبح متطلب اساسي تسعى لتحقيقه أي منظمة معاصرة تعمل في بيئة تكنولوجية تتسم بتطورات تقنية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتقديم خدمات مبتكرة باستمرار، خاصةً للشركات عينة البحث هذا من جهة ومن جهة، اخرى انه يسلط الضوء على اهمية تأثير قطاع الاتصالات وقدرته على توفير خدمات متنوعة لمختلف شرائح المجتمع ومفاصل العمل الحكومي والخاص ويتمثل ذلك بشكل خاص في انجاز التعاملات التجارية والصيرفة وغيرها إلكترونياً. ويمكن تلخيص اهمية البحث بالنقاط الآتية :

1. تشخيص ريادية الشركات عينة البحث وفق منظور استراتيجي ومدى الاستفادة منها بوصفها شركات ذات جاهزية ريادية.
2. تسليط الضوء على اهمية الريادة الاستراتيجية في تحقيق البراعة الاستراتيجية للشركات عينة البحث.
3. تسليط الضوء على اهمية دراسة مؤشرات الموائمة الاستراتيجية في تعزيز البراعة الاستراتيجية للشركات عينة البحث.
4. ابراز اهمية التمتع بالفطنة الريادية لتحقيق الاستعداد المستدام للظروف البيئية المتغيرة التي تواجهها الشركات عينة البحث
5. يستمد البحث أهميته عن طريق النتائج التي يتواصل إليها التي تحدد تأثير التأثير الوسيط للموائمة الاستراتيجية من لدن الشركات عينة البحث في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية، وامكانية الإفادة من هذه النتائج وتعميمها على باقي الشركات التي تعمل

ضمن مجالات ذات الطابع التقني في تقديم خدمات مبتكرة تركز على اكتساب وتطبيق المعرفة الجديدة لاستغلال الفرص غير المستغلة لدعم براعتها الاستراتيجية في مختلف المجالات.

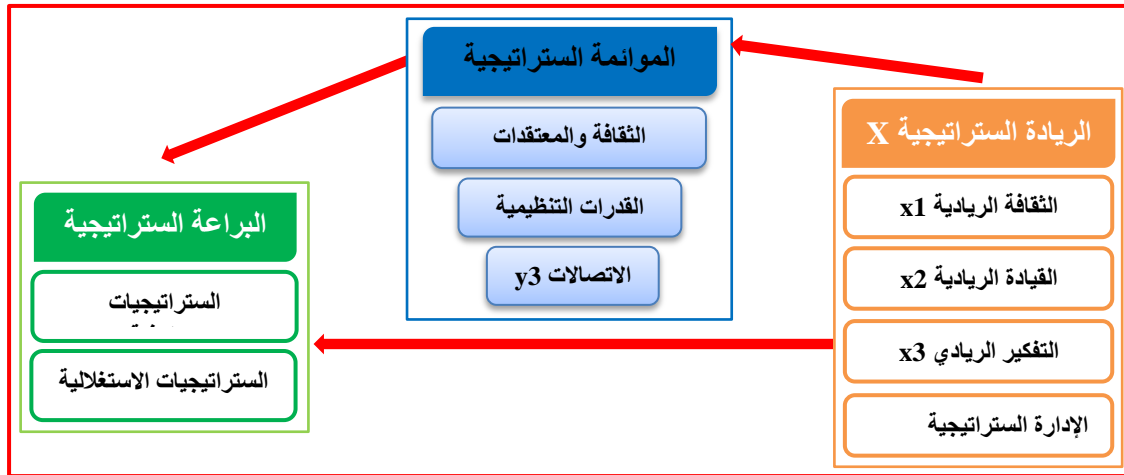
### ثالثاً: أهداف البحث

- يهدف البحث إلى تحديد التأثير الوسيط للموائمة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية للشركات عينة البحث عن طريق الأهداف الفرعية الآتية :-
1. تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية.
  2. تحديد امكانية تبني مدخل الموائمة الاستراتيجية ومدى تأثيرها الوسيط في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية للشركات عينة البحث.
  3. تحليل علاقات الارتباط ونوعها وقوتها بين كلاً من الريادة الاستراتيجية والموائمة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية في الشركات عينة البحث.
  4. اختبار اتجاهات التأثير للموائمة الاستراتيجية في تعزيز علاقة بين الريادة الاستراتيجية للشركات عينة البحث وتحقيق البراعة الاستراتيجية مع تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال.

**رابعاً: مخطط البحث الفرضي:** استناداً لمشكلة البحث وأهدافه، صيغ مخطط فرضي يصور العلاقات بين متغيرات البحث الذي يوضح التأثير الوسيط للموائمة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية الذيتم بنائه عن طريق جمع الأدبيات الادارية الرصينة ذات العلاقة باختصاص البحث (الادارة الاستراتيجية)، اذ يتضمن هذا النموذج المتغيرات الرئيسة الآتية وابعادها الفرعية وكالاتي:

1. المتغير المُستقل: يتمثل بالريادة الاستراتيجية وابعادها الفرعية المتمثلة بـ(الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، الادارة الاستراتيجية للموارد).
2. المتغير الوسيط: يتمثل بالموائمة الاستراتيجية وابعادها المتمثلة بـ(الثقافة والمعتقدات المشتركة، القدرات التنظيمية، الاتصالات)
3. المتغير المُعتمد: يتمثل بالبراعة الاستراتيجية وابعادها الفرعية المتمثلة بـ(الاستراتيجيات الاستكشافية، الاستراتيجيات الاستغلالية) وكما موضح بالشكل (1) في ادناه :

شكل (1) / مخطط البحث الفرضي



المصدر: من إعداد الباحثين استناداً للأدبيات ذات العلاقة.

#### خامساً: فرضيات البحث

- لقد افترض الباحثين الفرضيات الآتية في معالجة مشكلة البحث وكالاتي :
- الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الريادة الاستراتيجية والموائمة الاستراتيجية بأبعادها.
  - الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية بأبعادها.
  - الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الموائمة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية بأبعادها.
  - الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد تأثير معنوي للريادة الاستراتيجية في الموائمة الاستراتيجية.
  - الفرضية الرئيسة الخامسة: يوجد تأثير معنوي للريادة الاستراتيجية في البراعة الاستراتيجية.
  - الفرضية الرئيسة السادسة: يوجد تأثير معنوي للريادة الاستراتيجية في البراعة الاستراتيجية عن طريق التأثير الوسيط للموائمة الاستراتيجية.

#### سادساً: حدود البحث: وتشمل الفقرات الآتية:

1. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركات الاتصالات النقلة في كربلاء المقدسة (اسيا سيل، زين العراق، الكفيل امنية، كورك تليكوم، عراق سيل) لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها كونها الشركات الرئيسة لتقديم خدمات الاتصالات النقلة.

2. الحدود الزمنية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي للبحث للمدة ما بين 2019/7/3م ولغاية 2019/7/25م.
3. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة التي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغت العينة (61) فرداً من مديري الشركة عينة البحث ورؤساء اقسامها فضلاً عن المديرين المفوضين للوكالات الحصرية.

### سابعاً: أدوات البحث:

من أجل أن يحقق البحث أهدافه، أعتمدت الأدوات الآتية :

1. أدوات الإطار النظري: وتمثلت بالدوريات والبحوث والمجلات والاطاريج.
2. أدوات الإطار الميداني: وتمثلت باستمارة الاستبانة كأداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات اللازمة، وقد راعى الباحثين في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث وفق مقاييس اجنبية جاهزة كما مشار اليها في مستخلص البحث، كما أعتمدت مقياس ليكرت الخماسي.

### ثامناً: أدوات التحليل الإحصائي

- استخدم الباحثين الاساليب الآتية لتحليل العلاقات بين متغيرات البحث واختبار فرضياته وهي:
1. الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تمرکز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري).
  2. الأساليب الإحصائية التحليلية: وتتمثل ب(معامل الارتباط البسيط، اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العاملي الاستكشافي).
  3. استخدمت البرامج الإحصائية (SPSS V.25) (AMOS V.23) لمعالجة البيانات.

### المبحث الثاني/

#### الاطار النظري للبحث

يتناول هذا المبحث بفقراته الثلاث الأطر المفاهيمية لمتغيرات البحث الثلاث (الريادة الاستراتيجية، الموائمة الاستراتيجية، البراعة الاستراتيجية) فضلاً عن بيان أهميتها للمنظمات المعاصرة وقياسها عن طريق تحديد ابعادها الفرعية وفق مقاييس اجنبية جاهزة كخطوة أساسية في عملية اعداد البحث العلمي الرصين وكالاتي:



**أولاً : الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship**

تعد الريادة الاستراتيجية عنصراً أساسياً في منظمات هذا العصر في ضوء تعاملها مع بيئة معقدة وسريعة التغيير وعدم اليقين لذلك سوف نتناول مفهومها وأهميتها وأبعادها الفرعية وكما يأتي :-

**1. مفهوم الريادة الاستراتيجية**

لقد عرفت الريادة الاستراتيجية بأنها تلك التوجهات التي تتعلق بالآفاق طويلة الأجل للمنظمة التي لها تأثير حاسم على نجاحها أو فشلها. (Agarwal et al.,2010:273) وأوضح (Kimuli,2011:13) أنها تعمل في الوقت ذاته على البحث عن الفرص و جذب المزايا التنافسية لوضع وتنفيذ وتنظيم الاستراتيجيات التي تولد الثروة. ويرى (Hitt et al.,2011:57) بأنها سلوكيات تسعى للحصول على المزايا والبحث عن الفرص التي تؤدي إلى قيمة للأفراد والمنظمات و / أو المجتمع اي تتضمن الإجراءات المتخذة لاستثمار المزايا الحالية مع استكشاف الفرص الجديدة التي تدعم قدرة كيان المنظمة على توليد القيمة بمرور الوقت. واستخلص (Chang&Wang,2013:31-32) بأنها مزيج من البحث عن فرص العمل الحرة والميزة الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية وخلق الثروة. اي إن ريادة الأعمال الاستراتيجية هي عملية تبني أنشطة استكشافية وتطويرية في البحث عن النمو وخلق الثروة. وأشار (Kantur,2016:25) الى انها إجراءات تجاه كل من السلوكيات الساعية إلى تحقيق الفرص والمزايا في المنظمات. ووجد (Rothaermel,2017:216) بأنها السعي وراء الابتكار باستخدام الأدوات والمفاهيم من الإدارة الاستراتيجية. ووضح (Mazzei,2018:2) انها شكل فريد من أشكال الاستراتيجية التي تحقق فيها المنظمة ميزة تنافسية مستدامة لا تعتمد على أي مصدر وحيد للكفاءة، بل تعتمد الميزة التنافسية المستدامة على قدرة المنظمة على تطوير مجموعة من الابتكارات المستمرة للبقاء في صدارة المنافسين. وذكر (Kuratko&Morris,2018:45) بأنها مجموعة واسعة من الأنشطة أو الابتكارات الريادية الهامة التي تتبناها المنظمة في سعيها لتحقيق الميزة تنافسية. واستناداً للمفاهيم السابقة يعرف الباحثون بان الريادة الاستراتيجية هي سلوكيات وانشطة استكشافية وتطويرية تعتمد على الاستثمار في الابتكار والبحث عن الفرص بشكل مستمر التي تحقق قيمة للأفراد والمنظمات والمجتمع ومن ثم تحقيقها الميزة التنافسية الاستراتيجية المستدامة ومن ثم والتفوق على المنافسين الحاليين والمحتملين.

**2. أهمية الريادة الاستراتيجية**

تكمن أهمية الريادة الاستراتيجية في كونها تطبق كلاً من سلوكيات البحث عن الفرص والبحث عن المزايا التي يمثل الابتكار نقطة رئيسة تمهد للريادة الاستراتيجية ويمكن أن يحدث في

جميع أنحاء المنظمة. وكذلك المشاركة في طريقة التفكير التي تحقق الفرص المتاحة التي تعمل الإدارة على تحقيقها والحفاظ على منتجها أو عملياتها، مما يشكل ميزة تنافسية للمنظمة. ويتخذ الابتكار شكل تغيير تدريجي أو جذري في سوق المنظمة السابق وسلوك العمل، أو منتجاتها، أو الأسواق، أو التوزيع، أو نماذج الأعمال (التحول الداخلي). وكذلك يمثل تغييراً جوهرياً إذ تميز المنظمة نفسها بشكل كبير عن بقية المنافسين. وبذلك فإنها تُظهر ديناميكية انتقال أعمالها في البيئة والمنافسة بشكل خارج عن المألوف (Blawatt,2014:211-212).

وبين (Rothaermel,2015:205) ان الريادة الاستراتيجية تتضح اهميتها من افادتها من الابتكار من أجل تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تطبيق عدسة الإدارة الاستراتيجية على ريادة الأعمال. وبالتالي، فإن سؤالها الأساس المتمثل بكيفية الجمع بين الإجراءات الريادية، وخلق الفرص الجديدة أو استثمار الفرص القائمة والإجراءات الاستراتيجية المتخذة سعياً لتحقيق الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها في المشاريع الجديدة أو داخل المنظمات القائمة.

واشار (Wright&Hitt,2017:201) ان اهميتها تكمن في المنظمات كونها تحتاج إلى توظيف العقلية الريادية وممارسة الريادة في إدارة موارد المنظمة (بما في ذلك مقدراتها الجوهرية) لتوليد الابتكار الذي ينتج عنه ميزة تنافسية. وقد وسع هذا العمل من ادراك العملية التي تتم فيها الريادة الاستراتيجية. اذ يوضح التوافق في عملية الريادة الاستراتيجية (أي عملية إنشاء / تطوير الريادة الاستراتيجية). كما انها تمثل عملية وبناءً على حد سواء، ما يوفر حافزاً إضافياً لتعزيز البحث داخل مظلة الريادة الاستراتيجية.

ويرى (Siddiqui&Jan,2019:388) ان اهميتها مبنية على فكرتين أساسيتين هما صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التي تتضمن أفكاراً هي في الواقع اعمال ريادية، بما في ذلك اليقظة والإبداع والحكم وما إلى ذلك، والبحث عن الفرص (الموضوع الرئيس للريادة) والبحث عن المزايا (الموضوع الرئيس للإدارة الاستراتيجية) وينبغي النظر في السلوكيات بشكل جماعي. عن طريق الريادة الاستراتيجية، إذ يضمن مزيج فاعل من سلوكيات البحث عن الفرص (الريادية) والبحث عن المزايا (الإدارة الاستراتيجية) ما يؤدي إلى زيادة الثروة التنظيمية. اذ كلاهما لا يكفیان، لكنهما يمكنهما أن يعملتا معجزات لأي منظمة من حيث نموها وأرباحها وأدائها وغيرها.

## 3. ابعاد الريادة الاستراتيجية

لقد حددت ابعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لدراسة (Kimuli,2011:13) التي تضمنت الابعاد الآتية:

## أ. الثقافة الريادية

لقد اوضح (Kimuli,2011,14) بأن الثقافة الريادية تمثل نظام من القيم المشتركة أي (ما هو المهم) والمعتقدات (كيفية تسير الأمور) التي تشكل الاستعدادات الهيكلية للمنظمة وأعضائها - واجراءات انتاج المعايير السلوكية (اكتمال طريقة العمل في المنظمة). ويرى (Prasetyo,2019:238) بأن الثقافة الريادية عبارة عن طلب لتطوير المهارات الريادية في القطاعات الإبداعية والثقافية للمساهمة بشكل أكبر في التنمية الاقتصادية.

## ب. القيادة الريادية

لقد اوضح (Brüggemann,2014:6) ان البحوث السابقة حددت القيادة الريادية باسم القيادة التي تولد سيناريوهات البصيرة التي تستخدم لتجميع وحشد الدعم من المشاركين الذين لديهم القدرة على الرؤية لإكتشاف وإستغلال وتوليد القيمة الاستراتيجية. ويرى (Pihie,2014:3) بأنها نوع مميز من القيادة المطلوبة للتعامل مع التحديات والأزمات من الأوضاع التنظيمية الحالية. إذ ان هذا الأسلوب من القيادة يمكن القادة بنجاح من توجيه منظماتهم وحل المشاكل عن طريق الخطوات المختلفة لنمو المنظمة والتنمية كما أن لديها تأثير كبير على كفاءة القادة في التعرف على فرص جديدة لتحسين أداء المنظمة. كما اشار (Newman et al.,2018:2) بأن القيادة الريادية أسلوب قيادة يؤثر على التابعين ويوجههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنطوي على تحديد الفرص الاستثمارية واستغلالها. فيما بين (Cai et al.,2018:2) بأنها تأثير وتوجيه أداء أعضاء المجموعة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنطوي على تمييز واستغلال الفرص الريادية.

## ج. التفكير الريادي

لقد اوضح (Kimuli,2011,14) بأن التفكير وفق المنظور الريادي يعد ظاهرة فردية وجماعية، أي أن التفكير الريادي مهم لأصحاب المشاريع الفردية وكذلك للمديرين والعاملين في المنظمات القائمة على التفكير والذكاء والعمل بروح المبادرة. واستخلص (Cui et al.,2019:6) بان التفكير الريادي هو طريقة التفكير أو القدرة على الحصول على الفرص الريادية في حالة عدم اليقين.

## د. الادارة الاستراتيجية للموارد

أن الادارة الاستراتيجية للموارد هي نموذج لصنع القرارات للسياسات والممارسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية. وبين (Kawa&Anholcer,2018:31) ان الموارد لها ميزة تنافسية مستدامة اذا توفرت لها الشروط الآتية:

- أنها ذات قيمة استراتيجية نظراً لمقدرتها على إضافة قيمة مالية إلى المنظمات.
- تتميز بالندرة لأن بعض المنظمات فقط هي التي تمتلكها.
- أنها لا يمكن تقليدها من لدن المنظمات الأخرى.
- لا توجد إمكانية لاستبدالها بموارد أخرى.

## ثانياً : الموائمة الاستراتيجية Strategic Alignment

## 1. مفهوم الموائمة الاستراتيجية

ان الموائمة الاستراتيجية عرفت بأنها تطبيق نظام المعلومات في المنظمة الذي يتوافق مع تطور استراتيجيات العمل والأهداف التنظيمية (Velcu,2010:159). وأشار ( Baker et al.,2011:301) بأنها المرحلة التي يتم فيها دعم مهمة تكنولوجيا المعلومات وأهدافها وخططها التي تدعم مهمة وأهداف وخطط العمل. ويرى (Morrison et al.,2011:9) بأنها الأسلوب الذي تستطيع عن طريقها المنظمة تصور العلاقة بين عملياتها التجارية واستراتيجياتها أي انها تمكن صناع القرار التنظيمي من جمع الرؤى ذات العلاقة التي تستند إلى عملياتهم الحالية. ويرى (Lear,2012:97) على أنها الترابط بين الاستراتيجية والافراد، والتكامل مع الزبائن وتحسين العملية. وبين (Rashidirad et al.,2013:213) ان الموائمة الاستراتيجية هي العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والعوامل الخارجية والداخلية للمنظمة. ووضح (Chebrolu&Ness,2013:2) أنها فن وعلم صياغة القرارات وتكاملها وتنفيذها بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. واستخلص (Bsc,2014:11) هي المقدرة على خلق التوافق / التعاضد الاستراتيجي بين وضع المنظمة داخل البيئة التنافسية وتصميم الهيكل المناسب لدعم التنفيذ، بطريقة يتم تطوير استراتيجيتها بينما تفكر في الهيكل الداعم (تكنولوجيا المعلومات) وأن الأهداف والإجراءات التشغيلية تتماشى مع الاستراتيجية الشاملة (الأعمال). ووجد (Ayoup et al.,2016:86) أنها عملية ملائمة المنظمات ووحدات الأعمال ووحدات الدعم والشركاء الخارجيين ومجلس إدارة المنظمة مع استراتيجية أعمال المنظمة. وأشار (Goni et al.,2017:23) هي المنهجية التي تأخذ بالاعتبار وضع الأعمال عن طريق العلاقة بين عمليات الاعمال والاستراتيجيات، أي إنها تسمح للمنظمة النظر الى قدرتها من اجل

البقاء واكتشاف كيفية تحقيق رؤيتها. وتأسيساً على ما تقدم من تعريفات مختلفة للموائمة الاستراتيجية يمكن للباحثين صياغة تعريف اجرائي لها الذي يخصص هذه الدراسة والمتمثل بالآتي: بأنها الاسلوب الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من صياغة قراراتها وتكاملها وتنفيذها وتصميم الهيكل التنظيمي الداعم لتكنولوجيا المعلومات الذي يستطيع ان يحقق اهدافها في البقاء ورؤيتها التي تتماشى مع استراتيجياتها الشاملة.

## 2. اهمية الموائمة الاستراتيجية

لقد اشار (Morrison et al.,2011:9) ان اهميتها تتضح في طريقة فهم طبيعة العمل عن طريق تصحيح العمليات واستراتيجيات الاعمال. مما يتيح استخدامها في المنظمة أن تفكر في زيادة دورة حياتها وابداع كيفية يمكن تحقيق رؤاها للمستقبل. ووضح (Lear,2012:7-101) اهميتها بأنها تعد وسيلة لقياس فاعلية المنظمات وعامل حاسم في نجاح تنفيذ الاستراتيجية. وانها تمنح المديرين في كل مستوى من مستويات المنظمة القدرة على نشر استراتيجية عمل متماسكة وسريعة، والتركيز بشكل كامل على الزبائن، وتطوير افرادها على مستوى عالمي، وتحسين عمليات اعمالها باستمرار وكل ذلك بشكل متزامن في الوقت نفسه. وايضاً تركز على توافق عمليات تكنولوجيا المعلومات مع أهداف المنظمة ومدى تأثيرها على أداء الأعمال. وكذلك لا يمكن للمنظمات أن تكون قادرة على المنافسة إذا لم يتوافق أعمالها وتكنولوجيا المعلومات فيها. اذ يجب على المنظمات ان تتوافق عملياتها الرئيسية وتحسنها من أجل تلبية متطلبات الزبائن ودفع استراتيجية المنظمة. وبين كل من (Rashidirad et al.,2013:213-214) ان اهميتها تتضح في ضوء تكريسها لفكرة الموائمة الاستراتيجية في سياق الأعمال التجارية الإلكترونية اي بين الاستراتيجيات التنافسية للأعمال الإلكترونية والعوامل الداخلية، وخاصة القدرات. ومن ثم فإن الموائمة الاستراتيجية للقدرات الديناميكية مع الاستراتيجيات التنافسية أمر في غاية الاهمية. مع امكانية أن تكون الأعمال الإلكترونية التي تتوافق استراتيجياتها التنافسية وقدراتها الديناميكية أقل عرضة للتغيرات البيئية. لذلك يجب أن يكون لدى المنظمة وضع تنافسي في السوق وان يكونوا من أصحاب القيمة الأفضل لمساهميهم.

ويرى (Chebrolu&Ness,2013:4) أن اهميتها تتضح في ضوء تحقيق الموائمة الاستراتيجية بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال ويجب أن تتضمن استراتيجية تكنولوجيا المعلومات تصورات المستخدمين النهائيين لاستراتيجية العمل. وايضاً أنها تتعلق بالتخطيط طويل الأجل كعملية استراتيجية بدلاً من التخطيط قصير الأجل كطريقة تشغيلية تكتيكية.

ويقترح (Wetering&Mikalef,2017:2) أن أهمية الموائمة الاستراتيجية تكون بين تكنولوجيا المعلومات والقدرات التنظيمية التكميلية مما يؤدي الى تعزيز قدرة المنظمة على توفير قيمة أعمال تكنولوجيا المعلومات وتعزيز ميزتها التنافسية وابتكارها للمنظمة في نهاية المطاف.

### 3. ابعاد الموائمة الاستراتيجية

تم اختيار ابعاد (Bsc,2014:17-22) التي توضح معايير الموائمة الاستراتيجية في هذه الدراسة وكما مبين في الاتي:

#### أ. الثقافة والمعتقدات المشتركة

لقد وضح (Bsc,2014:17-18) أنه يجب أن يكون هناك توافق بين الثقافة والاستراتيجية والسياق الذي تعمل فيه المنظمة. اذ تتمحور الثقافة والمعتقدات المشتركة للمنظمة حول العقلية داخل المنظمة فيما يتعلق بتطوير الاستراتيجية وتنفيذها. ويجب أن تكون هناك ثقافة متوائمة، وكذلك أن يتوافق الافراد على ضرورة الاستراتيجية تماماً. ومع ذلك، لا يمكن للعاملين دعم الاستراتيجية بشكل كامل عندما لا يكون هناك أي استراتيجية مشتركة. فبدون استراتيجية، سيكون اتجاه المنظمة غير واضح ولن تكون هناك ثقافة متوافقة. لذلك هناك حاجة إلى هدف (أهداف) استراتيجية مشتركة لإعطاء شكل الاستراتيجية المراد تبنيها ولتمكين الموائمة بين ثقافة المنظمة والمعتقدات المشتركة. وبين(Costanza et al.,2016:362) انها تمثل كلاً من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي توجه أعمال الافراد وكذلك نمط السلوك داخل المنظمة. في حين اشار(Sebastião et al.,2017:864) بأنها القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية التي تعمل كأساس لنظام إدارة المنظمة بالإضافة الى كونها مجموعة من الممارسات والسلوكيات الإدارية التي تجسد وتعزز تلك المبادئ الأساسية.

#### ب. القدرات التنظيمية

وهي القدرة على تحقيق نتيجة أداء مقصودة مثل الابداع، تطوير منتج جديد، إنتاج فَعَال، تصنيع موثوق به، أو تنسيق فاعل للعملية. لذلك ليس كل الموارد لها المنفعة الاستراتيجية نفسها، أو بمعنى آخر، ليست كل الموارد لديها القدرة على خلق قدرات تقضي إلى ميزة تنافسية. اذ تدل السمات الخمس الاتية على مدى فائدة المورد من الناحية الاستراتيجية في انشاء أو دعم الميزة التنافسية: (قيمتها في السوق، الندرة، عجز أو صعوبة تكرار المورد، صعوبة في إيجاد بدائل له، قدرة المنظمة على استغلال مواردها).((Lengnick-Hall&Griffith,2011:149-150) كما اشار(Inan&Bititci,2015:312) بانها قدرة المنظمة على أداء مجموعة منسقة من المهام، باستخدام الموارد التنظيمية، لغرض تحقيق نتيجة نهائية معينة. وانها أساسية لقدرة المنظمات على

حل مشاكلها التنظيمية بفاعلية. ويرى (Akaegbu&USORO,2017:39) بانها قدرة على استخدام الاستراتيجيات التنافسية بنجاح من أجل البقاء وزيادة قيمة الاعمال في صناعة ما.  
ج. الاتصالات

وهي عملية نقل المعلومات والتفاهم المشترك من شخص لآخر (Lunenburg,2010:1). كما انها توليد فهم في جميع أنحاء المنظمة عن الاستراتيجية، وعن كيفية التنفيذ. وكذلك الادراك بأن الاتصال والفهم الواضح مهمان للغاية لتنفيذ الاستراتيجية الناجحة. اذ ان محدودية التواصل وعدم الفهم يؤدي الى أن تكون الاستراتيجية ذات صياغة بشكل غير جيد بما فيه الكفاية وأن هدفها يكون غير واضح (Bsc,2014:22).

### ثالثاً : البراعة الاستراتيجية Strategic Ambidexterity

#### 1. مفهوم البراعة الاستراتيجية

البراعة الاستراتيجية هي القدرة على متابعة استكشاف واستغلال الابتكارات في وقت واحد، وهي المحرك الرئيس لبقاء المنظمة وتطورها (Kollmann&Stöckmann,2010:153). ويرى (Laplume,2010:129) انها تعد حقلاً ناشئاً في نظرية الإدارة الاستراتيجية عن الاستكشاف والاستغلال. وبين (Kouropalatis et al.,2012:1393) أنها تجسيد لكل من المرونة الاستراتيجية والالتزام باستراتيجية سوق المنتج، وكذلك فحص الخصائص التنظيمية الهامة ونتيجة للأداء وهي تكون في المنظمات التي تظهر مستويات عالية منها. بين (Michl et al.,2013:50) انها مصطلح يمزج مبادئ كلاً من الإدارة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية. وعرفها (Mashahadi,2015:3) بأنها القدرة على استغلال المقدرات الحالية استجابة لبيئة العمل المستقرة مع استكشاف مقدرات جديدة في وقت واحد أو لاحق استجابة لبيئة الأعمال المتغيرة. ويرى (Musigire,2016:197) بانها قدرة المنظمة على متابعة استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال وفي الوقت نفسه عن طريق المنتج والسوق وكذلك الموارد.

واشار (Musigire et al.,2017:74) بأنها تتضمن عمليتي الاستكشاف والمتابعة المتزامنتين لفرص السوق الجديدة والاستخدام الكفوء للأسواق الحالية. وبين (Tomljenović&Stilin,2017:108) بأنها مجموعة متنوعة من الأنشطة الاستراتيجية ضمن العمليات الاستراتيجية الحالية والجديدة. ووضح (Alabadi et al.,2018:12-13) بأنها تفاعل بين قدرات النظام من أجل الموائمة والقدرة على التكيفية التي تتخللها في وقت واحد وحدة عمل كامل وتعتمد على القدرة السلوكية للمنظمة لإنجاز هذه المهمة بنجاح وكذلك يمكن

ملاحظتها كنموذج أكثر استدامة مقارنة بالبراعة الهيكلية نظراً للحقائق التي تساعدها في تبني المنظمة بأكملها كوحدة واحدة. وعرفها (Bustinza et al.,2019:3) بأنها القدرة على أن تكون متوازنة وكفؤة في إدارة متطلبات اعمال اليوم وفي الوقت نفسه التكيفية مع متغيرات بيئتها. وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن ان يقدم الباحثين مفهوم البراعة الاستراتيجية وفق الاتي : بأنها الانشطة الاستراتيجية للمنظمة وقدرتها على تنفيذ استراتيجياتها الاستكشافية والاستغلالية وادارتها بشكل كفوء بما يسمح بالتكيفية مع متغيرات بيئتها في اسواقها الحالية والجديدة.

## 2. اهمية البراعة الاستراتيجية Importance of Strategic Ambidexterity

تكمّن أهمية البراعة الاستراتيجية في المنظمات التي تطبقها بمستوى عالي تكون أكثر مهارة في تنفيذ "الادارة غير المتوقعة" (Kouropalatis et al.,2012:1395). ووضح (Voss&Voss,2013:2) ان اهمية البراعة الاستراتيجية في المنظمات تتحقق عن طريق الجمع بين الاستكشاف والاستغلال عبر أو داخل مجال الوظيفة اذ تظهر مجموعات متعددة من الوظائف تمتلك براعة المهارة عبر مجال المنتج والسوق وكما مبينة في الاتي :

(1) استغلال مقدرات المنتج الحالية بهدف جذب أسواق وزيائن جدد، التي تتوافق مع استراتيجية نمو وتطوير السوق.

(2) استكشاف قدرات المنتج الجديد التي تستهدف الزبائن الحاليين، بما يتوافق مع استراتيجية نمو وتطوير المنتجات. اي ضمن المجال الوظيفي، تستكشف براعة المنتج مقدرات المنتج الجديدة بشكل متزامن وتستغل إمكانات المنتج الحالي، في حين تستكشف مقدرات السوق في وقت واحد أسواق الزبائن الجدد وتستثمر الزبائن الحاليين.

وبين (Musigire,2016:197-198) ان اهميتها تكمن في كونها تنفذ الاستراتيجيات الاستكشافية كتطبيق للتكنولوجيا والافكار الجديدة في الأسواق الناشئة ما يمكّن المنظمات من تقديم خدمات التسويق بشكل أسرع ويعزز ميزتها التنافسية. وذلك لان مصادر الميزة التنافسية تتغير بمرور الوقت في ظل بيئة تسويق ديناميكية. وإن تكيفها في البحث عن أسواق مستقبلية وتركيزها على المنتجات والعمليات الجديدة ودخول تلك الأسواق وتمكنها من أن تكون أول من يعلم عن هذه الاسواق الجديدة وان تكون رائدة فيها. وان تنفيذ الاستراتيجيات الاستغلالية التي تمكنها من تعزيز المهارات والعمليات الحالية وكذلك تنفيذ الابتكارات الإضافية التي تلبى احتياجات زبائنها الحاليين أو تحسين / زيادة جودة وكمية المنتجات الحالية وتولد مزايا تنافسية. اي ان المنظمات البارعة تنتج وتسوق منتجات أكثر جودة وكذلك المنافسة بكفاءة عن باقي المنظمات التي تتجاهل ممارسة مثل هذه الاستراتيجيات. وأشار (Bustinza et al.,2019:3)



ان اهميتها تتضح عن طريقارتباطها المباشر بالمقدرة الاستراتيجية على متابعتها هدفين مختلفين في الوقت نفسه هما الاستغلال والاستكشاف فالاستغلال يُمكن الشركات من زيادة كفاءة عمليات الاعمال اليومية إلى أقصى حد والحفاظ على تنظيمها انسجاماً مع البيئة المتغيرة، في حين الاستكشاف يمكّن الشركات من استكشاف أفكار ابداعية والتكيفية مع المتطلبات البيئية الجديدة بأن الشركات يجب أن تحقق التوازن بين الهدفين وأن تكون قادرة على التحول من الاستكشاف إلى الاستغلال (أو العكس) وبالوقت نفسه لتحقيق أداء منظمي قوي. وبالتالي، قد يتحول مصنعوا الخدمات من الاستغلال والاستكشاف خلال المراحل المختلفة لعملية الابتكار في خدمة المنتجات.

### 3. ابعاد البراعة الاستراتيجية

لقد اعتمد الباحثون في قياس متغير البراعة الاستراتيجية على ابعاد ( Musigire et al.,2017:78) التي تتكون من بعدين هما الاستراتيجيات الاستكشافية والاستراتيجيات الاستغلالية وكما مبين بالاتي :

#### أ. الاستراتيجيات الاستكشافية

يرى (Enkel et al.,2017:2) انه يستلزم الخروج عن منطق البحث التقليدي، والتأكيد على اتباع استراتيجية ابتكارية استكشافية تتجاوز البحث المحلي وتغلب على قيود البحث الداخلي على وجه الخصوص، إذ يشمل الاستكشاف عناصر يمكن تسميتها بمصطلحات مثل البحث والاختلاف واختبار المجازفة والتجريب واللعب والمرونة والاكتشاف يتطلب استكشاف معرفة جديدة أو خروجاً عن المعرفة الحالية للسماح بمجموعات الجديدة. وبالتالي، فإن الابتكارات الاستكشافية هي تقنيات أو منتجات أو خدمات جديدة يمكن أن تجعل التقنيات الحالية قديمة أو غير تنافسية. وبين (Musigire et al.,2017:78) ان هذه الاستراتيجية تتضمن عبارات مثل ابتكرنا حتى لا نقع في خطر تقادم منتجاتنا، فنحن نبتكر ابتكاراً جذرياً وتدرجياً في الخدمات التي نقدمها لزبائننا، ولدينا استراتيجيات قصيرة الأجل وطويلة الأجل لمساعدة الزبائن في توقع التطورات، ونحن نتوقع احتياجات الزبائن خلال أشهر أو حتى سنوات قبل أن يتعرف عليها معظم السوق.

#### ب. الاستراتيجيات الاستغلالية

لقد وضع (Enkel et al.,2017:2) ان المنظمات التي تتبع استراتيجية ابتكارية استغلالية تبحث عن فرص في المقام الأول في البيئة المحيط بها وتحافظ بأنشطتها البحثية الرئيسة. ويشمل الاستغلال عناصر مثل التحسين والاختيار والإنتاج والكفاءة والاختيار والتنفيذ. اذ يعتمد الاستغلال على المعرفة الحالية ويعزز المهارات والعمليات والهيكل القائم للمنظمة. ومن ثم فهي

تحسينات للمنتجات والخدمات الحالية أو تحسينات في كفاءة قنوات التوزيع الحالية. ويرى (Musigire et al.,2017:78) لقد تم الاعتماد هذه الاستراتيجيات التي تعتمد على الميزة التنافسية على فهمنا لاحتياجات الزبون، ونراقب باستمرار مستوى التزامنا وتوجهنا لخدمة احتياجات الزبائن وقياس رضاهم بشكل منتظم ومتكرر، نحن نعمل مع المستخدمين الرائدین لمحاولة التعرف على احتياجات الزبائن قبل أشهر أو حتى سنوات قبل اغلب منافسين السوق، تقوم شركتنا بتوسيع الخدمات للزبائن الحاليين قبل الآخرين.

### المبحث الثالث /

### الاطار الميداني للبحث

يهتم هذا المبحث بعملية التأكد من مصداقية المقياس المستخدم ومدى ثباته في قياس الظاهرة المبحوثة ثم استكشاف مدى توافر متغيرات البحث في مكان التطبيق عن طريق الوصف الاحصائي، واخيراً التعرف على مدى تأثير وتفسير المتغير المستقل والوسيط في المتغير المعتمد وتحديد مدى توسط المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

اولاً : ترميز متغيرات البحث وابعاده الفرعية

تهتم هذه الفقرة بترميز متغيرات البحث الرئيسية وابعاده الفرعية وتحديد عدد الفقرات الخاصة لكل بعد لغرض تسهيل عملية التحليل ضمن حزمة البرامج الاحصائية الجاهزة ( SPSS AMOS V.23،V.25 ) وكما يلي:

جدول (1) / ترميز متغيرات البحث الرئيسية وابعاده الفرعية

الرمز المتغير	عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
ECL	4	الثقافة الريادية	الريادة الاستراتيجية
ELE	3	القيادة الريادية	
ETH	4	التفكير الريادي	
SMR	4	الادارة الاستراتيجية للموارد	
CBS	8	الثقافة والمعتقدات المشتركة	الموانمة الاستراتيجية
OCA	12	القدرات التنظيمية	
COM	10	الاتصالات	
EPLS	5	الاستراتيجيات الاستكشافية	البراعة الاستراتيجية
EPTS	5	الاستراتيجيات الاستغلالية	

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً للأدبيات

## ثانياً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

تعد هذه الخطوة ضرورية للتعرف على هل ان توزيع بيانات الاستبانة وزعت توزيعاً طبيعياً أم إنها تتبع التوزيع غير الطبيعي وان الهدف الاساسي من هذا التحليل هو معرفة الاحصاءات الملائمة للتحليل فاذا كانت البيانات التي تم جمعها تتبع التوزيع الطبيعي فان الاحصاءات المعلمية هي الافضل لعملية التحليل الاحصائي، بينما اذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فان الاحصاءات اللامعلمية هي الافضل. ولتحقيق ذلك أعتمدت اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات البحث. اذ يتضح عن طريق التحليل الاحصائي للاختبار في جدول(2) بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) التي تعد المعيار في تحديد مقبولية النتائج، مما يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ولمتغيرات البحث الثلاث وهذا الاختبار يسمح للباحثين باستخدام الاحصاءات المعلمية.

جدول (2) نتائج اختبار نوعية توزيع البيانات لمتغيرات البحث

ت	الابعاد	Kolmogorov-Smirnov	
		الاحصائية	درجات الحرية
1	الثقافة الريادية	0.174	61
2	القيادة الريادية	0.144	61
3	التفكير الريادي	0.146	61
4	الادارة الاستراتيجية للموارد	0.133	61
5	الثقافة والمعتقدات المشتركة	0.213	61
6	القدرات التنظيمية	0.132	61
7	الاتصالات	0.113	61
9	الاستراتيجيات الاستكشافية	0.168	61
10	الاستراتيجيات الاستغلالية	0.134	61

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25 .

## ثالثاً : اختبار جودة المقياس

تستهدف هذه الفقرة الوقوف على جودة المقياس المستخدم في استكشاف مدى توافر متغيرات البحث في الشركات عينة البحث وان التحقق من جودة المقياس في هذا البحث يتم عن طريق معرفة مدى توافر صدق المحتوى عن طريق الاتي

1- صدق المحتوى : استخدم الباحثين التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من صدق المحتوى وكالاتي:

أ. تحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الريادة الاستراتيجية

ان هدف هذا التحليل هو تحديد مدى انتماء الفقرات لأبعاد المتغيرات المدروسة, اذ يظهر جدول(3) الخاص بمتغير الريادة الاستراتيجية وفقاً لقيم (KMO and Bartlett's Test) كفاية حجم العينة المستخدمة في البحث اذ كانت قيمة (.665 (Kaiser-Meyer-Olkin) وهي اكبر من القيمة المعيارية لهذا الاختبار البالغة (0.5), فضلا عن معنوية اختبار Bartlett.

جدول (3) اختبار كفاية العينة لمتغير الريادة الاستراتيجية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.665
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	291.44
	Df	263
	Sig.	0.01

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

كما ان تحليل المكونات الاساسية Principal Components الظاهر في مصفوفة Rotated Component Matrix الموضحة في جدول (4) بين ان تشعبات فقرات المقياس لأبعاد المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية هي اكبر من (.50) وهذا ما يؤكد انتمائها له.

جدول (4) / مصفوفة Rotated Component Matrix لمتغير الريادة الاستراتيجية

				الفقرة
4	3	2	1	
			.889	EC1
			.842	EC2
			.741	EC3
			.723	EC4
		.686		EL1
		.756		EL2
		.683		EL3
	.639			ETH1
	.728			ETH2
	.826			ETH3
	.580			ETH4
.798				SE1
.695				SE2
.658				SE3
.821				SE4

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

## ب. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الموائمة الاستراتيجية

يهدف هذا التحليل لتحديد مدى انتماء الفقرات لأبعاد المتغيرات المدروسة، إذ اظهر جدول (5) الخاص بمتغير الموائمة الاستراتيجية وفقا لقيم KMO and Bartlett's Test كفاية حجم العينة المستخدمة في البحث إذ كانت قيمة (0.719) (Kaiser-Meyer-Olkin) وهي اكبر من القيمة المعيارية لهذا الاختبار البالغة (0.5)، فضلا عن معنوية اختبار Bartlett.

## جدول (5) اختبار كفاية العينة لمتغير الموائمة الاستراتيجية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.719
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	717.91
	Df	45
	Sig.	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

كما ان تحليل المكونات الاساسية Principal Components الظاهر في مصفوفة Rotated Component Matrix الموضحة في جدول (6) بين ان تشعبات فقرات المقياس لأبعاد المتغير الوسيط الموائمة الاستراتيجية هي اكبر من (50.) وهذا ما يؤكد انتمائها له.

## جدول (6) مصفوفة Rotated Component Matrix لمتغير الموائمة الاستراتيجية

			الفقرة
3	2	1	
		.62	CBS1
		2	
		.58	SAL2
		5	
		.54	SAL3
		2	
		.75	SAL4
		5	
		.63	SAL5
		5	
		.67	SAL6
		1	
		.74	SAL7
		2	
		.64	SAL8
		8	
	.517		OCA1
	.686		OCA2
	.522		OCA3
	.745		OCA4

	.691		OCA5
	.849		OCA6
	.725		OCA7
	.564		OCA8
	.812		OCA9
	.796		OCA10
	.661		OCA11
	.712		OCA12
.703			COM1
.578			COM2
.644			COM3
.817			COM4
.541			COM5
.796			COM6
.715			COM7
.697			COM8
.642			COM9
.849			COM10

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

### ج. تحليل العاظمي الاستكشافي لمتغير البراعة الاستراتيجية

يهتم هذا التحليل بتحديد مدى انتماء الفقرات لأبعاد المتغيرات المدروسة, اذ اظهر جدول (7) الخاص بمتغير البراعة الاستراتيجية وفقاً لقيم KMO and Bartlett's Test كفاية حجم العينة المستخدمة في البحث اذ كانت قيمة (0.687) (Kaiser-Meyer-Olkin) وهي اكبر من القيمة المعيارية لهذا الاختبار البالغة (0.5), فضلا عن معنوية اختبار Bartlett.

جدول (7) اختبار كفاية العينة لمتغير البراعة الاستراتيجية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.687
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	143.48
	Df	61
	Sig.	.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

كما ان تحليل المكونات الاساسية Principal Components الظاهر في مصفوفة Rotated Component Matrix الموضحة في جدول (8) بين ان تشعبات فقرات المقياس لأبعاد المتغير المعتمد البراعة الاستراتيجية هي اكبر من (0.5) وهذا ما يؤكد انتمائها له. جدول (8) مصفوفة Rotated Component Matrix لمتغير البراعة الاستراتيجية

		الفقرة
2	1	
	.679	EPLS1
	.725	EPLS2
	.701	EPLS3
	.755	EPLS4
	.783	EPLS5
.711		EPTS1
.601		EPTS2
.634		EPTS3
.679		EPTS4
.632		EPTS5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

#### رابعاً : الوصف الإحصائي لإستجابات أفراد العينة

يوضح جدول (9) ان ابعاد المتغيرات الثلاث (الريادة الاستراتيجية, الموائمة الاستراتيجية, البراعة الاستراتيجية) كانت متوافرة وبشكل واضح في الشركات عينة البحث, اذ ان الوسط الحسابي للحسابية لجميع الفقرات قد تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) فضلا عن اجمالي الابعاد كما ان مستوى الانحرافات المعيارية كانت متقاربة فيما بينها ولجميع الفقرات ما اشار الى توافر فهماً جيداً من لدن المستجيبين (المديرين في شركات الاتصالات النقلة عينة البحث) لمتغيرات البحث والفقرات التي اختبرت توافرها كما تدلل على وجود مستويات مقبولة من الظواهر المدروسة ضمن حيز الشركات وان كان غير محدد ومشخص بعناوين تميزها, ان النتائج آنفة الذكر تشير الى اهتمام الشركات المبحوثة بأهمية توافر الابعاد والمتغيرات آنفة الذكر ضمن بيئة الاعمال لما لها من اثار كبيرة في تحسين مستويات الاداء ومن ثم انعكس ذلك على المستوى الاستراتيجي لريادية الشركات عن خدماتها ضمن النطاق المحلي الذي يعد حجر الاساس في تحقيق المقبولية من لدن الزبائن ومن ثم زيادة حصتها السوقية, وتعزيز مقدراتها بشكل عام. اما على مستوى الابعاد فقد تبين ان الوسط الحسابي بعد (الثقافة الريادية) بلغ (3.548) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري ((0.862 وهذا يدل على توافر هذا

البعد بالشركات حسب تصورات عينة البحث. اما الوسط الحسابي لبعد (القيادة الريادية) فقد بلغ (3.963) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.643) وهذا يدل ان الاسئلة كانت واضحة لدى افراد العينة المبحوثة ويتفقون مع ما جاء فيها. كما وبلغ الوسط الحسابي لبعد (التفكير الريادي) (3.618) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف المعياري (0.756) وهذا يدل ان الشركات تهتم بالأفكار الجيدة وتحاول ترجمتها على ارض الواقع. اما الوسط الحسابي لبعد الإدارة الاستراتيجية للموارد فقد بلغ (3.665) وهو اكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.761) اي ان الريادة الاستراتيجية للشركات عينة البحث تكسبها جاهزية ريادية نحو ما تواجهه في بيئة اعمالها الحالية والمستقبلية.

في حين بلغ الوسط الحسابي لبعد الثقافة والمعتقدات المشتركة (4.167) وهو اكبر من (3) الوسط الفرضي وبانحراف المعياري (0.534) وهذا يدل ان الاسئلة كانت واضحة لدى افراد العينة ويتفقون مع ما جاء فيها. اما بعد القدرات التنظيمية فقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.944) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.664) اي ان الشركات تمتلك قدرات ومهارات جيدة في ادارة متطلبات تنفيذ اعمالها. وقد بلغ الوسط الحسابي لبعد الاتصالات (3.994) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.656) اي ان الشركات تسعى دائماً لتوظيف قنوات اتصال مختلفة رسمية وغير رسمية للحصول على المعلومات واستثمارها بكفاءة. إذ يتضح مما سبق ان ابعاد الموائمة الاستراتيجية متحققة للشركات عينة البحث وتتمتع بتوافق بين صياغة الاستراتيجية وتطويرها.

اما الوسط الحسابي لبعد الاستراتيجيات الاستكشافية فقد بلغ (3.913) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف المعياري (0.706) وهذا يدل ان الشركات تضع استراتيجيات لاستكشاف بيئة اعمالها باستمرار بحثاً عن الفرص الغير مستغلة من لدن المنافسين. وقد بلغ الوسط الحسابي لبعد الاستراتيجيات الاستغلالية (3.885) وهو اكبر من (3) الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.703) وهذا يعني ان الاسئلة كانت واضحة لدى افراد العينة اي ان إدارة الشركات يضعون الخطط والاستراتيجيات الكفيلة بتنفيذها من اجل تحقيق الاستثمار الفاعل للفرص البيئية المتاحة والمتبئى بها.



جدول (9) الوصف الاحصائي لإجابات عينة البحث

البعد	ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقافة الريادية	1	3.085	.962
	2	3.546	.913
	3	3.585	.830
	4	3.977	.744
المعدل العام			
القيادة الريادية	5	4.076	.620
	6	4.246	.500
	7	3.569	.809
المعدل العام			
التفكير الريادي	8	3.584	.845
	9	3.446	.662
	10	3.907	.878
	11	3.538	.639
المعدل العام			
الادارة الاستراتيجية للموارد	12	3.969	0.769
	13	3.753	0.685
	14	3.249	0.864
	15	3.692	0.727
المعدل العام			
الثقافة والمعتقدات المشتركة	16	3.861	0.788
	17	4.107	0.533
	18	4.348	0.533
	19	3.969	0.660
	20	3.821	0.548
	21	4.258	0.487
	22	4.981	0.312
	23	3.993	0.411
المعدل العام			
		4.167	0.534

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

### خامساً: اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحثين طريقتين لاختبار فرضيات الارتباط الاولى هي معامل الارتباط البسيط بيرسون لغرض تحديد مستوى علاقة الارتباط بين متغيرات البحث والطريقة الثانية اعتمدت في تحليل المتغير الوسيط وفق اسلوب (Baron&Kenney,1986):

#### 1. اختبار فرضيات نموذج الارتباط

يتمحور اهتمام هذه الفقرة حول اختبار معاملات الارتباط بين متغيرات البحث عن طريق استخدام إحصاءه (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى والمتمثلة بعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية) والمتغير الوسيط (الموائمة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (البراعة الاستراتيجية). اذ يظهر جدول (10) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين هذه

المتغيرات. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen&Cohen,1983)، وكالاتي :

\* علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط البسيط اقل من 0.10

\* علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط البسيط بين 0.10 - 0.30

\* علاقة الارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط البسيط اعلى من 0.30

اذ يظهر من جدول (10) ان جميع معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير المعتمد قد تجاوزت عتبة (30%) مما يشير الى وجود علاقة ارتباطية قوية بينها ما يحقق الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات.

(جدول 10) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين ابعاد متغيرات البحث

### Correlations

Correlations				
		الريادة الاستراتيجية	الموائمة الاستراتيجية	البراعة الاستراتيجية
الريادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.845**	.658**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	61	61	61
الموائمة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.845**	1	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	61	61	61
البراعة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.658**	.763**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	61	61	61

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

## 2. اختبار فرضيات التأثير

ان النموذج الاساسي الذي يستهدف البحث استجلائه هو النموذج الوسيط ( Mediation Model) وتعد طريقة بارون وكيني من الطرائق الاحصائية الشائعة التي تستخدم في اختبار فرضيات التأثير غير المباشر (اختبار نموذج المتغير الوسيط). ومن اجل اختبار التأثير الوسيط لمتغير الموائمة الاستراتيجية بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية فقد اعتمدت الدراسة طريقة (Baron&Kenny,1986) وعن طريق استعمال برنامج Amos V.23, اذ تعد من الطرائق

المعروفة جداً على مستوى الدراسات الاجنبية. وتتضمن الخطوات الاتية :

أ. وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط .

ب. وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .

**ت.** وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد ضمن معادلة تحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Control Variable). وتتضمن الخطوة الثالثة جانبيين هما :-

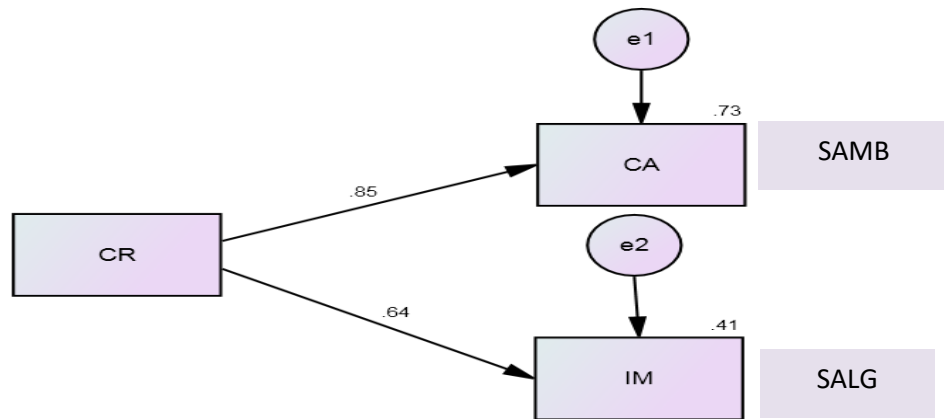
□ اذ انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً جزئياً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .

□ اذ كانت قيمة معامل التأثير صفر (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هناك دوراً وسيطاً كاملاً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

فالخطوة الاولى تعكس العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والموائمة الاستراتيجية. اما الخطوة الثانية فأنها تعكس العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية. اما الخطوة الاخيرة فأنها تتمثل بالعلاقة بين الموائمة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية بوجود الريادة الاستراتيجية كمتغير رقابي.

وفي ضوء نتائج جدول (11) والشكل (2) يتبين تحقق الشرطين الاول والثاني والخاصين بوجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية) والمتغير الوسيط (الموائمة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد البراعة الاستراتيجية وهذا يشير الى تحقق الفرضيتين الاولى والثانية من فرضيات التأثير للبحث. كما ان الشكل (3) يوضح باقي الشروط وهو يدل على وجود تأثير للمتغير الوسيط اذ يتبين انخفاض علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد بوجود المتغير الوسيط عن علاقة التأثير بين المتغير المستقل والتابع بشكل مباشر ولغرض تحديد نسبة التأثير غير المباشر يشير تحليل بارون وكيني الى ضرورة ضرب حاصل تأثير المتغير المستقل والوسيط في حاصل تأثير الوسيط والمعتمد, اذ يظهر نسبة التأثير (0.73×0.68) تساوي (49.6%) وهي نسبة التأثير لتوسط الموائمة الاستراتيجية بين المتغير المستقل والمعتمد وما يؤكد هذا التوسط معنوية الاختبارات في جدول (12) وهذا يوضح تحقق الفرضية الثالثة من فرضيات التأثير للبحث.

شكل (2) علاقات التأثير بين المتغير المستقل وكلاً من المعتمد والوسيط



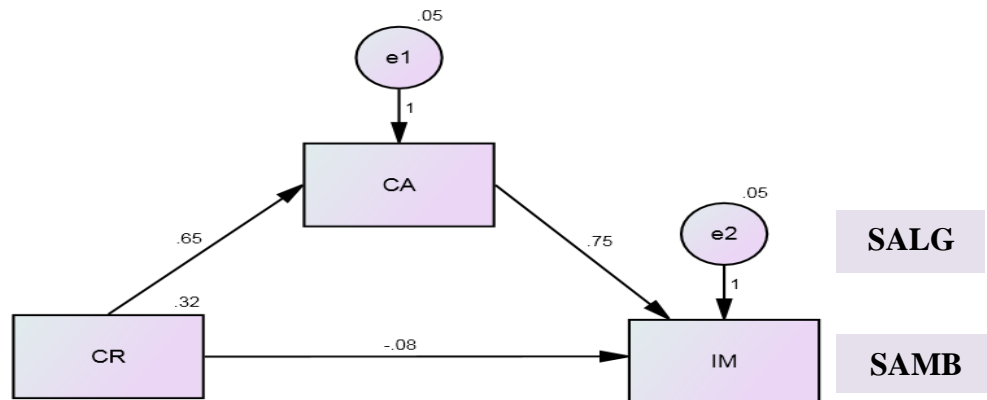
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج . AMOS V.23

جدول (11) بيان مسارات التحليل ومعنويتها

			Estimate	S.E.	C.R.	P
SALG	<---	SENT	.680	.050	13.160	***
SAMB	<---	SENT	.851	.062	6.668	***

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج . AMOS V.23

شكل (3) اختبار الشرطين 3 و 4 لتحليل الوسيط



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج . AMOS V.23

جدول (12) مسارات التأثير بوجود المتغير الوسيط

			Estimate	S.E.	C.R.	P
SALG	<---	SENT	.68	.052	13.161	***
SAMB	<---	SALG	.73	.123	5.985	***
SAMB	<---	SENT	-.08	.0951	-.787	.420

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج . AMOS V.23

### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يستعرض هذا المبحث استنتاجات البحث وتوصياته وفقاً للإطار النظري والتطبيقي للبحث وكما يأتي:

#### أولاً: الاستنتاجات :

- 1- خلص البحث بوجود اربعة مرتكزات ضرورية ومحددة يجب توافرها لأي منظمة تسعى لتعزيز ريادتها بشكل استراتيجي هي:
  - أ. تمتع إدارة الشركات بقيادة ريادية تشرك الجميع في اتخاذ القرار التي جاءت بالمرتبة الاولى في مدى ادراك افراد العينة.
  - ب. امتلاك إدارة الشركات المقدره للإدارة الاستراتيجية الفاعلة لمواردها التي جاءت بالمرتبة الثانية في مدى ادراك افراد العينة.
  - ت. تمييز إدارة الشركات بتفكير ريادي يعزز توجهها الريادي استراتيجياً الذيجاء بالمرتبة الثالثة في مدى ادراك افراد العينة.
  - ث. امتلاك إدارة الشركات ثقافة ريادية متجددة بأستمرار التي جاءت بالمرتبة الرابعة في مدى ادراك افراد العينة.
- 2- خلص البحث بوجود استراتيجيتين رئيسيتين تجعل المنظمة بارعة إستراتيجياً هي:
  - أ. الاستراتيجية الاستكشافية لبيئة الشركة بحثاً عن الفرص غير المستغلة من لدن الشركات المنافسة الاخرى فضلاً عن إمكانية التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها التي جاءت بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة لهما.

ب. الاستراتيجية الاستغلالية للفرص البيئية الحالية والمستقبلية بشكل استباقي قبل المنافسين بما يعزز ريادية الشركات وفق منظور استراتيجي التي جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة.

3- خالص البحث بوجود ثلاث مقومات أساسية تحقق الموائمة الاستراتيجية للمنظمة بين صياغة وتطوير الاستراتيجية التي دعمت العلاقة التأثيرية وبشكل معنوي للريادة الاستراتيجية في تعزيز البراعة الاستراتيجية وكالاتي:

أ. تشجيع ثقافة الحوار المفتوح وتبني معتقدات مشتركة فضلاً عن التواصل مع العاملين والتعرف على مشاكل العمل ومناقشة افكارهم المقترحة لحلها فضلاً عن اشراكهم في اتخاذ القرار مما سيسهم في تحقيق رؤية واهداف شركاتهم التي جاءت بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة.

ب. انشاء شبكة اتصالات متنوعة المصادر لتوفير المعلومات اللازمة وضمان تدفقها داخل الشركة التي تعد مدخلات أساسية لتحقيق الموائمة المطلوبة اذ جاء هذا المتطلب بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية.

ت. امتلاك قدرات تنظيمية مميزة تحقق الاستثمار الكفوء لفرص الاعمال المربحة عن طريق إمكانية تطوير الاستراتيجية وفقاً للتغيرات البيئية وما تفرضه من تحديات تحول دون تطبيق الاستراتيجية الموضوعة سابقاً التي جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة.

4- خالص البحث ان هناك دوراً تأثيرياً وسيطاً فاعلاً وذو دلالة معنوية لتبني مدخل الموائمة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية للشركات العاملة في قطاع الاتصالات النقالة ذات البنى التحتية التقنية المعتمدة في جميع مفاصل العمل لتلك الشركات لا سيما عند تقديم الخدمات للزبائن.

### ثانياً : التوصيات

1- ضرورة التركيز على تعزيز التوجهات الريادية وخصوصاً بما يتعلق بالريادة الاستراتيجية للشركة وتبنيها ضمن فلسفة الإدارة العليا لما لها من دوراً فاعلاً في تعزيز تأهبها الريادي تجاه والتطورات والمتطلبات المستقبلية اللازمة للبقاء في بيئة الاعمال التي تتصف بالديناميكية والتغيير المتواصل.

2- بالرغم من ضرورة مرتكزات الريادة الاستراتيجية لكنها تبقى غير كافية لتعزيز التوجه الريادي استراتيجياً للشركات عينة البحث، اذ تتطلب تطبيق ممارسات العمل الاستباقية كنظام انذار مبكر للتغيرات البيئية وما ينتج عنها من فرص غير مستغلة لاستثمارها.

- 3- ضرورة الاستفادة الاستباقية من مقترحات الزبائن وايصالها لمتخذي القرار وفق بناء شبكة تواصل فاعل بين مراكز تقديم الخدمات والإدارة العليا للشركات عينة البحث وبحث إمكانية تبنيها والإفادة منها فضلا عن تقديم الحلول للمشكلات ومعالجتها لتفاديها مستقبلاً.
- 4- ضرورة تحقيق التوازن الأمثل في تطبيق الاستراتيجيات الاستكشافية للفرص البيئية الجديدة او المستقبلية والاستراتيجيات الاستغلالية للفرص المتاحة او الحالية لتحقيق الاستفادة من النوعين معاً.
- 5- التركيز المتزامن على الاستفادة من مرتكزات الريادة الاستراتيجية ومزاياها المتحققة نتيجة لإستباق استغلال الفرص الغير مدركة من لدن المنافسين بما يكسبها ميزة المتحرك الأول في قطاع الاتصالات النقلة فضلاً عن تبني مقومات الموائمة الاستراتيجية كونهما يؤثران بشكل كبير في تعزيز البراعة الاستراتيجية للشركات عينة البحث.

## : References

## Book

1. Blawatt, Ken R, "Entrepreneurial Strategic Management", First edition, Business Expert Press, United States of America, 2014
2. Rothaermel, Frank T, "Strategic Management", 2th Edition, McGraw-Hill Education, New York, United States of America, 2015
3. Rothaermel, Frank T, "Strategic Management", 3th Edition, McGraw-Hill Education, New York, United States of America, 2017

## Journals

4. Agarwal, Rajshree , Audretsch, David & Sarkar, Mb, " Knowledge spillovers and strategic entrepreneurship", Strategic Entrepreneurship Journal, Volume 4, Issue 4, 2010
5. Akaegbu, Juliana B & Usoro, A.A, "The place of organisational capabilities in strategy formulation and implementation: an exploratory analysis", Global Journal of Social Sciences, Volume 16, 2017
6. Alabadi, Hashim Fawzi , Alsachit, Hayder Abdullah Abd & Almajtwme, Mohammed Hasan Sahib, "Impact of Strategic Ambidexterity

- on Organizational Success: Strategic Scenario as Moderating Variable",  
.Vol 8 , No 5, 2018
- Ayoub, Hazeline , Omar, Normah , Rahman, Ibrahim Kamal Abdul, .7  
"Balanced Scorecard and Strategic Alignment: A Malaysian Case",  
International Journal of Economics and Financial Issues | Vol 6 • Special  
.Issue (S4) • 2016
- Baker, Jeff , Jones, Donald R , Cao, Qing & Song, Jaeki, .8  
"Conceptualizing the Dynamic Strategic Alignment Competency", Journal  
.of the Association for Information Systems, Vol. 12, Issue 4, 2011
- Cai, Wenjing , Lysova, Evgenia I , Khapova, Svetlana N & .9  
Bossink, Bart A. G, "Does Entrepreneurial Leadership Foster Creativity  
Among Employees and Teams? The Mediating Role of Creative Efficacy  
.Beliefs", Journal of Business and Psychology, Volume 34, Issue 2, 2019
- Chang, Hung–Jung & Wang, Hsien–Bin, "A case study on the model .10  
of Strategic Entrepreneurship", The International Journal of  
.Organizational Innovation, Vol 5, Num 4, 2013
- Chebrolu, Shankar Babu & Ness, Lawrence, "How Does Alignment .11  
of Business and IT Strategies Impact Aspects of IT Effectiveness?,  
International Journal of Applied Management and Technology, Volume  
.12, Issue 1, 2013
- Costanza, David P , Blacksmith, Nikki , Coats, Meredith R , .12  
Severt, Jamie B & DeCostanza, Arwen H, "The Effect of Adaptive  
Organizational Culture on Long–Term Survival", Journal of Business and  
.Psychology, Volume 31, Issue 3, 2016
- Enkel, Ellen , Heil, Sebastian , Hengstler, Monika & Wirth, Henning, .13  
"Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the  
dimensions of individual level absorptive capacity contribute?",  
.Technovation, Volumes 60–61, 2017



14. Goni, Feybi Ariani , Chofreh, Abdoulmohammad Gholamzadeh , Mukhtar, Muriati , Sahran, Shahnorbanun , Shukor, Syaimak Abdul & Klemeš, Jiří Jaromír, " Strategic alignment between sustainability and information systems: A case analysis in Malaysian Public Higher Education Institutions", Journal of Cleaner Production, Volume 168, 2017.
15. Inan, G. Gurkan & Bititci, Umit S, "Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda", Procedia – Social and Behavioral Sciences, 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Volume 210, 2015.
16. Kantur, Deniz, "Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation–performance link", Vol. 54 No. 1, 2016.
17. Kawa, Arkadiusz & Anholcer, Marcin, "Intangible Assets as a source of Competitive Advantage for Logistics Service Providers", Transport Economics and Logistics, Vol. 78, 2018.
18. Kollmann, Tobias & Stöckmann, Christoph, "Antecedents of strategic ambidexterity: effects of entrepreneurial orientation on exploratory and exploitative innovations in adolescent organisations", Int. J. Technology Management, Vol. 52, Nos. 1/2, 2010.
19. Kouropalatis, Yiannis , Hughes, Paul & Morgan, Robert E, "Pursuing “flexible commitment” as strategic ambidexterity An empirical justification in high technology firms", European Journal of Marketing, Vol. 46 No. 10, 2012.
20. Kuratko, Donald F & Morris, Michael H, "Corporate Entrepreneurship A Critical Challenge for Educators and Researchers", Entrepreneurship Education and Pedagogy, Vol. 1(1), 2018.
21. Lunenburg, Fred C, "Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness", Schooling, Volume 1, Number 1, 2010.

- Mazzei,Matthew J., "Strategic entrepreneurship: Content, process, context,and outcomes", International Entrepreneurship and Management .Journal, Volume 14, Issue 3, 2018 .22
- Michl,Theresa , Gold,Bernhard & Picot,Arnold, "Managing strategic ambidexterity: the spin-along approach", Int. J. Technology .Management, Vol. 61, No. 1, 2013 .23
- Musigire,Samuel , Ntayi,Joseph & Ahiauzu,Augustine, "Does strategic ambidexterity moderate organizational support – sales performance relationship for financial services in Uganda?", African .Journal of Business Management, Vol. 11(4), 2017 .24
- Musigire,Samuel, "Market Orientation and Competitive Advantage: Mediating Role of Strategic Ambidexterity", Orsea Journal, Vol. 6, Issue .No. 1, 2016 .25
- Newman,Alexander , Neesham,Cristina , Manville,Graham & Tse,Herman H. M, "Examining the Influence of Servant and Entrepreneurial Leadership on the Work Outcomes of Employees in Social Enterprises", The International Journal of Human Resource .Management, Volume 29, Issue 20, 2018 .26
- Prasetyo,P. Eko, "Role of Entrepreneurial Culture as the Driver of Economic Growth", International Journal of Economics and Financial, .Vol 9, No 3, 2019 .27
- Rashidirad,Mona , Soltani,Ebrahim & Syed,Jawad, "Strategic Alignment Between Competitive Strategy and Dynamic Capability: Conceptual Framework and Hypothesis Development", Strategic Change: . Briefings in Entrepreneurial Finance, Volume 22, Issue 3-4, 2013 .28
- Sebastião,Sónia Pedro , Zulato,Giovana , Trindade,Alice Donat, "Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant", Public .Relations Review, Volume 43, Issue 4, 2017 .29

- Sharma,Shikha , Conduit,Jodie & Hill,Sally Rao, "Organisational .30  
capabilities for customer participation in health care service innovation",  
.Australasian Marketing Journal, Volume 22, Issue 3, 2014
- Siddiqui,Saif & Jan,Sumaira, "Developing and Validating a Scale to .31  
Assess Strategic Entrepreneurship Among Women: A Case of Jammu  
and Kashmir in India", Global Business Review, Volume 20, Issue 2,  
.2019
- Tomljenović,Ljerka & Stilin,Anita, "Research of Ambidextrous .32  
Orientation in Croatian SMEs", Dubrovnik International Economic  
.Meeting, Vol 3, No 1, 2017
- Velcu,Oana, "Strategic alignment of ERP implementation stages: .33  
An empirical investigation", Information & Management, Volume 47, Issue  
.3, 2010
- Voss,Glenn B & Voss,Zannie Giraud, "Strategic Ambidexterity in .34  
Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and  
Exploitation in Product and Market Domains", Organization Science, Vol  
.24, No 5, 2013
- Wetering,Rogier van de & Mikalef,Patrick , "The effect of strategic .35  
alignment of complementary IT and organizational capabilities on  
competitive firm performance", International Conference on Business  
Information Systems, Business Information Systems Workshops, volume  
.303, 2017
- Wright,Mike & Hitt,Michael A, "Strategic Entrepreneurship and SEJ: .36  
Development and Current Progress", Strategic Entrepreneurship Journal,  
.Volume 11, Issue 3, 2017
- Thesis's
- Ding,Jie, " The Impact of Strategic Human Resource Management .37  
on Organizational Performance based case study of State Owned

- Enterprises in Xinjiang Province of China", Doctoral Dissertation, Faculty .of Management and Organizational Sciences, Kaposvár University, 2018
- Kimuli,Saadat Nakyejwe Lubowa, "Strategic entrepreneurship and .38 performance of selected private secondary schools in Wakiso district", Dissertation Submitted to Makerere University Business School in Partial Fulfilment of the Requirements for the Award of the Degree of Masters of .Science in entrepreneurship of Makerere University, 2011
- Lear,Lorraine Wendy, "The relationship between strategic .39 leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa", submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Business Leadersip, University of South Africa, .2012
- Mashahadi,Faizah, "Strategic Ambidexterity as the Core Strategy .40 to Enhance Internationalization Performance of Herbal-based SMEs in Malaysia", Thesis submitted in fulfilment of the requirement for the .degree of Doctor of Philosophy, Universiti Sains Malaysia, 2015  
( Internet ( World Wide Web
- Cui,Jun , Sun,Junhua ,& Bell,Robin, "The Impact of .41 Entrepreneurship Education on the Entrepreneurial Mindset of College Students in China: The mediating role of inspiration and the role of educational attributes", International Journal of Management Education, .2019. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.04.001>
- Bustinzaa,Oscar F , Vendrell-Herrerob,Ferran , Gomesc,Emanuel, .42 "Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: A crosscountry comparison of MMNEs developing product-service innovation",2019.  
<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969593118304669>
- Hitt,Michael A , Ireland,R. Duane , Sirmon,David G & .43 Trahms,Cheryl A, "Strategic Entrepreneurship: Creating Value for

Individuals, Organizations, and Society", 2011.

[https://www.researchgate.net/publication/237081689\\_Creating\\_Value\\_for\\_Individuals\\_Organizations\\_and\\_Society](https://www.researchgate.net/publication/237081689_Creating_Value_for_Individuals_Organizations_and_Society)

ملحق (1)

م / استمارة الاستبانة

إلى السادة الافاضل ..... المحترمين

نهديكم اطيب التحيات ...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز البحث في إدارة الأعمال بعنوان ((التأثير الوسيط للموائمة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية/ بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة)) وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إن نجاح هذه 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 او التوقيع على الاستمارة .
2. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الفعلي الموجود في المنظمة وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً .
3. يرجى الإجابة بوضع علامة ( ) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب الى ذلك.

مع جزيل الشكر والتقدير لجهودكم وحسن تعاونكم معنا...

بيانات شخصية : يرجى وضع إشارة ( ) في المربع المناسب

- النوع الاجتماعي : ذكر أنثى
- العمر : من 21 الى 30 سنة من 31 الى 40 سنة من 41 الى 50 سنة من 51 الى 60 سنة 61 سنة فأكثر
- التحصيل العلمي: دبلوم ماجستير بكالوريوس دكتوراه
- سنوات الخدمة : من 1 الى 5 سنة من 6 الى 10 سنة من 11 الى 15 سنة من 16 الى 20 سنة من 21 الى 30 سنة 30 سنة فأكثر
- عدد الدورات التي شاركت فيها : من 1 الى 3 دورة من 4 الى 6 دورة من 7 الى 9 دورة 10 فأكثر دورة لا يوجد
- الموقع الوظيفي:

## المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بمتغير الريادة الاستراتيجية

الريادة الاستراتيجية : هي مجموعة واسعة من الأنشطة أو الابتكارات الريادية الهامة التي تتبناها المنظمة في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية (Kuratko&Morris,2018:45).

- 1- الثقافة الريادية : هي نظام من القيم المشتركة (أي ، ما هو المهم) والمعتقدات (وهذا هو ، وكيفية تسيير الأمور) التي تشكل الاستعدادات الهيكلية للمنظمة وأعضائها - واجراءات انتاج المعايير السلوكية (وهذا هو ، و اكتمال طريقة العمل في المنظمة) (Kimuli,2011,14).

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	لدينا العديد من الأفكار الواعدة أكثر من الوقت والموارد لدينا لمتابعة.				
2	نادراً ما تؤدي التغييرات في المجتمع إلى أفكار واعدة تجارياً في منظماتنا.				
3	لا نواجه أبداً نقصاً في الأفكار التي يمكننا تحويلها إلى خدمات مربحة.				
4	نحن نركز على تحسين الخدمات الموجودة في منظماتنا.				

- 2- القيادة الريادية : بأنها أسلوب قيادة يؤثر على التابعيين ويوجههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتطوي على تحديد الفرص الاستثمارية واستغلالها (Newman,etal.,2018:2).

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	بصفتي مؤسس ، أؤكد على العلاقات الشخصية الجيدة والقيادة اللباقة والدبلوماسية.				
2	قيادتي قادرة بشكل غير عادي على إقناع الآخرين بوجهة نظري.				
3	نحن نؤكد بشدة إعطاء الشجاعة والثقة أو الأمل عن طريق الاطمئنان وتقديم المشورة.				

3- التفكير الريادي : هو طريقة التفكير أو القدرة على الحصول على الفرص الريادية في حالة عدم اليقين (Cui,etal.,2019:6).

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	نحن نتابع بحماس فرص تنظيم المشاريع				
2	نحن نؤكد بشدة على السعي المنضبط للفرص الواعدة				
3	عادة ما يكون لدينا تركيز ثابت على التنفيذ.				
4	لدينا التزام مباشرك الجميع في تحديد ومتابعة فرص تنظيم المشاريع				

4- الادارة الاستراتيجية للموارد :هي نموذج صنع القرارات للسياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية (Ding,2018:12).

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	نركز عادة على الموارد الخاصة بالمدرسة والتي يمكن استخدامها لحماية ميزة تنافسية				
2	تتم إدارة مواردنا بشكل استراتيجي بحيث تعزز الاستخدام المتزامن للفرص وتتميز بسلوكيات البحث.				
3	يمتلك المديرون لدينا القدرة على هيكلية محفظة الموارد بشكل استراتيجي.				
4	نحن نشجع العمليات الاستراتيجية والتدريبية للحصول على الموارد وتجميعها وتجريدها.				



الموانمة الاستراتيجية : هو المنهج الذي يأخذ بالاعتبار وضع الأعمال من خلال العلاقة بين العمليات التجارية والاستراتيجيات اي أنها تسمح للمنظمة النظر الى قدرتها من أجل البقاء (Goni,etal.,2017:23) واكتشاف كيفية تحقيق رؤيتها )

1. الثقافة والمعتقدات المشتركة : وهي تمثل كلاً من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي توجه أعمال الافراد وكذلك نمط السلوك داخل المنظمة. ( Costanza et al.,2016:362)

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	هناك هدف (أهداف) استراتيجية شاملة.				
2	تعمل المنظمة نحو الوصول إلى الهدف (الأهداف) الاستراتيجية.				
3	هناك تعاون داخل المنظمة للوصول إلى الهدف (الأهداف) الاستراتيجية.				
4	الأولويات المتعلقة بالوصول إلى الأهداف (الأهداف) الاستراتيجية لا تتعارض.				
5	يتم الاعتراف بالمساهمة الفردية في تطوير الاستراتيجية.				
6	يتم الاعتراف بالمساهمة الفردية في تنفيذ الاستراتيجية.				
7	داخل المنظمة هناك استعداد للتغيير.				
8	يتم تنسيق التغيير الاستراتيجي الإدارة في جميع أنحاء المنظمة.				

2- القدرات التنظيمية : بانها قدرة العمل على استخدام الاستراتيجيات التنافسية بنجاح من أجل البقاء وزيادة قيمتها في صناعة ما ( Akaegbu&USORO,2017:39).

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تتماشى الاستراتيجية مع قدرات المنظمة.				
2	يتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل بنجاح إلى أهداف قصيرة الأجل.				
3	يتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية بما فيه الكفاية إلى إجراءات واضحة.				
4	الإجراءات والعمليات تسهم بوضوح في تنفيذ الاستراتيجية.				
5	يتم دعم الاستراتيجية بواسطة أنظمة المعلومات.				
6	يتم رصد التقدم المتحقق في تطوير الاستراتيجية وتنفيذها.				
7	يتم قياس تأثير الاستراتيجية على أداء المنظمة.				

					8	يتم صقل الخطط الاستراتيجية وتكييفها أثناء التنفيذ
					9	يوجد لدى المنظمة موظفين يتمتعون بالكفاءات المناسبة للوصول إلى الأهداف (الأهداف) الاستراتيجية.
					10	وتشارك الإدارة في تنفيذ الاستراتيجية.
					11	تستغرق الإدارة وقتًا كافيًا لاتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.
					12	الإدارة قادرة على تحفيز خياراتهم الاستراتيجية.

3- الاتصالات : هو خلق فهم في جميع أنحاء المنظمة حول الاستراتيجية ، وحول وكيفية التنفيذ (Bsc,2014:22).

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	هناك استراتيجية رسمية (محددة ورسمية).				
2	هناك اتصال واضح للاستراتيجية.				
3	غالبية المنظمة يفهم الاستراتيجية.				
4	تأثير الاستراتيجية على الموظفين معروف على نطاق واسع.				
5	المسؤوليات الفردية للوصول إلى الهدف (الأهداف) الاستراتيجية معروفة.				
6	الموظفين لديهم فهم واضح للإجراءات المتوقعة منهم.				
7	هناك اتصال متكرر للاستراتيجية داخل المنظمة				
8	يتم إبلاغ الخطط الاستراتيجية في الوقت المناسب للموظفين الإدارة.				
9	يتم توفير معلومات دقيقة عن الخطط الاستراتيجية الإدارة.				
10	يمكن للموظفين الوصول بسهولة إلى المعلومات حول الخطط الاستراتيجية.				

## المحور الرابع : الأسئلة المتعلقة بمتغير البراعة الاستراتيجية

البراعة الاستراتيجية : وهي القدرة على أن تكون متوازنة وكفوة في إدارة متطلبات اعمال اليوم وفي الوقت نفسه التكيف مع متغيرات بيئتها. (Bustinza et al.,2019:3)

## 1- الاستراتيجيات الاستكشافية :

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	نحن نبتكر حتى لا نقع في خطر تقادم منتجاتنا .				
2	نتعهد بإبداع جذري ومتزايد في الخدمات التي نقدمها لزبائننا.				
3	لدينا استراتيجيات قصيرة الأجل وطويلة الأجل لمساعدة الزبائن على توقع التطورات				
4	لدينا استراتيجيات قصيرة الأجل وطويلة الأجل لمساعدة الزبائن على توقع التطورات				
5	نحن نتوقع احتياجات الزبائن قبل أشهر أو حتى سنوات قبل ان يدركه غالبية السوق ويعرف عليها.				

## 2- الاستراتيجيات الاستغلالية :

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تعتمد استراتيجيتنا للميزة التنافسية على فهمنا لاحتياجات الزبائن.				
2	نحن نراقب باستمرار مستوى التزامنا وتوجهنا لخدمة احتياجات الزبائن.				
3	نحن نقيس رضا الزبائن بشكل منتظم ومتكرر				
4	نحن نعمل مع المستخدمين الرئيسيين لمحاولة التعرف على احتياجات الزبائن قبل أشهر أو حتى سنوات قبل غالبية السوق				
5	توسع شركتنا خدماتها للزبائن الحاليين قبل المنافسين				