

دور الريادة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيفة

بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الاوسط

الباحثين

م.د ليلى محسن الحكيم 1

Layla.alhakeem@uokerbala.edu.iq

م.م محمد صادق محمد علي حسن الحسيني 2

Mohammed.s@uokerebala.edu.iq

أ.م.د احمد عبد الله امانة الشمري 3

Ahmed.a@uokerbala.edu.iq

(1) جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد - قسم المحاسبة

(2) جامعة كربلاء/كلية العلوم الاسلامية - قسم الفقه واصوله

(3) جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال

07706038888

المخلص

هدف البحث الى الكشف عن تأثير الريادة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيفة بالتطبيق في عينة من فروع شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الاوسط، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد ابعاد الريادة الإستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الإستراتيجية للموارد) ، كما تم اعتماد مقدرات المنظمات الرشيفة (الاستجابة، المقدر، المرونة، السرعة). وقد تم اختيار شركات الاتصالات المتنقلة (اسيا سيل، زين العراق، الكفيل امنية، كورك تليكوم، عراق سيل) العاملة في منطقة الفرات الاوسط ميداناً تطبيقياً للبحث عن طريق توزيع استبيان شمل (68) 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 تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، والتحليل العاملي الاستكشافي. ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها إن ابعاد الريادة الإستراتيجية تؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيفة للشركات عينة البحث في ظل التنافس الكبير في قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات ابرزها ضرورة توظيف ابعاد الريادة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة التأثيرية الإيجابية بينها وبين مقدرات المنظمات الرشيفة ضمن قطاع الاتصالات المتنقلة بما ينسجم مع الاستمرار في ابتكار خدمات ذات قيمة استراتيجية للشركات ولزبائنها عبر مراكزها الخدمية المنتشرة حديثاً في اقصية المحافظات عينة البحث.

الكلمات المفتاحية: الريادة الإستراتيجية، المنظمات الرشيفة.

Abstract

The research aimed to discover the effect of strategic Entrepreneurship on enhancing the capabilities of agile organizations by applying to a sample of the branches of mobile communications companies in the Middle Euphrates region. In order to achieve this, the dimensions of strategic Entrepreneurship (Entrepreneurial Culture, Entrepreneurial Leadership, Entrepreneurial Thinking, Strategic Management for Resources), and the capabilities of agile organizations (Responsiveness, Competency, Flexibility, Speed). Mobile communications companies (Asia Cell, Zain Iraq, Korek Telecom, Alkafeel

Omnnea and Iraq Cell) operating in the Middle Euphrates region were selected as an applied field of research by distributing a questionnaire that included (68) respondents from the branch managers and heads of departments and divisions and their units to the sample companies for the research sample. In addition to the directors of companies with exclusive agencies. The simple correlation coefficient (**Pearson**) was used, the data normalization test and the exploratory factor analysis were used. One of the most important conclusions reached is that the dimensions of strategic Entrepreneurship effectively affect the enhancement of the capabilities of agile organizations for the research sample in light of the great competition in the mobile sector in Iraq. The research concluded with a number of recommendations, the most prominent of which is the necessity of employing the dimensions of strategic Entrepreneurship in enhancing the positive impact relationship between them and the capabilities of agile organizations within the mobile communications sector in a manner consistent with continuing to create services of strategic value for companies and their customers through its newly deployed service centers in the provinces of the research sample.

Key words: Strategic Entrepreneurship, Agile Organizations.

المقدمة: لقد امسى عالم الاعمال أكثر تغيراً وتنافساً على المنظمات اكثر من ذي قبل، لا سيما قطاع خدمي كقطاع الاتصالات المتنقلة الذي اخذ طابع التنافسية. لذلك استوجب على المنظمات ان تتميز في بيئة اعمالها ريادياً وعلى مستوى استراتيجي عن طريق تبني ادارات تلك المنظمات ثقافة وتفكير ريادي لمواجهة التغيرات وتعمل على إدارة مواردها استراتيجياً مما يحقق لها التميز على الآخرين والمقدرة على استدامته. لا سيما في مجال الاتصال الجوال الذي يركز على تقديم الخدمات بالدرجة الاساس، والتي يجب ان تتسم بالتنوع والتجديد لضمان ولاء الزبائن لأطول مدى زمني ممكن. وذلك يسمح بشكل كبير على تعزيز مقدرات المنظمات التي تتصف بالرشاقة فيما يتعلق بتنفيذ اعمالها واستراتيجياتها.

المبحث الأول

الاطار المنهجي للبحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الرئيسية لكتابة منهجية البحث العلمي الرصين وفق الخطوات الآتية :-

أولاً : مشكلة البحث: ان قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق لم يصل لمستوى الطموح من حيث الخدمات المقدمة واسعارها ومدى رضا الزبائن عنها. اذ تفاوتت 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، كذلك لم تلقى مستوى رضا مقبول من الشارع العراقي ما يؤثر على عملها وادائها وسمعتها خاصة عند مقارنتها مع مثيلاتها في المحيط الإقليمي للبلاد خدمياً وتقنياً وحتى تسويقياً، ما استوجب دراسة هذه المشكلة وتقديم بعضاً من الحلول الناجعة لشركائنا المحلية نحو تحسين أدائها وتقليل الفجوة في خدماتها ومستوى جودتها، وفق أسلوب البحث العلمي، اذ تتجلى مشكلة البحث عن طريق التساؤل الرئيس الآتي: (هل تترك ادارة الشركات عينة البحث اهمية تحقيق الريادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز مقدراتها الرشيقية؟) ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية:

1. هل تمتلك ادارات الشركات عينة البحث الريادة الإستراتيجية بشكل يميزها عن منافسيها ضمن قطاعها؟
2. هل تمتلك ادارات الشركات عينة البحث مقدرات تعزز رشاقته ضمن قطاعها؟
3. هل تسهم الريادة استراتيجياً في تعزيز الرشاقة على مستوى الشركات عينة البحث؟
4. هل توجد علاقة ارتباط بين الريادة الإستراتيجية للشركات عينة البحث وتعزيز مقدراتها الرشيقية؟
5. هل توجد علاقة تأثير للريادة الإستراتيجية للشركات عينة البحث في تعزيز مقدراتها الرشيقية؟

ثانياً: أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من أهمية الدور الذي تؤديه الريادة الإستراتيجية للشركات عينة البحث وتعزيز مقدراتها الرشيقة الذي أصبح مطلباً أساسياً تسعى لتحقيقه أي منظمة معاصرة تعمل في بيئة تكنولوجية تتسم بتطورات تقنية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتقديم خدمات متجددة باستمرار، خاصة للشركات عينة البحث هذا من جهة ومن جهة أخرى انه يسلط الضوء على أهمية دور قطاع الاتصالات وقدرته على توفير خدمات متنوعة لمختلف شرائح المجتمع ومفاصل العمل الحكومي والخاص ويتمثل ذلك بشكل خاص في انجاز التعاملات التجارية والتسويقية والمصرفية ... وغيرها إلكترونياً. ويمكن تلخيص أهمية البحث بالنقاط الآتية :

1. تشخيص ريادية الشركات عينة البحث من منظور استراتيجي ومدى الاستفادة منها بوصفها شركات تتمتع بجاهزية ريادية.
2. تشخيص مقدرات وإمكانات الشركات عينة البحث وبيان مدى مرونتها في تعزيز موقفها الاستراتيجي في ظل التحديات الراهنة.
3. ابراز ضرورة التمتع بالفطنة الريادية للمساهمة في تحقيق الاستعداد المستدام للظروف البيئية المتغيرة التي تواجهها الشركات عينة البحث.
4. تسليط الضوء على أهمية الريادة الإستراتيجية في تعزيز المقدرات الرشيقة للشركات عينة البحث.

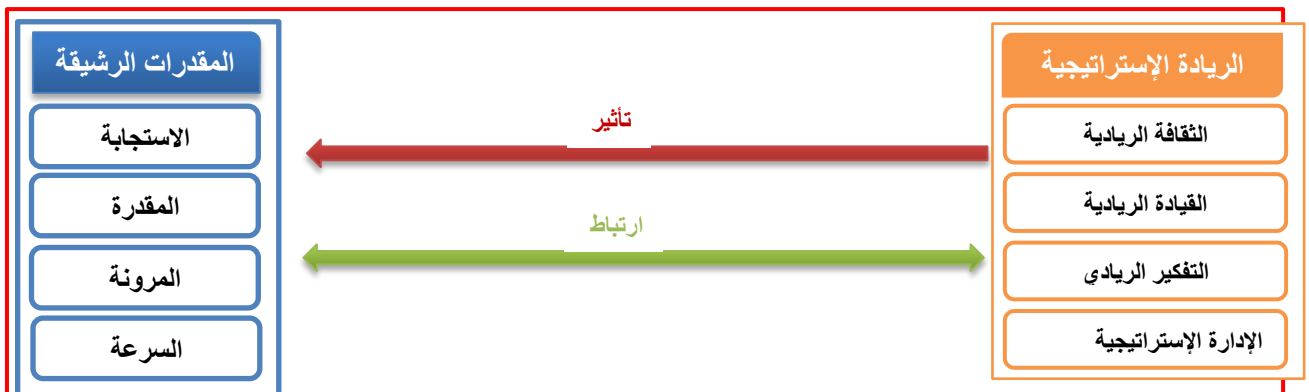
ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحديد دور الريادة الإستراتيجية في تعزيز المقدرات الرشيقة للشركات عينة البحث عن طريق الأهداف الفرعية الآتية :

1. تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية.
2. تحديد امكانية تبني الريادة الإستراتيجية ومدى تأثيرها في تعزيز المقدرات الرشيقة للشركات عينة البحث.
3. تحليل علاقات الارتباط وقوتها بين كلاً من الريادة الإستراتيجية والمقدرات الرشيقة في الشركات عينة البحث.
4. اختبار اتجاهات التأثير للريادة الإستراتيجية للشركات عينة البحث وتعزيز مقدراتها الرشيقة مع تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال

رابعاً: مخطط البحث الفرضي: استناداً لمشكلة البحث وأهدافه، تم صياغة مخطط فرضي يصور

العلاقات بين متغيرات البحث والذي يوضح دور الريادة الإستراتيجية وتأثيرها في تعزيز المقدرات الرشيقة والذي تم بنائه عن طريق جمع الأدبيات الادارية الرصينة ذات العلاقة باختصاص البحث (الادارة الإستراتيجية)، اذ يتضمن هذا النموذج المتغيرات الرئيسية الآتية وابعادها الفرعية وكالاتي:

1. المتغير المُستقل: يتمثل بالريادة الإستراتيجية وابعادها الفرعية المتمثلة بـ(الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، الادارة الإستراتيجية للموارد) استناداً إلى (Kimuli,2011).
2. المتغير المُعتمد: يتمثل بالمقدرات الرشيقة المتمثلة بـ(الاستجابة، المقدر، المرونة، السرعة) استناداً إلى (Sharifi&Zhang,1999) وكما موضح بالشكل(1) في ادناه :



شكل (1) / مخطط البحث الفرضي/ المصدر: من إعداد الباحثين استناداً للأدبيات ذات العلاقة

خامساً: فرضيات البحث: لقد افترض الباحثان الفرضيتين الاتيتين في معالجة مشكلة البحث وكالاتي :

❖ **الفرضية الرئيسية الاولى:** وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الريادة الإستراتيجية ومقدرات المنظمات الرشيقة وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية.

أ. وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بين الثقافة الريادية و مقدرات المنظمات الرشيقة

ب. وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الريادية و مقدرات المنظمات الرشيقة

ت. وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بين التفكير الريادي و مقدرات المنظمات الرشيقة

ث. وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد و مقدرات المنظمات الرشيقة

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** وجود تأثير ذو دلالة معنوية للريادة الإستراتيجية في مقدرات المنظمات الرشيقة وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة الريادية في مقدرات المنظمات الرشيقة

ب. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الريادية في مقدرات المنظمات الرشيقة

ت. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الريادي في مقدرات المنظمات الرشيقة

ث. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة الإستراتيجية للموارد في مقدرات المنظمات الرشيقة

سادساً: حدود البحث: وتشمل الفقرات الآتية:

1. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الاوسط (اسيا سيل، زين العراق، الكفيل امنية، كورك تليكوم، عراق سيل) لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها كونها الشركات الرئيسية التي تقدم خدمات الاتصالات المتنقلة.

2. **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغت العينة (68) من مديري الشركات عينة البحث ورؤساء اقسامها فضلاً عن المديرين المفوضين للوكالات الحصرية.

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

1. أدوات الإطار النظري: وتمثلت بالدوريات والبحوث والمجلات والاطاريح.

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 إليها في مستخلص البحث، كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي.

ثامناً: أدوات التحليل الإحصائي: استخدم الباحثان الاساليب الآتية لتحليل العلاقات بين متغيرات البحث واختبار فرضياته وهي:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تركز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري).

2. الأساليب الإحصائية التحليلية: وتتمثل ب(معامل الارتباط البسيط، اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العامل الاستكشافي، معادلة الانحدار البسيط).

3. تم استخدام البرامج الإحصائية (AMOS V.23) (SPSS V.25) لمعالجة البيانات.

المبحث الثاني

الاطار النظري للبحث

يتناول هذا المبحث الأطر المفاهيمية لمتغيرات البحث (الريادة الإستراتيجية، مقدرات المنظمات الرشيقية) 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 الإستراتيجية

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

1. مفهوم الريادة الإستراتيجية

ان الريادة الإستراتيجية تعمل في الوقت ذاته على البحث عن الفرص و جذب المزايا التنافسية لوضع وتنفيذ وتنظيم الستراتيجيات التي تولد الثروة (Kimuli,2011:13). وبين (Kantur,2016:25) ان الريادة الإستراتيجية تتمثل بإجراءات تجاه كل من السلوكيات الساعية إلى تحقيق الفرص والمزايا في المنظمات.

ويرى (Thompson et al.,2016:30;R36) انها تدعو إلى الاختيار بين البدائل الإستراتيجية المختلفة والبحث بشكل استباقي عن الفرص والقيام بأشياء جديدة أو القيام بالأشياء القائمة بطرائق جديدة أو أفضل. كما ان الريادية هي حول الاستشعار وفهم الفرص، والحصول على الأشياء، وإيجاد طرائق جديدة وأفضل لوضع الأشياء معا. بل هو حول تنسيق خلاق لتجميع عناصر متباينة وعادة ما تكون متخصصة. بل هو أكثر على معرفة الفرصة الكبيرة القادمة أو التحدي وكيفية التعامل معها، بدلا من الحفاظ على وصلل الإجراءات القائمة.

وأشار (Johnson et al.,2017:310) الى إنها عملية يقوم عن طريقها الأفراد أو الفرق أو المنظمات بتحديد واستغلال الفرص للمنتجات أو الخدمات الجديدة التي تلبي الحاجات في السوق. ومن ثم فإن التركيز ينصب على فرص جديدة كلياً للمنظمة وليس على المناصب التنافسية الحالية. والاعتراف بالفرصة هو الخطوة الأولى في عملية تنظيم الريادية. بل هو أكثر من فكرة تجارية بسيطة، ويتضمن مجموعة من العناصر التي يعتقد الريادي أن تخلق القيمة وربما الربح. وأشار (Rothaemel,2017:201) يمكن وصف الريادة الإستراتيجية بأنها السعي وراء الابتكار باستخدام الأدوات والمفاهيم من الإدارة الإستراتيجية. ويمكننا تعزيز الابتكار من أجل الميزة التنافسية عن طريق تطبيق عدسة الإدارة استراتيجة على الريادية. فالريادة الإستراتيجية، تجمع بين الريادية، وخلق فرص جديدة أو استغلال الفرص القائمة مع الإجراءات الإستراتيجية المتخذة في السعي لتحقيق ميزة تنافسية. ويرى (Mazzei,2018:2) انها شكل فريد من أشكال الإستراتيجية 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. واستخلص (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 الباحثان بان الريادة الإستراتيجية هي سلوكيات وانشطة استباقية وتطويرية تعتمد على الاستثمار في الابتكار والبحث عن الفرص بشكل مستمر والتي تحقق قيمة للأفراد والمنظمات والمجتمع وبالتالي تحقيقها الميزة التنافسية الإستراتيجية المستدامة وبما يضمن التفوق على المنافسين الحاليين والمحتملين.

2. اهمية الريادة الإستراتيجية

ان الريادة الإستراتيجية تتضح اهميتها من افادتها من الابتكار من أجل تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تطبيق عدسة الإدارة الإستراتيجية على ريادة الأعمال. وبالتالي، فإن سؤالها الأساس المتمثل بكيفية الجمع بين الإجراءات الريادية، وخلق الفرص الجديدة أو استثمار الفرص القائمة والإجراءات

الإستراتيجية المتخذة سعياً لتحقيق الميزة التنافسية والتي يمكن تحقيقها في المشاريع الجديدة أو داخل المنظمات القائمة. (Rothaermel,2015:205) وأشار (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 الإستراتيجية. اذ يوضح التوافق في عملية الريادة الإستراتيجية (أي عملية إنشاء / تطوير الريادة الإستراتيجية). كما انها تمثل عملية وبناءً على حد سواء، ما يوفر حافزاً إضافياً لتعزيز البحث داخل مظلة الريادة الإستراتيجية. وبين (Johnson et al.,2017:309) ان الريادية أمر أساسي ليس فقط لخلق قيمة للعملاء والنمو التنظيمي والازدهار، ولكن عموماً للاقتصاد اليوم. وتبدأ جميع الأعمال التجارية بفعل ريادة الأعمال، ولكن الشركات الكبيرة القائمة تمارس أيضاً ريادة الأعمال لإيجاد منتجات وخدمات مبتكرة جديدة في شكل منظمات ريادية أو "ريادة الأعمال"، في حين أن العديد من الافراد يتابع "الريادية الاجتماعية" من أجل الصالح العام. ويرى (Siddiqui&Jan,2019:388) ان اهميتها مبنية على فكرتين أساسيتين هما صياغة وتنفيذ الإستراتيجية التي تتضمن أفكاراً هي في الواقع اعمال ريادية، بما في ذلك اليقظة والإبداع والحكم، والبحث عن الفرص (الموضوع الرئيس للريادة) والبحث عن المزايا (الموضوع الرئيس للإدارة الإستراتيجية) وينبغي النظر في السلوكيات بشكل جماعي. فعن طريق الريادة الإستراتيجية، إذ يضمن مزيج فاعل من سلوكيات البحث عن الفرص (الريادية) والبحث عن المزايا (الإدارة الإستراتيجية) زيادة الثروة التنظيمية. اذ كلاهما لا يكفیان، لكنهما يمكنهما أن يعملتا معجزات لأي منظمة من حيث نموها وأرباحها وأدائها وغيرها.

3. ابعاد الريادة الإستراتيجية

لقد تم تحديد ابعاد الريادة الإستراتيجية وفقاً لدراسة (Kimuli,2011:13) والتي تضمنت الابعاد الآتية:

- أ. الثقافة الريادية لقد اوضح (Kimuli,2011,14) بأن الثقافة الريادية تمثل نظام من القيم المشتركة أي (ما هو المهم) والمعتقدات (كيف تسير الأمور) التي تشكل الاستعدادات الهيكلية للمنظمة وأعضائها - واجراءات انتاج المعايير السلوكية (اكتمال طريقة العمل في المنظمة). ويرى (Prasetyo,2019:238) بأنها عبارة عن طلب لتطوير المهارات الريادية في القطاعات الإبداعية والثقافية للمساهمة بشكل أكبر في التنمية الاقتصادية.
- ب. القيادة الريادية لقد اشار (Newman et al.,2018:2) بأن القيادة الريادية أسلوب قيادة يؤثر على التابعيين 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) بأن التفكير الريادي هو طريقة التفكير أو القدرة على الحصول على الفرص الريادية في حالة عدم اليقين.
- د. الإدارة الإستراتيجية للموارد وهي نموذج لصنع القرارات للسياسات والممارسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية. وبين (Kawa&Anholcer,2018:31) ولها ميزة تنافسية مستدامة اذا توفرت لها الشروط الآتية:

- أنها ذات قيمة إستراتيجية 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 بمراد أخرى.

ثانياً : المنظمات الرشيقة

1. المنظمات الرشيقة المفهوم والاهمية

ان الأهداف وراء إنشاء وتطوير منظمات رشيقة تشمل الاتي: تحقيق استجابة أسرع لأنماط مختلفة من الطلب؛ مزيد من التوجه الفعال للعملاء والسوق؛ فهم أفضل لاحتياجات الزبائن وعلاقة أوثق مع الزبائن، مرونة التصنيع لمختلف دفعات المنتجات، مرونة التصنيع للمنتجات الفريدة، مرونة التصنيع لمجموعة واسعة من المنتجات، القدرة على الاستجابة بسرعة لفرص السوق الجديدة وإنشاء منظمات اقتراضية، وكذلك التعامل مع التغييرات وأكثر ميلاً إلى تحمل المخاطر. كما تتمتع المنظمات الرشيقة بالقدرة على بدء التجديد المستمر الذي يشمل تكييف المقدرات الموجودة إلى بيئة دائمة التغير وإعادة هيكلة نفسها في نفس الوقت من أجل البقاء والازدهار على المدى الطويل. وللتغلب على الانقطاعات والاضطرابات الإستراتيجية المتزايدة، اقترح العلماء إنشاء المنظمات الرشيقة ستراتيجياً بما في ذلك: طرق جديدة لإدارة تحول الأعمال وتجديدها، تطوير قدرات ديناميكية، انشاء قدرات التقليد. الحفاظ على مستوى عال من المرونة التنظيمية، تطوير مهارات التعلم ونقل المعرفة، باستخدام ثقافات المنظمات التكيفية. ووضع نهج تكامل ما بعد الاكتساب.(Sajdak,2015:22-23) كما ان المنظمات الرشيقة استراتيجياً تستخدم استراتيجيات تهدف إلى أن تكون مستجيبة ومرنة لاحتياجات الزبائن، في حين يتم التحوط من مخاطر نقص العرض أو الاضطرابات عن طريق تجميع المخزون أو غيرها من موارد الطاقة. فالمنظمات التي لديها القدرة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن المتغيرة والمتنوعة والتي لا يمكن التنبؤ بها تكون في المقدمة، ومع تقليل المخاطر يمكن اعتبارها رشيقة استراتيجياً. اما إذا تجاهلت المنظمة أهمية الرشاقة، فقد تكون العواقب كارثية. (Murungi,2015:3) كما ان المنظمات الرشيقة لها القدرة على إنشاء حافلات ديناميكية من المنتجات أو الخدمات أو نماذج الاعمال من أجل منافسة المنافسين. كما تعمل على دمج المعرفة من جميع أنحاء العالم لتغذية الابداع المستمر.(Junni et al.,2015:5) أن المنظمات الرشيقة من الناحية الإستراتيجية ستكون قادرة على فهم البيئة وتكون قادرة على تفسير التدفق الكبير للمعلومات المتنوعة وترى كيف تؤثر على المنظمة وتضع الاستجابة المطلوبة وتنفذها.(Sampath,2016:14) تعتبر المنظمات الرشيقة قادرة على التكيف مع البيئة التنظيمية ليس بشكل مؤقت وانما بشكل مستمر. اذ تساعد الرشاقة المنظمات على البقاء والنمو في ظل البيئة المتغيرة باستمرار ، حيث إنها تستجيب للسوق الديناميكي بسرعة وفعالية ومرونة، وبصورة حاسمة للمبادرة لاغتنام واستغلال الفرص وتجنب التأثير السلبي للتغيرات. (Dong et al.,2017:522) أن "رشاقة منظمات الأعمال هي القدرة على تغيير الأعمال والعمليات التجارية بسرعة وسهولة إلى ما يتجاوز المستوى العادي للمرونة من أجل إدارة التغييرات الخارجية والداخلية التي لا يمكن التنبؤ بها بشكل فعال.(Altahim,2018:252) ومن جهة أخرى ان المنظمة الرشيقة هي المنظمة المبتكرة، التي تركز على البحث والتطوير، وتنفيذ الابتكار، وتستثمر في التقنيات الجديدة والبرامج المبتكرة.(Rzepka&Olak,2018:211) فالمنظمة الرشيقة قادرة على الاستجابة بمهارة وسرعة لتغيرات السوق. والأكثر من ذلك، أن المنظمة الرشيقة لديها القدرة على تحديد احتياجات السوق وإمكاناته على الفور، ورؤية مواطن القوة والفرص المتاحة للشركة ، وإذا لزم الأمر، لإعادة تقييم أو إعادة تحديد مهمة ورؤية وقيم المنظمة. في هذه المرحلة ، يبدأ نهج التركيز في السوق في بناء عن طريق توليد الإجراءات والقواعد والسياسة التي تضمن توجيهها حقيقياً للتركيز على السوق على امتداد المنظمة. هذا التركيز يسمح للمنظمة أيضا للرد على حالات الأزمات بشكل جيد. (Rzepka&Olak,2018:213)

2. مقدرات المنظمات الرشيقة

ان المنظمات الرشيقة تركز على كيفية التغلب على جوانب عدم اليقين والتعقيد والتغيرات البيئية مصحوبة بإنشاء استجابة مناسبة لهذه التغييرات. ومن ثم، يجب أن تتصف المنظمات الرشيقة بسمات محددة لمساعدتها على اكتساب الرشاقة. اذ تتضمن هذه السمات أربع فئات رئيسية بما في ذلك الاستجابة والمقدرة والمرونة والسرعة ووصفت هذه القدرات الأربع على النحو التالي : (Tahmasebifard et al.,2017:142)

- أ. القدرة على الاستجابة هي القدرة على إدراك التغييرات والاستجابة لها بسرعة والتخلص منها.
- ب. المقدرة تعد بمثابة مجموعة من القدرات التي توفر الإنتاجية والكفاءة والفعالية لشركة تهدف إلى تحقيق هدفها.
- ج. المرونة تعكس القدرة على إنتاج وتقديم منتجات مختلفة تحقيق أهداف مختلفة مع المرافق الحالية للمنظمة.
- د. السرعة تعني القدرة على تنفيذ العمليات والعمليات التشغيلية في أقصر وقت ممكن.
- اذ هناك العديد من النماذج للرشاقة واهمها نموذج (Sharifi&Zhang,1999) يتكون النموذج من ثلاث خطوات رئيسية هي : (Asgari et al.,2014:1452)
- أ. تحديد متطلبات الرشاقة للشركات ومستوى الرشاقة الحالي.
- ب. التعرف على قدرات الرشاقة اللازمة للمنظمة لتصبح رشيقة.
- ج. تحديد إجراءات العمل والأدوات التي تمكن المنظمة من أجل تحقيق القدرات المحددة.

المبحث الثالث

الإطار الميداني للمبحث

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 في المتغير المعتمد.

أولاً : 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 تم اعتماد 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(1) بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) والتي تعد المعيار في تحديد مقبولية النتائج، مما يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ولمتغيرات البحث وهذا الاختبار يسمح للباحثان باستخدام الاحصاءات المعلمية.

جدول (1) / نتائج اختبار نوعية توزيع البيانات لمتغيرات البحث

ت	الابعاد	Kolmogorov-Smirnov	
		الاحصائية	درجات الحرية
1	الثقافة الريادية	0.164	68
2	القيادة الريادية	0.154	68
3	التفكير الريادي	0.156	68
4	الادارة الإستراتيجية للموارد	0.143	68
5	الاستجابة	0.203	68
6	المقدرة	0.142	68
7	المرونة	0.123	68
9	السرعة	0.158	68

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

ثانياً : 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:

أ- التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الريادة الإستراتيجية

ان هدف هذا التحليل هو تحديد مدى انتماء الفقرات لأبعاد المتغيرات المدروسة, اذ يظهر جدول (2) الخاص بمتغير الريادة الإستراتيجية وفقاً لقيم **(KMO and Bartlett's Test)** كفاية حجم العينة المستخدمة في البحث اذ كانت قيمته (0.675) وهي اكبر من القيمة المعيارية البالغة (0.5), فضلاً عن معنوية اختبار **Bartlett**.

جدول (2) / اختبار كفاية العينة لمتغير الريادة الإستراتيجية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.675
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	281.55
	Df	247
	Sig.	0.01

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

ب- التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير مقدرات المنظمات الرشيقة

يهدف هذا التحليل لتحديد مدى انتماء الفقرات لأبعاد المتغيرات المدروسة, اذ اظهر جدول (3) الخاص بمتغير المقدرات الرشيقة وفقاً لقيم **KMO and Bartlett's Test** كفاية حجم العينة المستخدمة في البحث اذ كانت قيمته (0.739) وهي اكبر من القيمة المعيارية البالغة (0.5), فضلاً عن معنوية اختبار **Bartlett**.

جدول (3) اختبار كفاية العينة لمتغير المقدرات الرشيقة

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.739
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	637.91
	Df	386
	Sig.	0.01

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

ثالثاً : الوصف الإحصائي لاستجابات أفراد العينة

يوضح جدول (4) ان ابعاد متغيرات البحث (الريادة الإستراتيجية, المقدرات الرشيقة) كانت متوافرة وبشكل واضح في الشركات عينة البحث, اذ ان الوسط الحسابي لجميع الفقرات قد تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) فضلاً عن اجمالي الابعاد كما ان مستوى الانحرافات المعيارية كانت متقاربة فيما بينها ولجميع الفقرات ما اشار الى توافر فهماً جيداً من لدن المستجيبين 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 اعلاه تشير الى اهتمام الشركات المبحوثة بأهمية توافر الابعاد والمتغيرات اعلاه ضمن بيئة الاعمال لما لها من اثار كبيرة في تحسين مستويات الاداء ومن ثم انعكس ذلك على المستوى الستراتيجي لريادية الشركات عن خدماتها ضمن النطاق المحلي والذي يعد حجر الاساس في تحقيق المقبولية من لدن الزبائن وبالتالي زيادة حصتها السوقية, وتعزيز مقدراتها بشكل عام. اما على مستوى الابعاد فقد تبين ان الوسط الحسابي لبعدها (الثقافة الريادية) بلغ (3.498) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.762) وهذا يدل على توافر هذا البعد بالشركات حسب

تصورات عينة البحث. اما الوسط الحسابي لبعدها (القيادة الريادية) فقد بلغ (3.997) وهو اكبر من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.633) وهذا يدل ان الاسئلة كانت واضحة لدى افراد العينة المبحوثة ويتفقون مع ما جاء فيها. كما وبلغ الوسط الحسابي لبعدها (التفكير الريادي) (3.793) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف المعيري (0.731) وهذا يدل ان الشركات تهتم بالأفكار الجيدة وتحاول ترجمتها على ارض الواقع. اما الوسط الحسابي لبعدها الإدارة الإستراتيجية للموارد فقد بلغ (3.865) وهو اكبر من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.786) اي ان الريادة الإستراتيجية للشركات عينة البحث تكسبها جاهزية ريادية نحو ما تواجهه في بيئة اعمالها الحالية والمستقبلية.

في حين بلغ الوسط الحسابي لبعدها الاستجابة (4.177) وهو اكبر من الوسط الفرضي وبانحراف المعيري (0.608) وهذا يدل ان الاسئلة كانت واضحة لدى افراد العينة ويتفقون مع ما جاء فيها. اما بعد المقدرة فقد بلغ الوسط الحسابي لها (4.038) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.676) اي ان الشركات تمتلك قدرات ومهارات جيدة في ادارة متطلبات تنفيذ اعمالها. وقد بلغ الوسط الحسابي لبعدها المرونة (3.963) وهو اكبر من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.736) اي ان الشركات تتمتع بمرونة كافية لمواجهة التغييرات المستقبلية واستثمارها بكفاءة. اما الوسط الحسابي لبعدها السرعة فقد بلغ (3.99) وهو اكبر من الوسط الفرضي وبانحراف المعيري (0.629) وهذا يدل ان الشركات تتميز بسرعة انجاز اعمالها وتقديم خدماتها بالسرعة الممكنة وبالجودة المطلوبة. إذ يتضح مما سبق ان ابعاد المقدرات الرشيفة متحققة للشركات عينة البحث.

جدول (4) الوصف الاحصائي لإجابات عينة البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت	البعد
.762	3.285	1	الثقافة الريادية
.713	3.446	2	
.930	3.385	3	
.644	3.877	4	
0.762	3.498		المعدل العام
.670	4.176	5	القيادة الريادية
.520	4.046	6	
.709	3.769	7	
0.633	3.997		المعدل العام
.645	3.784	8	التفكير الريادي
.762	3.646	9	
.678	3.807	10	
.839	3.938	11	
0.731	3.793		المعدل العام
0.869	3.869	12	الإدارة الإستراتيجية للموارد
0.785	3.953	13	
0.664	3.649	14	
0.827	3.992	15	
0.786	3.865		المعدل العام
0.688	3.961	16	الاستجابة
0.733	4.307	17	
0.433	4.648	18	
0.760	3.869	19	
0.648	3.921	20	
0.587	4.158	21	
0.412	4.381	22	
0.608	4.177		المعدل العام
0.850	3.992	23	المقدرة
0.738	3.846	24	
0.743	3.715	25	
0.747	3.838	26	
0.664	4.207	27	

0.555	4.361	28	
0.437	4.307	29	
0.676	4.038		المعدل العام
0.723	3.915	30	المرونة
0.843	3.823	31	
0.734	3.823	32	
0.705	3.969	33	
0.699	4.312	34	
0.745	3.645	35	
0.709	4.258	36	
0.736	3.963		المعدل العام
0.919	3.761	37	السرعة
0.662	3.676	38	
0.460	4.215	39	
0.428	3.869	40	
0.561	4.446	41	
0.645	3.760	42	
0.731	4.249	43	
0.629	3.99		المعدل العام

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

رابعاً : اختبار فرضيات البحث

1. اختبار فرضيات نموذج علاقات الارتباط

يتمحور اهتمام هذه الفقرة حول اختبار معاملات الارتباط بين متغيرات البحث عن طريق استخدام إحصاءه (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الريادة الإستراتيجية) والمتغير المعتمد (المقدرات الرشيقية). إذ يظهر جدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بينها. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي :

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

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

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

اذ يظهر من جدول (5) ان جميع معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد قد تجاوزت عتبة (30%) مما يشير الى وجود علاقة ارتباطية قوية بينها ما يحقق الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بينها.

جدول (5) / مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغيرات البحث

Correlations			
		الريادة الإستراتيجية	المقدرات الرشيقية
الريادة الإستراتيجية	Pearson Correlation	1	.845**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	68	68
المقدرات الرشيقية	Pearson Correlation	.845**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	68	68

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

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

2- اختبار فرضيات نموذج علاقات التأثير

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على : (وجود تأثير ذو دلالة معنوية للريادة الإستراتيجية في مقدرات المنظمات الرشيقة) فان تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط التي يشير اليها الجدول (6) ، والمستخدم في قياس تأثير الريادة الإستراتيجية في مقدرات المنظمات الرشيقة وحسب المعادلة الآتية:

$$Y = .684 + .772 * X$$

جدول (6)/تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الريادة الإستراتيجية (X) في مقدرات المنظمات الرشيقة (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.584(a)	.341	.331	.34748		
Model	Sum of Squares		df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.368	1	4.368	36.177	.000(a)
	Residual	8.452	70	.121		
	Total	12.820	71			
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.684	.489		1.398	.166
	X	.772	.128	.584	6.015	.000

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

يتضح عن طريق الجدول (6) ما يأتي :

كانت قيمة (b) (.277) وهي تمثل الميل لمعادلة الانحدار، بالتالي فان أي تغير يحدث في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير طردي في قيمة (Y) بمقدار (.277). كما بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط (36.177) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، وبالتالي يتم قبول الفرضية، وعليه فهذا يدل على ثبوت المعنوية لنموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للريادة الإستراتيجية (X) تأثير معنوي في مقدرات المنظمات الرشيقة (Y). وظهرت النتائج ان قيمة معامل التفسير (R^2) (.341) وهذا يعني ان الريادة الإستراتيجية (X) يفسر ما نسبته (34.1%) من التغيرات التي تطرأ على مقدرات المنظمات الرشيقة (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (65.9%) فتعود لتأثيرات متغيرات اخرى غير داخلية في المخطط الفرضي للبحث الحالي.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على: (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الثقافة الريادية في مقدرات المنظمات الرشيقة) فان تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط التي يشير اليها الجدول (7)، والمستخدم في قياس تأثير الثقافة الريادية في مقدرات المنظمات الرشيقة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = 1.418 + .587 * X1$$

جدول (7) /تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الثقافة الريادية (X1) في مقدرات المنظمات الرشيقة (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.505(a)	.255	.244	.36936		
Model	Sum of Squares		df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.270	1	3.270	23.972	.000(a)
	Residual	9.550	70	.136		
	Total	12.820	71			
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.418	.451		3.146	.002
	X1	.587	.120	.505	4.896	.000

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

يتضح عن طريق الجدول (7) ما يأتي :

كانت قيمة (b) (.587) وهي تمثل الميل لمعادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير بمقدار وحدة واحدة في قيمة (X1) يؤدي الى تغير طردي في قيمة (Y) بمقدار (.587). وكانت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط (23.972) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (7.56) وعند مستوى معنوية (1%)، بذلك سوف يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت المعنوية لنموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للثقافة الريادية (X1) تأثير معنوي واضح في مقدرات المنظمات الرشيقية (Y). وان معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (.255) وهذا يعني ان الثقافة الريادية (X1) يفسر ما نسبته (25.5%) من التغيرات التي تطرأ على مقدرات المنظمات الرشيقية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (74.5%) فتعود لتأثيرات متغيرات اخرى لا تنتمي لمخطط البحث الحالي.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على : (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعث القيادة الريادية على مقدرات المنظمات الرشيقية) فان تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط التي يشير اليها الجدول (8)، والمستخدم في قياس تأثير القيادة الريادية على مقدرات المنظمات الرشيقية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الاتية:

$$Y=1.802 + .478 * X2$$

جدول (8)/تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة الريادية (X2) في مقدرات المنظمات الرشيقية (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate			
1	.467(a)	.218	.207	.37844			
Model	Sum of Squares		df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2.795	1	2.795	19.515	.000(a)	
	Residual	10.025	70	.143			
	Total	12.820	71				
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.	
1		B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	1.802	.413			4.366	.000
	X2	.478	.108	.467		4.418	.000

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

يتضح عن طريق الجدول (8) ما يأتي :

كانت قيمة (b) (.478) وهي تمثل الميل لمعادلة الانحدار الخطي، وهذا يعني ان أي تغير بمقدار وحدة واحدة في قيمة (X2) يؤدي الى تغير طردي في قيمة (Y) بمقدار (.478). وكانت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط (19.515) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، وبالتالي سيتم قبول الفرضية، وهذا يدل ثبوت المعنوية لنموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى ان للقيادة الريادية (X2) تأثير معنوي في مقدرات المنظمات الرشيقية (Y). وكانت قيمة معامل التفسير (R^2) (.218) وهذا يعني ان القيادة الريادية (X2) تفسر ما نسبته (21.8%) من التغيرات التي تطرأ على مقدرات المنظمات الرشيقية (Y)، اما المتبقي من النسبة والبالغة (78.2%) فتعود لتأثيرات متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على : (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعث التفكير الريادي في مقدرات المنظمات الرشيقية) ان تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط التي يشير اليها الجدول (9)، والمستخدم في قياس تأثير التفكير الريادي في مقدرات المنظمات الرشيقية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الاتية :

$$Y= 2.085+ .396 * X3$$

جدول (9) / تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التفكير الريادي (X3) في مقدرات المنظمات الرشيقية (Y).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.399(a)	.159	.147	.39245		
Model	Sum of Squares		Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.039	1	2.039	13.239	.001(a)
	Residual	10.781	70	.154		
	Total	12.820	71			
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.085	.423		4.928	.000
	X3	.396	.109	.399	3.639	.001

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

يتضح عن طريق الجدول (9) ما يأتي :

ان قيمة (b) (.396) وهي تمثل الميل لمعادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير طردي في قيمة (Y) بمقدار (.396). وكانت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط (13.239) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، وبالتالي يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت المعنوية لنموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى ان للتفكير الريادي (X3) تأثير في مقدرات المنظمات الرشيقية (Y). وان معامل التفسير (R^2) بلغ (.159) وهذا يعني ان التفكير الريادي (X3) يفسر ما نسبته (15.9%) من التغيرات التي تطرأ على مقدرات المنظمات الرشيقية (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (84.1%) فتعود لتأثيرات متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث الحالي.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على : (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الادارة الإستراتيجية للموارد في متغير مقدرات المنظمات الرشيقية) فان تقديرات معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط التي يشير اليها الجدول (10)، والمستخدم في قياس تأثير الادارة الإستراتيجية للموارد في مقدرات المنظمات الرشيقية وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الاتية:

$$Y = 1.461 + 0.567 * X4$$

جدول (10) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الادارة الإستراتيجية للموارد (X4) في مقدرات المنظمات الرشيقية (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.519(a)	.269	.259	.36591		
Model	Sum of Squares		Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.448	1	3.448	25.752	.000(a)
	Residual	9.372	70	.134		
	Total	12.820	71			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.461	.427		3.423	.001
	X4	.567	.112	.519	5.075	.000

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

يتضح عن طريق الجدول (10) ما يأتي :

ان قيمة (b) (.567) وهي تمثل الميل لمعادلة الانحدار الخطي، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير طردي في قيمة (Y) بمقدار (.567). وكانت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط (25.752) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.56) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك سوف يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت المعنوية لنموذج الانحدار الخطي البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى ان للإدارة الإستراتيجية للموارد (X4) تأثير في مقدرات المنظمات الرشيقة (Y). وكانت القيمة لمعامل التفسير (R^2) (.269). وهذا يعني ان الادارة الإستراتيجية للموارد (X4) يفسر ما نسبته (26.9%) من التغيرات التي تطرأ على مقدرات المنظمات الرشيقة (Y)، اما النسبة المتبقية منها والبالغة (73.1%) فتعود لتأثيرات متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث الحالي.

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 يجب توافرها لأي منظمة تسعى لتعزيز ريادتها بشكل استراتيجي لا سيما الشركات عينة البحث تتمثل بالاتي:**
 - أ. تمتع إدارة الشركات بقيادة ريادية تشرك الجميع في اتخاذ القرار والتي جاءت بالمرتبة الاولى في مدى ادراك افراد العينة.
 - ب. امتلاك إدارة الشركات المقدرة للإدارة الإستراتيجية الفاعلة لمواردها التي جاءت بالمرتبة الثانية في مدى ادراك افراد العينة.
 - ت. تمييز إدارة الشركات بتفكير ريادي يعزز توجهها الريادي استراتيجياً والذي جاء بالمرتبة الثالثة في مدى ادراك افراد العينة.
 - ث. امتلاك إدارة الشركات ثقافة ريادية متجددة بأستمرار والتي جاءت بالمرتبة الرابعة في مدى ادراك افراد العينة.
- 2- **خلص البحث بوجود اربعة مقدرات تحقق للشركات عينة البحث الرشاقة وهي كالاتي:**
 - أ. الاستجابة الفاعلة للتغيرات في البيئة المحيطة للشركات في قطاع الاتصالات وخاصةً فيما يتعلق بتقديم الخدمات الجديدة والمبتكرة للزبائن والتحسين المستمر لها استجابة للتطور التكنولوجي المتسارع. والتي جاءت بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة.
 - ب. امتلاك قدرات تنظيمية مميزة تحقق الاستثمار الكفوء لفرص الاعمال المربحة عن طريق إمكانية تطوير الإستراتيجية وفقاً للتغيرات البيئة وما تفرضه من تحديات تحول دون تطبيق الإستراتيجية الموضوعية سابقاً والتي جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة.

- ت.** السرعة في الاستجابة لإنجاز المهام المتعلقة بتقديم الخدمات بالوقت المحدد وبأعلى جودة ممكنة تشعر الزبون بالسعادة حين تسلم الخدمة المراد تليينها. والتي جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة.
- ث.** المرونة والتجديد في تنوع الخدمات المقدمة للزبائن في مختلف المناطق الجغرافية للمحافظات عينة البحث ولا سيما ابتكار الخدمة الجواله في مراكز المدن. والتي جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة.
- 3-** **خلص البحث بوجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للريادة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقه على مستوى الشركات عينة البحث.**

ثانياً : التوصيات

- 1-** ضرورة التركيز على تعزيز التوجهات الريادية 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 الإستراتيجية لكنها تبقى غير كافية لتعزيز التوجه الريادي استراتيجياً للشركات عينة البحث، اذ تتطلب تطبيق ممارسات العمل الاستباقية كنظام انذار مبكر للتغيرات البيئية وإمكانية انكار خدمات جديدة تعزز موقفها التنافسي تجاه زبائنها من جهة والمنافسين من جهة أخرى.
- 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 فضلاً عن تقديم الحلول للمشكلات ومعالجتها لتفاديها مستقبلاً.
- 4-** التركيز على تطوير ما تمتلكه الشركات عينة البحث من استجابة ومقدرات ومرونة كافية لتلبية المتطلبات بالسرعة التي تعطيها ميزة المتحرك الأول في قطاع الاتصالات عند تلبية الخدمات الواعدة للزبائن قبل المنافسين.
- 5-** ضرورة توظيف ابعاد الريادة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة التأثيرية الإيجابية بينها وبين مقدرات المنظمات الرشيقه ضمن قطاع الاتصالات المتنقلة بما ينسجم مع الاستمرار في ابتكار خدمات ذات قيمة استراتيجيه للشركات ولزبائنها عبر مراكزها الخدمية المنتشرة حديثاً في اقضية المحافظات عينة البحث.

المصادر References

A. Book

1. Blawatt, Ken R, "Entrepreneurial Strategic Management", First edition, Business Expert Press, United States of America, 2014.
2. Cohen, J., & Cohen, P. 1983 "Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 2nd Ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
3. Johnson, Gerry, Patrick Regner, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Richard Whittington, "Exploring Strategy: Text and Cases, ELEVENTH EDITION, Pearson Education Limited, Italy, 2017.
4. Rothaermel, Frank T, "Strategic Management", 2th Edition, McGraw-Hill Education, New York, United States of America, 2015.
5. Rothaermel, Frank T, "Strategic Management", 3th Edition, McGraw-Hill Education, New York, United States of America, 2017.

6. Thompson, Arthur A., Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A. J. Strickland III, "Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings", WENTIETH EDITION, McGraw-Hill Education, New York, 2016 .

B. Journals

7. Akaegbu, Juliana B & Usoro, A.A, "The place of organizational capabilities in strategy formulation and implementation: an exploratory analysis", Global Journal of Social Sciences, Volume 16, 2017.
8. Altalhim, Hassen 2018 "The Study of Measuring the Level of Organization Agility al Yanbu Colleges and Institutes in Saudi Arabia", Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR), Vol. 4 Issue 1, 252-262.
9. Asgari, Heshmatollah, and Noorollah Baziar, and Roohollah Maleki, "A study on relationship among organizational culture and organizational agility in Agri-bank at Khuzestan province", International Journal of Management and Humanity Sciences. Vol., 3 (2), 2014.
10. Cai, Wenjing, Lysova, Evgenia I, Khapova, Svetlana N & 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.
11. Costanza, David P , Blacksmith, Nikki , Coats, Meredith R , Severt, Jamie B & De Costanza, Arwen H, "The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival", Journal of Business and Psychology, Volume 31, Issue 3, 2016.
12. Cui, Jun , Sun, Junhua ,& Bell, Robin, "The Impact of 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>.
13. Dong, Her Shih, Chia-Ming Lu, Chia-Hao Lee, Yuh-Jiuan M. Parng, Kuo-Jui Wu, and Ming-Lang Tseng 2018 "A Strategic Knowledge Management Approach to Circular Agribusiness", Sustainability Journal, 10, 2389.
14. Junni, Paulina, Riikka M. Sarala, Shlomo Y. Tarba and Yaakov Weber, 2015 "The Role of Strategic Agility in Acquisitions", British Journal of Management, British Academy of Management, John Wiley & Sons Ltd, Vol. 26, 596–616.
15. Kantur, Deniz, "Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link", Vol. 54 No. 1, 2016.
16. Kawa, Arkadiusz & Anholcer, Marcin, "Intangible Assets as a source of Competitive Advantage for Logistics Service Providers", Transport Economics and Logistics, Vol. 78, 2018.
17. Kimuli, Saadat Nakyejwe Lubowa, "Strategic entrepreneurship and 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.
18. Kuratko, Donald F & Morris, Michael H, "Corporate Entrepreneurship A Critical Challenge for Educators and Researchers", *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, Vol. 1(1), 2018.
 19. Mazzei, Matthew J., "Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Volume 14, Issue 3, 2018.
 20. Murungi, Angela Muthoni 2015 "Influence of Strategic Agility on competitive capability of Private Universities in Kenya", *Master of Business Administration (MBA)*, School of Business, University of Nairobi.
 21. 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.
 22. Prasetyo, P. Eko, "Role of Entrepreneurial Culture as the Driver of Economic Growth", *International Journal of Economics and Financial*, Vol 9, No 3, 2019.
 23. Rzepka, AGNIESZKA & Olak, ANDRZEJ J. (2018) "Innovation as an immanent attribute of an agile enterprise" *EKONOMIA I PRAWO. ECONOMICS AND LAW* , Volume 17, Issue 2, June 2018.
 24. Sajdak, Maja 2015 "Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations", *The International Society for Manufacturing, Service and Management Engineering, Economics and Management*, Volume 7, Issue 2, 20-25.
 25. Sampath, Gayathri 2016 "Exploring the Significance of Strategic Agility in Building Sustainable Competitive Advantage for Retail Banks", *NMIMS School of Business Management, Working Paper Series, W.P. No: ST-16-01*.
 26. Sharifi, H., & Zhang, Z., "A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction Original Research Article", *International Journal of Production Economics*, Volume 62, Issues 1-2, 20 May 1999.
 27. Siddiqui, Saif & Jan, Sumaira, "Developing and Validating a Scale to Assess Strategic Entrepreneurship Among Women: A Case of Jammu and Kashmir in India", *Global Business Review*, Volume 20, Issue 2, 2019.
 28. Tahmasebifard, Hamid, Abouzar Zangoueinezhad, Pejman Jafari 2017 "The Role of Entrepreneurial Orientation in Achieving Agility Capability", *Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR*, 7(2): 137-156.
 29. Wright, Mike & Hitt, Michael A, "Strategic Entrepreneurship and SEJ: Development and Current Progress", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Volume 11, Issue 3, 2017.