

**دور اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية\*****بحث تحليلي في عينة من الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة/ محافظة كربلاء****Role of Entrepreneurial Alertness in Enhancing Strategic Flexibility****Analytical research in a sample of companies affiliated with the al-Abbas's (p) holy shrine/ Karbala governorate**

الباحثان

أ.م.د. احمد عبد الله امانة الشمري

زهراء كريم حمزة المرشدي

Ahmed Abdullah Amanah Al-Shammari

Zahraa Karim Hamza Al Morshedy

[Ahmed.a@uokerbala.edu.iq](mailto:Ahmed.a@uokerbala.edu.iq)[zahraa.karim@s.uokerbala.edu.iq](mailto:zahraa.karim@s.uokerbala.edu.iq)

07706038888

07826328803

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال

Karbala University-Faculty of Administration &amp; Economics/Department of Business Management

**الملخص**

هدف البحث إلى اختبار دور اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية، إذ اختيرت مجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء لاختبار فرضيات البحث عن طريق استبانة اعدت لهذا الغرض، وقد شملت عينة البحث (89) مستجيباً بشكل قصدي، وتمثلت مشكلة البحث في التساؤلات الفكرية التي تصف واقعاً تتكامل فيه (اليقظة الريادية والمرونة الاستراتيجية)، كان من أبرزها "هل تؤثر اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية"، وتجلت أهمية البحث الميدانية في انها طبقت في القطاع الخاص والذي يؤدي النشاطين الانتاجي والخدمي معاً. وقد جرت الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية من اهمها معامل ارتباط (Pearson) باستخدام (SPSS V.25) ونمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام (Smart PLS V.23). وقد توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات منها وجود ادراك لدى افراد العينة عن متغيرات البحث، إنَّ اليقظة الريادية تعزز المرونة الاستراتيجية في الشركات مجتمع البحث. وقد اوصى البحث بجملة توصيات منها ضرورة تعزيز ابعاد اليقظة الريادية لهذه الشركات واعتمادها كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة لدعم التنافسية بوصفها عامل أساس في استدامة مرونة الشركات مجتمع البحث استراتيجياً.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الريادية، المرونة الاستراتيجية، العتبة العباسية المقدسة.

**Abstract**

Research aimed to test role of Entrepreneurial Alertness in Enhancing Strategic Flexibility. A group of companies affiliated to al-Abbas's (p) holy shrine in Karbala governorate were selected to test Research hypotheses through a questionnaire prepared for this purpose. Research sample included (89) respondent intentionally. Problem of Research was represented in intellectual questions that describe a reality in which (Entrepreneurial Alertness & Strategic Flexibility) are integrated, most prominent of which was "Does Entrepreneurial Alertness affect Enhancing of Strategic Flexibility", importance of field Research was manifested in that it was applied in private sector, which performs both production and service activities, which is one of important sectors because of its impact on economic, social and environmental aspects of country. A set of statistical methods were used, most important of which is Pearson correlation coefficient by using (SPSS V.25) and structural equation modeling by using (Smart PLS V.23). Research reached a set of conclusions, including presence of awareness of variables of current Research among Research sample, and that entrepreneurial alertness enhances strategic flexibility in companies of study community. Research recommended a number of recommendations, including need to strengthen

dimensions of entrepreneurial alertness of these companies and their adoption as a continuous and integrated work methodology to support competitiveness as a key factor in the sustainability of corporate resilience strategically.

**Keywords: Entrepreneurial Alertness, Strategic Flexibility, al-Abbas's (p) holy shrine.**

## المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تحديات كبيرة في بيئة الأعمال اليوم سواء في السوق المحلي أو الاقليمي أو الدولي التي تزايدت في العامين الماضيين، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، فضلاً عن الأوضاع الاقتصادية غير المستقرة، والتي باتت تُشكل ضغطاً كبيراً على المنظمات، التي تسعى جاهدةً لتحقيق النجاح والتميز من أجل البقاء والنمو والتطور، وتبحث عن تطبيق الوسائل الالكترونية الحديثة التي تدعم المديرين اثناء ادائهم لوظائفهم. كل ذلك يتطلب استراتيجية فاعلة يمارسها مديرون لهم قدرات متكاملة على المبادرة والتنبؤ والابتكار فالمرونة الاستراتيجية تعدُّ من المفاهيم الإدارية التي نالت اهتماماً ملحوظاً من لدن الكُتاب والباحثين في مجال إدارة الاعمال. والتي تتطلب معرفة دقيقة عن متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للعمل على صياغة الأهداف والسياسات والبدائل الاستراتيجية. كما لا نستغرب أيضاً لو كان مصطلح "ريادة الأعمال" من أكثر المصطلحات شيوعاً خصوصاً في الآونة الاخيرة، وذلك لما لها من دور حاكم في تعزيز ودعم نمو الاقتصاد العالمي والتنمية المجتمعية، فإننا لا نفاجئ عندما يصبح الجميع رائد اعمال أو يريد أن يصبح رائد اعمال أو يتظاهر بأنه رائد اعمال. وأن نطاق اليقظة الريادية واسع المجال ومن بين هذه المجالات مشاريع تطبيقات الهاتف المحمول أو تطبيقات تناول الطعام والتوصيل، كون أن العديد من المشاريع الريادية تركز على الجوانب التقنية وتطبيقات الهاتف المحمول. كما على المنظمات ان تسعى جاهدة لمعرفة كل التطورات والتغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية لوقاية عملها من المخاطر المستقبلية المجهولة والانتفاع من الفرص التي تتيحها في بعض الاحيان للتطور والتحديث والتحسين المستمر لمجمل الاعمال التي تقوم بها. ولايزال السوق بحاجة إلى مشاريع نوعية ومبتكرة في مجالات قد تكون أساسية أو ثانوية، ولكنها غير مخدومة وبعيدة عن رادار الرياديين عامة، عن طريق الابتكار والتكنولوجيا التي تعطي قيمة مضافة. وعليه عن طريق قيام المنظمات ببحث التغيرات التي يمكن ان تحدث في المستقبل في المدى المتوسط او البعيد حتى يجري تداركها عن طريق تعديل استراتيجيتها والتعامل معها في حال حدوثها والتخفيف من تأثيرها. اذ جرى اختيار عينة من الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة ميداناً لاختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، ولتحقيق مجموعة من الاهداف البحثية منها (التعرف على مستوى علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث "اليقظة الريادية، المرونة الاستراتيجية)، اذ جرى هيكلة البحث بأربعة مباحث تناول الاول التأطير المنهجي اما الثاني فقد تناول التأطير النظري في حين تطرق الثالث الى التأطير الميداني فيما تناول الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول / التأطير المنهجي البحث

**أولاً : مشكلة البحث:** اخذ موضوع اليقظة الريادية يستحوذ على اهتمام مختلف المنظمات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، كون أن الريادية تؤدي دوراً مهماً في تنمية الاقتصاد الوطني وزيادة معدل التوظيف. وفي القلب من ريادة الأعمال تأتي اليقظة الريادية اذ إنّ توليد الأفكار والفرص الجديدة وتطويرها وتحويلها لتطبيقات بعد صميم ريادة الأعمال (Tang et al., 2012:2). كذلك عندما تصبح التغيرات البيئية على نحو متزايد غير معروفة او لا يمكن تحديدها بوضوح، سريعة التحرك ومتنوعة، فإن الاعتماد على المداخل التقليدية يعد امراً بالغ الخطورة، مما كان دافعاً الى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الريادة، يتطلب من منظمات الاعمال مواكبة هذه التغيرات السريعة عن طريق المرونة الاستراتيجية لضمان تميز ادائها واستمراريتها. اذ يعد قطاع الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة من القطاعات

المهمة في البلد كونها تقدم مختلف المنتجات والخدمات. إذ تواجه كثيراً من التحديات وتتنوع المشكلات التنظيمية والتغيرات في احتياجات الزبائن، كما وأن الاساليب والطرائق التقليدية في عملها لم تعد ملائمة الآن في ظل الظروف والتغيرات البيئية المعاصرة، مما يتحتم عليها ضرورة التكيف مع بيئتها وهذا يتحقق بتبنيها مدخل اليقظة الريادية في بناء استراتيجيات جديدة ومطورة لتحقيق أعلى مستويات التميز والاداء عند جميع الأفراد في الشركات. وفي ضوء ذلك قام الباحثان بطرح مجموعة من التساؤلات التي تعكس بمجملها الإحاطة المطلوبة بمشكلة البحث أنفة الذكر وهي كما يأتي:

1. ما مستوى تمتع ادارة الشركات مجتمع البحث باليقظة الريادية؟  
2. ما مستوى المرونة الاستراتيجية في الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة؟ وهل تحتاج الى مزيد من التعزيز في الشركات مجتمع البحث؟

3. هل تسهم اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية للشركات التابعة للعتبة العباسية؟  
4. هل توجد علاقة ارتباط وتأثير لليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية للشركات مجتمع البحث؟  
ثانياً : أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث عن طريق أهمية المتغيرات التي يتعامل معها، ويتم تلخيصها فيما يأتي:

1. عن طريق الأهمية الفكرية لمتغيرات البحث والتي تعد من المفاهيم الهامة وذات تأثير على كثير من مجريات عمل المنظمات. إذ تسهم اليقظة الريادية في تحسين الكفاءة الاقتصادية، وجلب الابتكار إلى أسواق العمل والإنتاج وخلق فرص عمل جديدة وتعزيز العمالة (Ataei et al.,2020:1) كما يساعد توافر المرونة الاستراتيجية في تحسين التنافسية التنظيمية واحتلال موقع مهم في السوق. كما يمكن أن تزيد أيضاً من وعي المنظمة ومعرفتها بالسوق الذي توجد فيه، وكيفية تسويق المنتجات بطريقة تزيد المبيعات وتحسن بدقة تحديد الأهداف التنظيمية. وكيفية تلبية احتياجات الزبائن، وكيفية تخصيص الإنتاج لفئات أو خدمات معينة (Abu-Nahe et al.,2020:151) .

2. تقليص الفجوة المعرفية فيما يتعلق بالعلاقات بين متغيرات البحث (اليقظة الريادية، المرونة الاستراتيجية) وتكاملها.  
3. تظهر أهمية البحث عن طريق تطبيقه في مجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة. إذ تعد من أهم الشركات التي رفدت السوق العراقي بمختلف أنواع المنتجات والخدمات التي تقدمها، وعليه فإنها تتعامل مع محيط خارجي يتصف بالتغيرات وزبائن يمتازون بتغير احتياجاتهم ورغباتهم المستقبلية، لذا يجب أن تتكيف مع هذه التغيرات، وتعمل على استثمار الفرص قبل منافسيها وتجنب التهديدات المستقبلية.

4. تبرز أهمية البحث كونه جرى تطبيقه في ظل جائحة كورونا وما افرزته هذه الجائحة من معوقات في استدامة الاعمال وتفوقها مما يستوجب اعتماد مداخل استراتيجية مناسبة للتغلب على تلك المعوقات متمثلة باليقظة الريادية والمرونة الاستراتيجية.

5. يعد هذا البحث مساهمة متواضعة في مساعدة الباحثين في المستقبل عند دراستهم أحد متغيرات البحث في الدراسات المستقبلية.

ثالثاً : أهداف البحث: استرشاداً بمشكلة البحث وتساؤلاته، هدف البحث إلى بيان دور اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية، للشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة. ويمكن تحديد مجموعة من الأهداف الفرعية التي يسعى البحث الى تحقيقها وهي كما يأتي:

1. تحديد مستوى إدراك عينة البحث لأبعاد اليقظة الريادية المتمثلة بـ(المسح والبحث، التعاون والتواصل، التقييم والحكم).  
2. تحديد مستوى توافر المرونة الاستراتيجية في مجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة من وجهة نظر عينة البحث.

3. بيان علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث في الشركات مجتمع البحث.  
4. تحديد مساهمة اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث.

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

1. اليقظة الريادية: القدرة العالية لرواد الأعمال بما يتمتعون به من مهارات الأبداع والتفكير والقدرة على الملاحظة في بيئة الاعمال، مما يمكنها من اغتنام فرص الاستثمار المربحة والانتفاع منها وتجنب التهديدات المحتملة. وقد اعتمد الباحثان في قياس هذا المتغير على مقياس (Tang et al.,2012) الموضح في جدول (1) اذ يتضمن (13) فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد فرعية.

2. المرونة الاستراتيجية: القدرة الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المحددة، عن طريق قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية بما تمتلكه من موارد وإمكانات وقدرات معرفية في بيئتها الداخلية والسعي لاكتساب ميزة تنافسية. وقد اعتمد الباحثان في قياس هذا المتغير على مقياس (Eryesil et al.,2015) الموضح في جدول (1) اذ يتضمن (17) فقرة (أحادي البعد).

جدول (1) / متغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية ومقاييسها المعتمدة

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(Tang et al.,2012)	6	المسح والبحث	اليقظة الريادية	1
	3	التعاون والتواصل		
	4	التقييم والحكم		
(Eryesil et al.,2015)	17	أحادي البعد	المرونة الاستراتيجية	2

المصدر : من إعداد الباحثان اعتماداً على الادبيات المذكورة

خامساً: مخطط البحث الفرضي: يقدم المخطط الفرضي صورة شاملة عن فكرة البحث لدى الباحثين، ويوضح طبيعة ونوع العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، اذ جرى تصميمه وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية، وبعد إجراء مراجعة واسعة للدراسات الحديثة في هذا الحقل جرى تطوير المخطط الفرضي للبحث ليعكس طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات الرئيسة داعماً لمشكلة البحث ومحققاً لأهدافها ومصوراً لفرضياتها ومنطلقاتها الفلسفية التي نصت على دور اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية على مستوى بعض الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر : من إعداد الباحثان استناداً للأدبيات الادارية ذات العلاقة

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

### 1. الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الريادية بأبعادها والمرونة الاستراتيجية)

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسح والبحث والمرونة الاستراتيجية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعاون والتواصل والمرونة الاستراتيجية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التقييم والحكم والمرونة الاستراتيجية.

### 2. الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لأبعاد اليقظة الريادية في المرونة الاستراتيجية)

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المسح والبحث في المرونة الاستراتيجية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التعاون والتواصل في المرونة الاستراتيجية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التقييم والحكم في المرونة الاستراتيجية.

سابعاً: منهج البحث: ويقصد به هو الطريقة المتعلقة بمشكلة البحث لحلها بشكل منهجي (Kothari, 2004:8). وبغية تحقيق أهداف البحث الحالية اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وهو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى (العزاوي، 2008: 97). فهو يمثل اسلوب عرض ومناقشة هادئة، والتزام بالموضوعية التامة، وتأييد القضايا المعروضة بالأمثلة والشواهد المقنعة دون إجحاف أو تحيز، واستعمال المعلومات استعمالاً صحيحاً في اسلوب علمي سليم (الشامي، 2012: 31).

ثامناً : حدود البحث: تمثلت حدود البحث في النقاط الآتية:

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

2. الحدود الزمانية: امتدت مدة اعداد البحث بجانبها النظري والميداني استغرق منها اعداد الجانب النظري ومنهجية البحث (11) اشهر بينما استكملت متطلبات الجهد الميداني في غضون (3) أشهر متمثلة بتوزيع الاستبانة على عينة البحث واسترجاعها وتدقيقها والحصول على النتائج.

3. الحدود البشرية: تمثلت بـ(89) مستجيب من مديري ورؤساء ومسؤولي الاقسام والشعب والوحدات للشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة وفروعها المنتشرة في عموم المحافظة.

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

1. ادوات جمع البيانات والمعلومات: عمل الباحثان من أجل اغناء الجانب المفاهيمي للبحث على استخدام ما توفر له وما استطاع الحصول عليه من كتب ومجلات أكاديمية ودوريات محكمة عربية وأجنبية وكذلك الرسائل والاطاريح العربية والأجنبية وكذلك استعان بالمكتبات من ضمنها المكتبة التابعة للعتبة العباسية المقدسة. أما الجانب الميداني من أجل الوصول الى أهداف البحث واختبار فرضياتها فقد اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة وهي الأداة الرئيسية

في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث، وقد جرى صياغة فقرات الاستبانة بالاعتماد على مصادر علمية رصينة تناولت متغيرات البحث وأبعادها ومقاييسها، فضلاً عن الاستفادة من آراء الخبراء وذوي التخصص في هذا المجال من أجل تحكيمها وتصويبها وإخراجها بالشكل الذي يجعل منها أداة فاعلة في جمع بيانات البحث بشكل علمي وموضوعي انظر ملحق (1). إذ تعد الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي. وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسية هي: انظر ملحق (2)

- أ. **المحور الاول:** تضمن بيانات عامة تخص المحيبي عن الاستمارة تتضمن (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، التحصيل الدراسي) (المؤهل العلمي)، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، المنصب الوظيفي)
- ب. **المحاور الاخرى:** تضمنت المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث الرئيسية التي تضمنت اربعة ابعاد فرعية جرى قياسها في (30) فقرة. وفي جميع مقاييس الاستبانة استخدم الباحثان مقياس (Likert) الخماسي المرتب من عبارة (أتفق تماماً) التي أعطيت الوزن (5) إلى عبارة (لا أتفق تماماً) التي أعطيت الوزن (1) وبمدى استجابة (5-1)، علماً أنّ اغلب فقرات الاستبانة هي فقرات ايجابية جرى تثبيتها اعتماداً وتوجهاً بالأراء والملاحظات التي اوردها السادة الخبراء والمحكمين.
2. **ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية:** لغرض تحليل بيانات البحث واختبار فرضياتها، جرى الاستعانة بالبرامج الاحصائية الجاهزة (Smart PLS, V.20); (AMOS, V.23); (SPSS, V.25) كما استخدمت مجموعة من الادوات الاحصائية المناسبة، منها:
3. **اختبار مطابقة اداة البحث:** وتضمن ثبات الاتساق الداخلي وثبات المؤشر والصدق التقاربي والصدق التمييزي.
4. **الوصف الإحصائي:** وتضمن الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، والاهمية الترتيبية.
5. **اختبار الفرضيات:** وتضمن استخدام معامل الارتباط البسيط Person ومنهج نمذجة المعادلة الهيكلية.

### المبحث الثاني: التأطير النظري للبحث

اولاً: اليقظة الريادية

#### 1. مفهوم اليقظة الريادية

يعدُّ مفهوم اليقظة الريادية من المفاهيم الحديثة في ريادة الأعمال، إذ يعود تطور المفهوم إلى القرن الثامن عشر، تطرق إليه علماء هم (1931) Cantillon و(1964) Say يمكن لرائد الاعمال أن يفهم قيمة السلع في مجموعات السوق المختلفة ويمكنه استخدام هذه المعرفة في منتجاته. من جهة أخرى جرى التطرق إليه من قبل العالم الاقتصادي الاسترالي (Kirzner, 1979:48) الذي عرفها في بادئ الأمر بأنها "قدرة الريادي على الإدراك من غير قيامه بعملية البحث"، ومن ثم عرفها فيما بعد بأنها "شغف الريادي لممارسة عمله وتطلعهِ للمستقبل" (Kirzner, 1985:56). يبدو أن هنالك تطوراً في مفهومه الأخير لليقظة الريادية إذ جرى التطرق إلى دور الوقت ودور عدم الثبات البيئي (Korsgaard et al., 2016:867). كما بين (Ardichvili et al., 2003:110) بأن في مجال التعرف على الفرص يوجد ثلاث مراحل اساسية هي كالآتي:

- ❖ **المرحلة الأولى:** الإدراك أو التعرف على الاحتياجات غير المشبعة للسوق ونقص الموارد غير المستغلة لدى الآخرين.
- ❖ **المرحلة الثانية:** اكتشاف التوافق بين احتياجات وتوقعات السوق غير المشبعة وموارد العمالة غير المستغلة.
- ❖ **المرحلة الثالثة:** إيجاد أفضل توافق يمكنه تحقيق أفضل النتائج، ويمكن التعبير عن هذا الاتساق في شكل مشروع جديد.

اذ تُظهر خاصية اليقظة هذه هو أن التعرف على الفرص هو نتيجة "الفرصة" أكثر من "البحث المتعمد". لذلك من أجل زيادة اكتشاف الفرص يحتاج رواد الأعمال إلى أن يكونوا في بيئة ودية حميدة لرفع مستوى اليقظة، اذ تعزز البيئة السخية يقظة ريادة الأعمال عن طريق موقف المجتمع الإيجابي تجاه ريادة الأعمال والدعم الواسع لأنشطة الأعمال المختلفة. على سبيل المثال، وجود رواد أعمال ذوي خبرة ونماذج أعمال ناجحة في المجتمع يرسل رسالة إلى رواد الأعمال المحتملين بأن العمل هو اختيار مهني جذاب. كما يمكن للمناقشات المتكررة مع العائلة والأصدقاء حول اكتساب الموارد واستراتيجيات تنظيم المشاريع وحل مشاكل العمل أن تنبه الأفراد إلى الفرص المتاحة بالحياة. كذلك بيئة الأعمال السخية توقظ رواد الأعمال لأنها تتيح للأفراد جني ثمار الاكتشاف والعمل (Tang,2008:131). كما يواصل العلماء القول بأن اليقظة الريادية تشمل المواقف النشطة القائمة على العديد من القدرات والعمليات المعرفية مثل المعرفة والخبرة السابقة والتعرف على الأنماط ومهارات معالجة المعلومات والتفاعل الاجتماعي (Tang,2012:79). فمن الواضح أن يقظة رواد الأعمال تستند لبعض القلق. قبل أن يظل الأفراد يقظين لاكتشاف الفرص التي يوفرها العالم الخارجي أو خلق فرص جديدة، يجب عليهم أولاً الانتباه الكامل لما يحصل في العالم من تطورات وتغيرات. لذلك، من الضروري مراجعة الأدبيات التي تجذب الانتباه في سياق ريادة الأعمال (Valliere,2013:433). وعن طريق ما تقدم يمكن تعريف اليقظة الريادية إجرائياً بأنها: القدرة العالية لرواد الأعمال لما يمتلكونه من مهارات الأبداع والتفكير والقدرة على ملاحظة بيئة الأعمال ما يمكنه من اغتنام فرص الاستثمار المربحة وتجنب التهديدات المحتملة.

## 2. أهمية اليقظة الريادية

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

❖ بسبب "أولوية الاهتمام في دعم العمليات المعرفية الرئيسة" تعد زيادة اليقظة هي نتيجة مهمة لتدريب رواد الأعمال

المعسرين (Yang et al.,2015:71)

❖ كما تؤكد على أهميتها في التطوير الوظيفي والتوجيه، لأن يقظة رواد الأعمال يمكن وصفها بأنها بناء وظيفي وثيق الصلة بالجميع، اذ إنّ اليقظة في الوقت الحالي تعد جزءاً مهماً من التطوير الوظيفي. (Chan et

al.,2015:121)

❖ كما تؤدي اليقظة لأفكار الأعمال إلى زيادة كبيرة في الاستقلالية والابتكار والمبادرة، مع تحمل مخاطرة أعلى (Cui et

al.,2016:1).

❖ في ظل اليقظة العالية للرياديين في الاسواق، فإن ذلك يمكنهم من تحقيق العديد من فرص ريادة الأعمال والحصول على أنواع مختلفة من الموارد والمعرفة والمعلومات التي تساعدهم على العمل، ومن ثمّ الوصول إلى مستوى

أعلى. (Xie&Lv,2016:2)

❖ يعتقد العديد من الباحثين أن استكشاف الفرص والاستفادة منها هو موطئ قدم مهم لريادة الأعمال. لذلك، يُنظر إلى

اليقظة تجاه رواد الأعمال على نطاق واسع على أنها تمثل الابتكار التنظيمي والتنمية والعمل الريادي الناجح، هذه الفرضية جرى دعمها من قبل العديد من الدراسات، ليس في سياق ريادة الأعمال الكلاسيكية فقط ، على سبيل المثال

التقييم والتطوير واستثمار الفرص التجارية الجديدة (Shane,2012) وفي المجالات الاخرى مثل روح المبادرة

الداخلية والسلوك الابداعي في الشركات القائمة (Obschonka et(Ma&Hunge,2016;Tang et al.,2012)

al.,2017:489)

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

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

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

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

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

❖ إن اليقظة الريادية تساهم في صياغة وخلق نية المغامرة لدى الافراد للخوض بمشاريع تجارية ومن ثم فليدها القدرة على التأثير على جهد العمل ونية ريادة الاعمال للفرد. (Puapradit&Supatn,2021:218).

استناداً إلى آراء الكتاب والباحثين عن أهمية اليقظة الريادية في مختلف المجالات نستنتج أن أهميتها تكمن في مساعدة الأفراد ورواد الأعمال على اللحاق بالموجة الجديدة الرائدة في الأسواق (على سبيل المثال: جهاز palm pilot الذي نجح بعد عدة سنوات من إطلاق جهاز Apple Newton ليستفيد من الموجة التي دعمتها أبل وبجاهزية تقنية أفضل وقت الإطلاق فنجح)، وتطوير منتجات جديدة، مع امتلاك المعرفة والموارد المالية لاستخدامها. كما تعد من العوامل المهمة لرواد الأعمال لتحديد فرص العمل في البيئة الخارجية، لأنها تهيئ الأفراد للتحقق باستمرار من بيئتهم واكتساب المزيد من المعرفة والاستفادة من الفرص، كما أنها تمكن رواد الأعمال من اتخاذ قراراتهم في العمل بأمان أكبر، وتعمل على تحسين وتطوير وتوسع الأنشطة العامة للمنظمة، وتكوين فهم أفضل لتوقع اهتمامات وتوجهات المنافسين لزيادة الأرباح.

### 3. أبعاد اليقظة الريادية

بعد القيام بإجراء مراجعة حول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع اليقظة الريادية التي أجراها الباحثان، وجدا أن هناك العديد من الباحثين لم يختلفوا كثيراً حول أبعاد قياس اليقظة الريادية إذ وجد أن أغلبها جاء متوافقاً مع نموذج (Tang et al.,2012:80):

(Chan et al.,2015 ;Xie&Lv,2016 ;Lee et al., 2016 ;Campos, 2017;Urban,2017;

Obschonka et al., 2017;Amato et al., 2017; Liang,2019; Kadile&Biraglia,2020)

إذ إن اليقظة الريادية تأتي من محددات السمات الشخصية الفردية مثل (التدريب، الخبرة، الشبكات الاجتماعية) ويستخدم رائد الأعمال هذه الخصائص للتحقق في العمليتين المسح والبحث، وإيجاد الفرص المناسبة للاستفادة منها. ومن ثم نقل هذه المعلومات وتحديد مجموعة من الاختيارات وإمكانيات الحذف المختلفة للمعلومات غير الضرورية، ثم تنظيم

المعرفة بناءً على المعلومات المتاحة، إذ يمكن لرائد الأعمال تحديد فرص الربح من بين العديد من الفرص المتاحة التي يبحث عنها، ومن ثمّ تحديد فرص الربح. قد تساعد المزيد من المعلومات الأفراد على تقييم إمكانات العمل الجديدة بشكل أكثر دقة. وبذلك يتفق الباحثان مع اعتماد ابعاد الأنموذج لقياس متغير اليقظة الريادية وسيجري توضيحها بشيء من التفصيل بالآتي:

**1. عملية المسح والبحث اليقظ:** تركز عملية المسح والبحث على مثابة رواد الأعمال الذين يبحثون عن فرص جديدة وتغييرات وتحولات غير مدركة في البيئة الخارجية، والقيام بأستثمارها لتقديم منتجات جديدة مبتكرة غير تقليدية، إذ يشكل هذا البعد من اليقظة يستخدم معلوماتهم ومعرفتهم المخزونة لتحقيق مجال من الفرص قبل المنافسين الآخرين، عادةً ما يقوم الأفراد بفحص البيئة بأستمرار لتحديد وجمع المعلومات، وهو أمر ضروري لتحديد واكتشاف الفرص (Tang et al., 2012:79). كما يُمكن رواد الأعمال من التفكير المنطقي وغير التقليدي، ما يساعدهم على إنشاء قواعد بيانات للمعلومات الشخصية وتوسيع قاعدة معارفهم الشخصية، إذ تقسم المعرفة التي تم الحصول عليها عن طريق المسح والبحث إلى معلومات ضمنية تشير إلى المعرفة المهنية في مجال معين، والمعرفة الصريحة تشير إلى المعرفة التي جرى الحصول عليها من الخارج. جرى تحويل تراكم المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وتوحيدها إلى قدرة رائد الأعمال للتكيف مع المواقف الجديدة. تعدّ عملية المسح والبحث أساس التطور المعرفي الشخصي، مما يعكس الخبرة والمعرفة الشخصية. بالإضافة إلى أن هذه القدرة هي الأساس للأفراد لاستيعاب المعلومات الخارجية والاحتفاظ بها. كما تمثل الخبرة المتراكمة المعرفة والمعلومات التي يخزنها الأفراد، والتي يمكن الاستفادة منها في مجال معين، واستخدامها للاستفادة من فرص الأعمال المربحة. (Chen&Liang, 2015:82) كما يشير المسح والبحث إلى المسح المستمر للبيئة لتحديد المعلومات أو التغييرات التي لم يلاحظها بعض الأفراد (Urban, 2019:97; Campos, 2017:357) كذلك تتضمن التنبهات والتحقيقات البحثية أيضاً تصفحاً مستمراً للبيئة والتحقق من حقائق المعلومات الجديدة والتغييرات والتحولات التي جرى تجاهلها (Adomako et al., 2018:6). كما يشير نطاق المسح والبحث إلى النشاط الذي يتمتع به رواد الأعمال الذين يجمعون المعلومات لتوسيع نطاق معرفتهم، سيزيد على المعلومات المتعلقة بمجال عمله (Kadile&Biraglia, 2020:6) ومما تقدم يمكن أن نعرف عملية المسح والبحث اليقظ بأنها عملية بحث مستمرة في البيئة، عن طريق كون رواد الأعمال أكثر حذراً وذكاءً من غيرهم في استكشاف الفرص الجديدة والمبتكرة المربحة واغتنامها والعمل عليها، وكذلك جمع المعلومات الضرورية والموثوقة للقيام بالعمل، كما أنها تعمل على تحديد المعلومات والتغييرات التي أغفل عنها الآخرون.

**2. عملية التعاون والتواصل اليقظ:** تستند عملية التعاون والتواصل إلى تبادل المعلومات والأفكار بين رواد الأعمال والمستويات التنظيمية، وكذلك أساس الحصول على معلومات جديدة وأفكار حديثة والمزيد من الإبداع والتطور والتقدم، كما يمكن تعاون الأفراد على العمل بشكل أكثر فاعلية، والتواصل يعتمد على التعامل بطرائق مختلفة إضافة أو حذف المعلومات، فإنه يتضمن ردوداً فردية عن المعلومات الجديدة ومعالجتها. (Tang et al., 2012:80-81). كما يُمكن رواد الأعمال من التعامل مع المعلومات الجديدة والتطورات غير العادية التي جرى اكتشافها عن طريق عملية المسح والبحث. يُمكن الاتصال رواد الأعمال من وضع خطط وإنشاء اتصالات فريدة. وربط المعلومات غير ذات الصلة ببعضهم البعض تلقائياً عن طريق تحليل الخصائص وتشكيل روابط جديدة. عند إنشاء الاتصال، سيقوم رائد الأعمال بإعادة فحص ويبحث عن المعلومات ذات الصلة في البيئة للتحقق من جدوى هذه الاتصالات الجديدة. (Chen&Liang, 2015:82) كما تتعلق بجمع المعلومات عن الخصائص المختلفة واستخدام هذه المعرفة لبناء طرائق بديلة جديدة (Urban, 2019:97; Campos, 2017:357). وكذلك تتضمن روابط الاتصال القدرة على تجميع أجزاء متباينة من المعلومات والميل لبناء مثل هذه المعلومات كبديل ثابت. يتناول هذا البعد كيفية استجابة

الأفراد معرفياً لإشارات المعلومات الجديدة ومعالجتها (Adomako et al.,2018:6). كما يشير بعد التعاون والتواصل الى أن يقوم الأفراد بموجبه في النهاية بربط المعلومات الجديدة مع المعلومات التي تبدو غير مترابطة لتوليد أفكار جديدة. يؤكد هذا الجانب بشكل خاص على تطبيق وتوسيع المعلومات المتعلقة بمجال الاهتمام. يساعد شرح المعلومات التي جرى جمعها من المرحلة الأولى الأفراد على إجراء اتصالات محددة وتعديل وجهات نظرهم الحالية (Kadile&Biraglia,2020:6) ومما سبق يمكن أن نعرف عملية التعاون والتواصل اليقظ هي تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والفرص المكتشفة بين رائد الأعمال ومستويات المنظمة الأخرى الذي يقترح الأفكار ويوجه المعلومات ويأخذ بالآراء. إذ إنَّ العمل الجماعي يفرض القوة ويبث روح التعاون.

3. **التقييم والحكم:** تركز عملية التقييم والحكم على تقييم الفرص المتاحة ومعرفة إمكانية الاستفادة منها في تحقيق الربح، لأن التقييم والحكم من قبل رائد الأعمال يسمحان بإدخال معلومات جديدة وتصفية المعلومات غير الضرورية، وإجراء تقييم فيما إذا كانت المعلومات الجديدة تعكس أي فرص عمل متاحة. إذ سيجري تقييم الفرص الجديدة التي تنشأ في ضوء المعلومات الجديدة وتقييمها في ما إذا كانت ستحقق ربح ام لا. (Tang et al.,2012:80-81). كما يُمكن رواد الأعمال من تقييم استعدادهم لتحمل المخاطر وعدم اليقين من استخدام فرص ريادة الأعمال بعد عملية المسح والبحث والتعاون والتواصل، يقوم رائد الأعمال بالتقييم والحكم على المعلومات التي جرى الحصول عليها للتأكد من أنَّ دائرة أفكارهم المصاغة حديثاً متوافقة مع إطار المعرفة الحالي وتصنيفه لرواد الأعمال إذ تسمح درجة التصنيف بتجاهل المعلومات غير المهمة وتعزيز وعيهم بالموقف. عند المسح والبحث عن رؤى أخرى، قد يُطلب من رواد الأعمال تقييم البدائل ذات الصلة أو تعديلها أو إعادة النظر فيها أيضاً، لأن المعلومات الأخرى يمكن أن تساعد في صياغة تقييمات وأحكام دقيقة، والتي قد تولد أفكاراً تجارية جديدة. لهذا السبب يجب على رواد الأعمال ربط المعلومات وتبادلها وإعادة ترتيبها بأفق زمني قبل المسح والبحث. كما مع اختفاء المعلومات وتكرارها، قد تكون المعلومات التي تظهر مرة أخرى في معظم الأوقات أكثر فائدة في تقييم إطار العمل للحكم عليه من أجل التفسير الصحيح ومطابقة المفاهيم الجديدة، ومن ثمَّ الكشف عن فرصاً مربحة أكثر (Chen&Liang,2015:82) كما وضحتها (Campos,2017:357) بإجراء تقييمات وأحكام حول التغييرات أو المعلومات الجديدة وتحديد ما إذا كانت تعكس فرص الربح المحتملة. يلتقط بُعد التقييم والحكم عمليات ملاحظة التغييرات والتحويلات في البيئة وتحديد ما إذا كانت الديناميكيات تقدم فرصة عمل. (Adomako et al.,2018:6) كما يقوم رواد الأعمال في بعد التقييم والحكم بتقييم ما إذا كانت المعلومات الجديدة التي جرى جمعها والمعلومات الجديدة المرتبطة بالمعلومات الموجودة تتوافق مع إطار المعرفة الخاص بهم، ويجري تقييم محتوى المعلومات الجديدة كفرص عمل (Kadile&Biraglia,2020:6) ومما سبق يمكن أن نعرف عملية التقييم والحكم بأنها عملية تقييم للأفكار والفرص الجديدة وتحديد في ما إذا كانت هذه الفرص ستحقق ربح ام لا بناءً على التوقعات طويلة الأجل والحكم عليها وفقاً لذلك لتحديد بقاء العمل عن طريق استثمارها أو عدم الأخذ بها.

## ثانياً: المرونة الاستراتيجية

## 1. مفهوم المرونة الاستراتيجية

يختلف مفهوم المرونة الاستراتيجية عن مفهوم المرونة بالمعنى العام. إذ تُعرف المرونة عادةً على أنها إمكانية تعديل أنماط العمل كرد فعل لتغيرات خارجية للمساهمة في استقرار عمل المنظمة بطريقة فاعلة، وتتميز المرونة عادةً بالسمات الاتية (مقدار تعديل العمل، المدة، معدل التغيير، وقت الاستجابة، الموقع) (Villar et al., 2018:330). فالمرونة هي قدرة المنظمات على مشاركة مواردها الداخلية وتحويلها (Han&Zhang, 2021:2). وفي الآونة الأخيرة، كان على إدارة المنظمة قبول حقيقة أنه لا يمكن التحكم في التغيرات السريعة في السوق وأنه من السهل تحديد عدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات. وهذا هو العامل الرئيسي الذي يقيد استجابة المنظمة الفاعلة بطريقة مخططة مسبقاً. إذ تعد المرونة الاستراتيجية مفهوم يتعلق بالديناميكيات البيئية فهي قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية الرئيسة وغير المؤكدة والسريعة المستمرة (الديناميكيات البيئية هي أحد أهم العوامل التي تؤثر على المرونة الاستراتيجية) تصف الديناميكيات البيئية السرعة وعدم القدرة على التنبؤ بالبيئة الخارجية للمنظمة. تتميز بيئة الأعمال بمستوى عالٍ من عدم اليقين. في هذه الحالة، يجب على المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية وسريعة التغير أن تخلق مرونة استراتيجية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة؛ بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون المنظمات أكثر مرونة إذا كانت الديناميكية البيئية وعدم اليقين مرتفعين (Cingöz&Akdoğan, 2013:584) كما تأتي القوة الحقيقية وراء نجاح المنظمة من قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة. فالمرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التعرف على التغيرات في البيئة الخارجية، وتعبئة مواردها لاتجاهات جديدة، والاستجابة بسرعة لهذه التغيرات. (Mhaibes, 2018:672) (Shehab, 2015:12) كما يختلف العديد من المؤلفين والباحثين في إعطائهم المفهوم الشامل للمرونة الاستراتيجية، لأن المفهوم يختلف باختلاف مجال تطبيقه، وتشترك جميع المفاهيم في إن المنظمة تراقب جميع التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها (Olalekan, 2016:50). و أشار ايضا إليها بأنها مفهوم يتعلق بالديناميكيات البيئية ومعدل التغيير وعدم القدرة على التنبؤ بالبيئة الخارجية للمنظمة (Cobanoglu, 2018:126). كما أشار إلى مفهومها من الناحية التشغيلية بأنها قدرة المنظمة على التنسيق الفاعل والتأقلم مع المتغيرات البيئية عن طريق التحضير والاستعداد لتعديل استراتيجيتها، واستخدام طرق مناسبة وفي الوقت المناسب لمواجهة المواقف الصعبة والاستفادة من الفرص المتاحة وتلبية الاحتياجات المتغيرة بسرعة. (ALabbadi&Al-Masaeed, 2020:263) كما تشير إلى قدرة المنظمة على إدراك وفهم التغيرات البيئية واختيار افضل البدائل الإستراتيجية للتكيف والتلاؤم للحفاظ على مواردها واستخدامها على وجه السرعة لتحقيق النجاح الذي تسعى إليه لتضمن البقاء والتجديد والنمو والميزة التنافسية (Danook, 2021:451). وعليه يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: المقدرة الاستراتيجية التي تعتمد المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، عن طريق قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية بما تمتلكه من موارد وإمكانات وقدرات معرفية داخلياً، والسعي لاكتساب ميزة تنافسية.

## 2. أهمية المرونة الاستراتيجية

نظراً للتغيرات والتطورات المستمرة في بيئة الأعمال اليوم، أصبحت المرونة الاستراتيجية ضرورية لمنظمات الأعمال، كونها تعد وسيلة لمواجهة هذه التغيرات والتكيف معها، وفي هذا الصدد فقد أوضح (Chroust,2015:246) عن طريق مرونة إستراتيجية متواصلة وتقنيات مبتكرة وعمليات دعم تتمحور حول الزبائن وتتطلب مشاركة مستمرة في خلق القيمة (مع الخبرة) يمكن ربط الإستراتيجية وتنفيذ بناء القدرات التنظيمية، بالإضافة إلى الابتكار، فهذه القدرة تمكن المنظمة من تحقيق التغيير المستمر والحفاظ عليه، والذي كان دائماً من اهتمامات الإدارة العليا في المنظمة. الدعم يتمحور حول الزبائن وتتطلب مشاركة مستمرة في خلق القيمة (مع الخبرة). كما أوضح (Yang et al.,2015:3) بأنها تتوفر أساساً لإدارة المخاطر وعدم اليقين عن طريق النقل السريع والمنخفض التكلفة للموارد إلى ممارسات الإنتاج الجيدة. وبين (عابد،2016:15-16) أن أهميتها تكمن في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السريعة والمفاجئة، ومواصلة الاستجابة لهذه الظروف عن طريق عملية التكيف المستمر وفقاً للشكوك البيئية وتغيير احتياجات الزبائن. عن طريق عملية التفاعل معهم، إذ تسعى المنظمة جاهدة لفهم احتياجاتهم ورغباتهم، لتكون قادرة على تلبيتها والحفاظ على مكانتها وحصتها في السوق. وتعمل على تحسين مبيعاتها في أسواق متعددة وإن قدرة الزبائن على تقديم قيمة حقيقية هي أيضاً ذات أهمية كبيرة، ويمكنها من تحقيق البقاء والنمو وتجاوز المنافسين الآخرين.

كما أدلى بأهميتها (Skeibrok&Sevensson,2016:18) عن طريق وصف المنظمة المرنة بأنها استراتيجية عبقرية وتنظيمية. عن طريق قدرتها على تمكين منظمات الأعمال من دخول أسواق جديدة وتقديم منتجاتها، إذ تتمتع بالقدرة على التوسع والنمو وكذلك العمل في الأسواق الحالية واكتساب مكانة وحصّة سوقية في الأسواق التنافسية، والقدرة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن المختلفة. وبالمثل، جرى التأكيد على أهمية المرونة الاستراتيجية في قدرتها على الاستفادة من قدرات وخبرات موظفي المنظمة لاستخدام الموارد الاستراتيجية ومرونة المعاملات، والتي يمكن أن تحسن الأداء واتخاذ القرارات بسرعة (Li et al.,2018:3). وتعد ضرورية. لأنها ملتزمة بالتنسيق والتجانس والمسؤوليات والموارد المستخدمة بين الإدارات الوظيفية (Kamasak et al.,2016:128). وفي ضوء بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار اليوم هناك العديد من الدراسات النظرية والتجريبية التي تدعم تأثير المرونة الاستراتيجية على أداء المنظمة، يجب على المنظمات تطوير المرونة الاستراتيجية من أجل إعادة ضبط استراتيجيات السوق بسرعة وإعادة تحديد عوامل النجاح الرئيسية. ووجدت بحث (Shalender&Yadav,2019:12) علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية وأداء المنظمة ككل. كما تعد المرونة الاستراتيجية أحد أهم أسباب تحسين التنافسية التنظيمية واحتلال موقع مهم في السوق. إذ يمكن أن تزيد من وعي المنظمة ومعرفتها بالسوق الذي توجد فيه أيضاً، وكيفية تسويق المنتجات بطريقة تزيد المبيعات، وتحسن بدقة تحديد الأهداف التنظيمية. وكيفية تلبية احتياجات الزبائن، وكيفية تخصيص الإنتاج لفئات أو خدمات معين (Abu-Nahe et al.,2020:151). كما أوضح بأن المرونة الاستراتيجية ضرورية للمنظمات الخدمية التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح والتفوق. تواجه هذه المنظمات العديد من التحديات، فبالإضافة إلى التحديات الاقتصادية والسياسية والإدارية، أهمها أزمة التغيرات البيئية والتطور التكنولوجي السريع. هناك حاجة ملحة لبذل جهود هادفة لتعزيز المرونة الاستراتيجية لصناعة الخامات (ALabbadi&Al-Masaeed,2020:264). كما تعد المرونة الاستراتيجية نوعاً من القدرات الأساسية الديناميكية للمنظمة مما يجعل المنظمات تحافظ على ميزتها التنافسية في سوق مضطرب عن طريق بناء المرونة في نظام الإدارة والهيكلي التنظيمي والعمليات التي تقوم بها ومن ثم فإن المستوى الأعلى من الاضطرابات البيئية يعزز خلق قيمة للمرونة الاستراتيجية كمبدأ أساسي لتنسيق الموارد المختلفة كما تمكن الوحدات الوظيفية المنظمات من الانخراط بشكل متكرر في الارتجال والتعامل مع الموارد منخفضة التكلفة المتاحة وتصميم منتجات مبتكرة جديدة دون تخطيط أو إعداد مسبق (Meng et al.,2020:6).

كما أكدت العديد من الدراسات على فعالية المرونة الاستراتيجية في سياق الديناميكية البيئية والشكوك كما نواجه حالياً مع جائحة COVID-19 ويجادل (Sanchez,1995:71) بأن المنظمات يمكنها تعزيز قدرتها التنافسية في البيئات الديناميكية عن طريق تطبيق المرونة الاستراتيجية لتشكيل مسارات عمل بديلة او خيارات استراتيجية لذلك يمكن للموارد البشرية تطبيق المرونة الاستراتيجية لتحديد المستقبل المحتمل لأبحاث تنمية الموارد البشرية وممارسة جائحة ما بعد COVID-19 (Yawson,2020:408). كما تبرز أهميتها عند مواجهة المنظمة لمعدل التغيرات المرتفعة في البيئة بالنسبة لعدم اليقين في الطلب فقد وجد (Harrigan,1985:686) أن المرونة الاستراتيجية هي وسيلة لإدارة تقلبات الطلب وبصورة أكثر دقة يخلق عدم اليقين بشأن الطلب صعوبة في وضع الخطط الاستراتيجية تكمن فائدتها في هذه الاسواق غير المؤكدة حيث يوصى بتطوير المرونة الاستراتيجية لكي تتمكن المنظمات من التكيف مع البيئات شديدة التنافسية (Herhausen et al.,2021:442).

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

- أ. أنها مهمة للغاية خاصة عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية، لأن التغيرات المفاجئة في البيئة قد تؤدي إلى فشل التنفيذ لأنها تمكن المنظمة من الاستجابة بنجاح للظروف المتغيرة.
- ب. عندما يدخل منافس قوي جديد إلى السوق، فإنها ستتخذ إجراءً عن طريق تغيير استراتيجيتها للحفاظ على حصة المنظمة في السوق كإجراء دفاعي لأنها ملتزمة بإعادة توجيه الموارد في مختلف المجالات.
- ج. تضع المنظمة في حالة تكيف استراتيجي للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، ومن ثم الاحتفاظ بمكانتها وحصتها في السوق.
- د. المنظمات التي تتمتع بمرونة إستراتيجية تمتاز بمزايا تنافسية مع مرور الوقت، مما يمكنها من النمو والبقاء والاستمرار.
- هـ. تستند المسؤولية إلى مبادئ عمل المنظمة القائمة على الابتكار والإبداع في جميع أجزاء الهيكل التنظيمي، ومن ثم التأكد من أنها صحيحة مع رؤيتها وقيمها.

### 3. وسائل تطوير المرونة الاستراتيجية

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

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

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

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

هـ. وفقاً لنظرية الموارد جرى اقتراح نموذج لتطوير المرونة الاستراتيجية ويستند النموذج إلى الافتراضات الآتية: الطريقة الفعالة للمنظمة للاستجابة للسلوك الاستراتيجي الديناميكي لمحيطها هي طريقة الهجوم النشط وقدرة الاستجابة السريعة هي استراتيجيات هجومية واستباقية. وإنَّ طريقة تنظيم الموارد المتميزة هي الرافعة الرئيسة لهذا النهج الاستراتيجي وعلى هذا الأساس نحاول إنشاء وعي وفهم للمرونة الاستراتيجية. وإن ضرورة امتلاك وتطوير المرونة الاستراتيجية كقدرة إستراتيجية تمكن المنظمات من إنشاء استراتيجيات استباقية وهجومية بالطرق الآتية بدلاً من مجرد القدرة على التكيف والاستجابة العملية: التجديد، التنوع، الإخراج وتسيير العلاقات مع الشركاء الخارجيين (السلامي والسبتي، 2015: 96).

و. عن طريق تجميع العوامل الدافعة المرتبطة بالاستراتيجية معاً، يمكن افتراض أن استراتيجية المنظمة مصحوبة بالهيكل والعمليات المصممة لتسهيل تنفيذها. تسمح الثقافة التنظيمية السائدة وتوجيه المنظمة المرونة وهي نتيجة عوامل أكثر رسمية، مثل الاستراتيجيات والعمليات والمبادئ التوجيهية والقدرات. بالإضافة إلى هذه الفئات من عوامل التمكين، تُسرد الموارد في شكل موارد مالية، وموارد الركوند، والتكنولوجيا، ومجموعة الموارد التي يمكن للمنظمة استخدامها في تطوير المرونة الاستراتيجية. (Brozovic, 2018:7)

#### ثالثاً: العلاقة بين اليقظة الريادية والمرونة الاستراتيجية

تقود اليقظة الريادية لتطور الخيارات الرقمية (أي الاستعادة الاستراتيجية من أنظمة تكنولوجيا المعلومات) لتسهيل مرونة المنظمة، إذ تدعم مرونة المنظمة في الاستجابة للتغيرات في البيئة عن طريق تنفيذ الإجراءات التنافسية كما تعد اليقظة الريادية ضرورية لتنشيطها في تشكيل الابتكار والإجراءات التنافسية (Sambamurthy et al., 2003:250; Arnold et al., 2011:173). كما أبرز (Yu, 1999) دوراً موسعاً لليقظة عن طريق إظهار كيف تمكنت صناعة المنسوجات والملابس في هونغ كونغ بأكملها على الرغم من نقص الموارد والتكنولوجيا من اللحاق بالدول الصناعية بسبب يقظتها في مجال الأعمال والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية (Sharma, 2019:220). مما ورد أنفا يظهر كيف تؤدي اليقظة الريادية إلى تحسين المرونة الاستراتيجية، إذ أن يقظة رواد الأعمال تعد مهمة لتحسين استجابة المنظمة للتغيرات البيئية المتلاحقة وضرورية لتحسين عملها في مواجهة هذه التقلبات المستمرة للحفاظ على ميزتها التنافسية في سوق العمل.

## المبحث الثالث: التأطير الميداني للبحث

## أولاً: تقييم نموذج قياس البحث

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

2. اختبار صدق وثبات اداة القياس: إنَّ هذا الاختبار يجري عن طريق ما يعرف بالصدق والثبات يشير الى درجة امكانية المقياس بالإتيان بنتائج مماثلة عند اعادة الاختبار, لذا فهو يكشف عن اتساق المقياس, اما الصدق فيوضح هل إنَّ المقياس يقيس ما يفترض أن يقيسه، فهو يكشف دقة المقياس في تمثيل الظاهرة المراد دراستها (Hair et al., 2013:165-166)، وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (غير المقاسة) وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على برنامج (Smart-PLS). ولغرض تقييم نموذج القياس فان هناك معايير تستخدم للتقييم يوضحها جدول(2):

## جدول (2) / معايير تقييم نموذج القياس

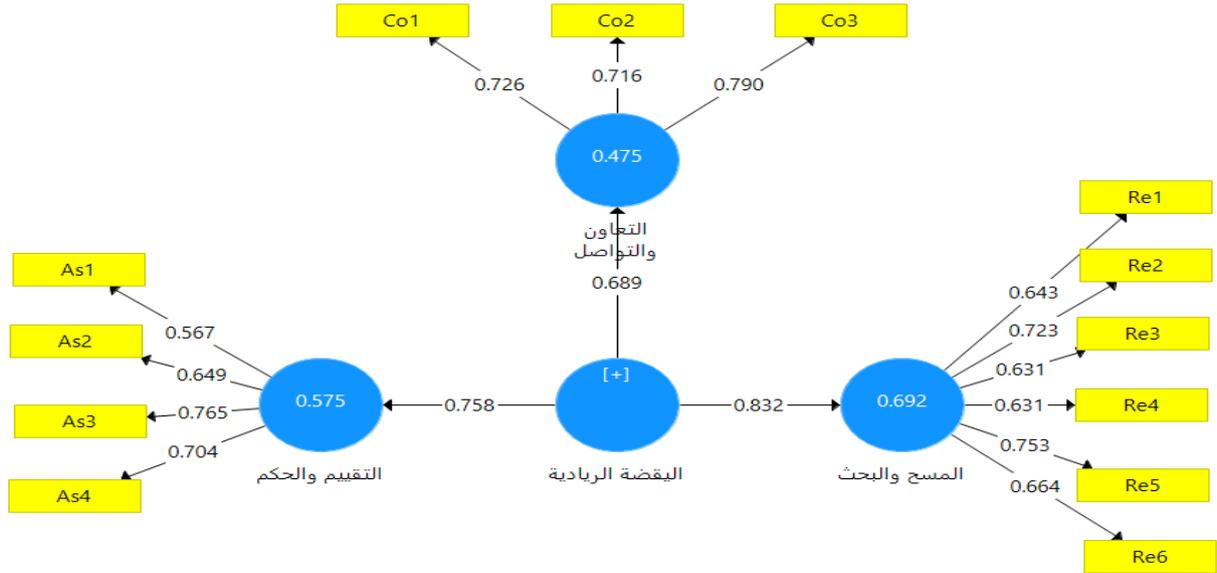
ت	المعيار	الحد المقبول
1	ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب $0.60 \leq$ , كرونباخ الفا $0.70 \geq$
2	ثبات المؤشر	التشبع المعياري للمؤشر $0.70 \geq$
3	الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص (AVE) $0.50 \geq$
4	الصدق التمييزي	اختبار استقلالية الفقرات Cross Loading
		اختبار عدم تداخل الابعاد (Variable Correlation-Root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

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد (Hair et al., 2017)

ووفقاً لما تقدم سيقوم الباحثان بتقييم أنموذجات القياس لمتغيرات البحث وكالاتي :

## أ. تقييم انموذج القياس لمتغير اليقظة الريادية

بهدف تقييم انموذج القياس الخاص بمتغير اليقظة الريادية جرى استخدام برنامج Smart-PLS اذ يبين الشكل ( ) تشبعات الفقرات وهي الارقام الظاهرة على الاسهم التي تتجه من المتغيرات الكامنة الى المتغيرات المقاسة (الفقرات) او ما يسمى (ثبات المؤشر (الفقرة). اذ يتضح ان جميع الفقرات كانت تشبعاتها اكبر من المعيار المحدد (0.40) كما جميع قيم المؤشرات الاخرى (كرونباخ الفا، والثبات المركب، واختبار (AVE) كنانات ضمن المدى المقبول مما يعني أن النموذج الخاص بمتغير اليقظة الريادية يحقق المعايير المطلوبة للمصداقية والثبات وكما يوضحها الشكل (2) والجدول (3)



الشكل (2) / انموذج القياس لمتغير اليقظة الريادية

المصدر : اعداد الباحثان استناداً لمخرجات برنامج Smart PLS,V.20

كما يستعرض جدول (3) نتائج تقييم انموذج القياس والتي اظهرت أن جميع الابعاد حققت القيمة المطلوبة من معيار (AVE) وحققت جميعها القيمة المطلوبة لمعامل كرونباخ الفا والثبات المركب وهذا يوضح أن النموذج الخاص بمتغير اليقظة الريادية يحقق المعايير المطلوبة للمصادقية والثبات.

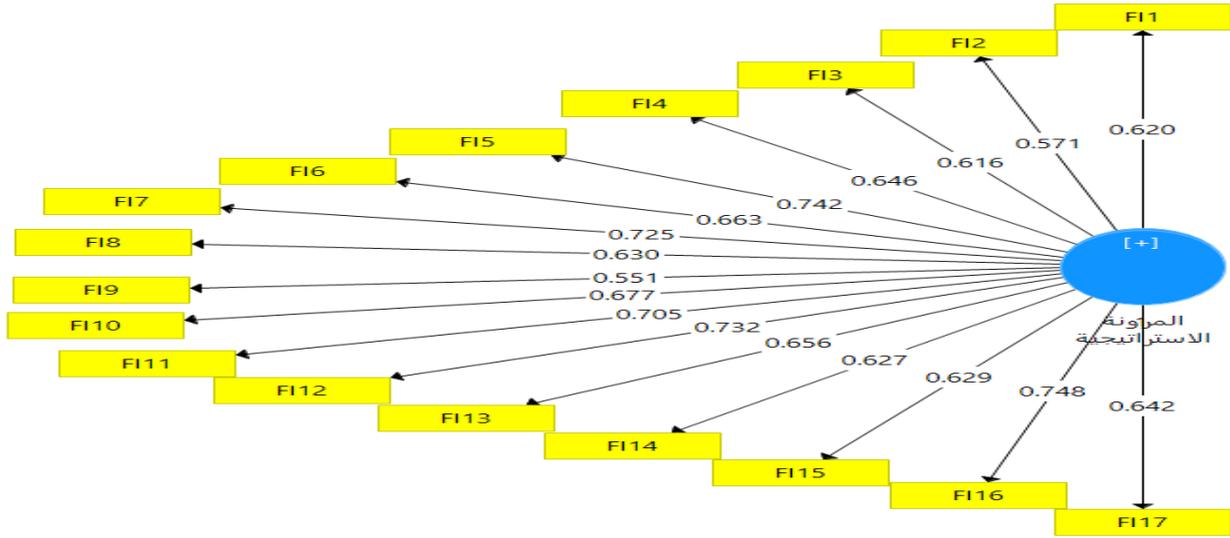
جدول (3) / نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير اليقظة الريادية

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

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ب. تقييم انموذج القياس لمتغير المرونة الاستراتيجية

لغرض تقييم انموذج القياس الخاص بمتغير المرونة الاستراتيجية استُخدم برنامج Smart-PLS اذ يبين الشكل (3) تشبعات الفقرات وهي الارقام الظاهرة على الاسهم التي تتجه من المتغيرات الكامنة الى المتغيرات المقاسة (الفقرات) او ما يسمى (ثبات المؤشر) (الفقرة). اذ يتضح أن جميع الفقرات اكبر من المعيار المحدد (0.40) كما أن قيم المؤشرات (كرونباخ الفا، والثبات المركب، واختبار AVE) كلها كانت ضمن المستوى المقبول مما يعني أن النموذج الخاص بمتغير المرونة الاستراتيجية يحقق المعايير المطلوبة للمصادقية والثبات وكما يوضحها الشكل (3) وجدول (4)



الشكل (3) / انموذج القياس لمتغير المرونة الاستراتيجية

المصدر : اعداد الباحثان استناداً لمخرجات برنامج Smart PLS,v 20.

جدول (4) / نتائج تقييم انموذج القياس لمتغير المرونة الاستراتيجية

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

المصدر : مخرجات برنامج Smart-PLS

3. اختبار الصدق التمييزي: لغرض اختبار الصدق التمييزي استُخدم برنامج (Smart-PLS) .

أ. اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير اليقظة الريادية

اذ يبين الجدول (5) أنّ جميع الابعاد قد حققت قيماً مع نفسها اعلى من قيمها مع باقي الابعاد مما يعني أنّ هذه الابعاد تمتاز بعدم التداخل لكل منها مع باقي الابعاد ضمن متغير اليقظة الريادية مما يؤكد الصدق التمييزي للابعاد.

جدول (5) / نتائج اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير اليقظة الريادية بتقنية (Variable correlations-Root Square of AVE)

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

المصدر : مخرجات برنامج Smart-PLS

ب. اختبار استقلالية الفقرات لابعاد متغير اليقظة الريادية

يبين جدول (6) ان جميع فقرات الابعاد الخاصة بمتغير اليقظة الريادية تمتاز بالاستقلالية والانتماء للبعد الذي تمثله لان جميع قيمها للبعد الممثلة له اعلى من القيم لذاتها في الابعاد الاخرى، ونتيجة لاختبار الاستقلالية وعدم تداخل الابعاد فان متغير اليقظة الريادية يمتاز بالصدق التمييزي.

## جدول (6) / اختبار استقلالية الفقرات لمتغير اليقظة الريادية بتقنية (Cross Loading)

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

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

## ت. اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير المرونة الاستراتيجية

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

## ثانياً: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

تتعلق هذه الفقرة بعملية العرض الاحصائي لنتائج البحث التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج. وتنقسم هذه الفقرة الى جانبين، الاول يتعرض لمتغير اليقظة الريادية بأبعاده الثلاث (المسح والبحث، التعاون والتواصل، التقييم والحكم)، والثاني يتعلق بالمرونة الاستراتيجية (احادي البعد) وشمل عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية وكما يأتي اذ جرى تحديد مستوى الاستجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق ايجاد طول المدى (( $5-1=4$ )) ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) ( $4/5=0.80$ ). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول (7)

## جدول (7) / تصنيف فئات الوصف الاحصائي

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

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد (15: Dewberry, 2004)

1. الوصف الاحصائي الخاص بمتغير اليقظة الريادية: يتكون المتغير من ثلاث ابعاد يمكن أن نلخص مستوياتها في ضوء جدول:

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

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

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

ويلاحظ عن طريق بيانات الجدول أنف الذكر بان بعد التعاون والتواصل حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد التقييم والحكم ، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير اليقظة الريادية مرتفع جدا بلغ (4.24) وانحراف معياري عام بلغ (0.754). وبشدة اجابة بلغت (0.85)

## 2. الوصف الاحصائي لمتغير المرونة الاستراتيجية

يتكون المتغير من سبعة عشر فقرة فهو متغير احادي البعد اذ يعرض جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه متغير المرونة الاستراتيجية. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان الفقرة (9) الخاصة ب (نسعى لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لمواكبة المعايير الجديدة المقبولة) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.50) وانحراف معياري (0.676) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، في حين شكلت الاهمية النسبية لهذه الفقرة (90%) وكانت الاجابة ضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة (نستطيع تقديم ميزة جديدة من الفرص غير المتوقعة) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.953) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث حول هذه الفقرة فضلا عن نسبة الاهمية لها التي بلغت (79%) وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير المرونة الاستراتيجية بلغ (4.22) وانحراف معياري عام بلغ (0.905). وبمستوى نسبة اهمية بلغت (84%) وقد حصل هذا

المتغير على مستوى اجابة "مرتفع جدا" اذ تبين النتائج أن عمل الشركات يتصف بالتغير المستمر وأن الشركة قادرة على استخدام امكانياتها بمرونة عالية لاستغلال واستثمار الفرص التي تتاح في مجال عملها.

جدول(12)/المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية والاهمية الترتيبية للمرونة

الاستراتيجية(n=89)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يتصف عملنا بالتغيير بشكل مستمر .	4.41	0.823	0.88	مرتفع جدا	3
2	تتميز استراتيجيتنا بالمرونة .	4.08	1.093	0.82	مرتفع	14
3	نُراعي التغيير في السوق .	4.22	0.962	0.84	مرتفع جدا	9
4	تعد المرونة احد اهدافنا طويلة الامد .	4.26	0.888	0.85	مرتفع جدا	8
5	نستطيع تقديم ميزة جديدة من الفرص غير المتوقعة .	3.97	0.953	0.79	مرتفع	17
6	التغيير في اعمالنا من سماتنا الاساسية .	4.10	1.077	0.82	مرتفع	13
7	نستطيع توليد استراتيجيات جديدة للأنشطة السابقة .	3.98	0.982	0.80	مرتفع	16
8	نبذل جهودًا مستمرة لإنشاء خيارات تمكن من النمو في العديد من المجالات التكنولوجية.	4.29	0.919	0.86	مرتفع جدا	7
9	نسعى لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لمواكبة المعايير الجديدة المقبولة.	4.50	0.676	0.90	مرتفع جدا	1
10	نصل إلى السوق أسرع من منافسينا بالعروض الجديدة.	4.03	0.958	0.81	مرتفع	15
11	نميز أنفسنا كشركة رشيقة الحركة.	4.31	0.820	0.86	مرتفع جدا	6
12	نتميز في التخطيط للتكيف مع البيئة باستمرار.	4.13	1.035	0.83	مرتفع	11
13	نستطيع تقديم خدمات ما بعد البيع على منتجاتنا .	4.11	1.004	0.82	مرتفع	12
14	نقوم بوضع سيناريوهات متعددة لمواجهة البيئة الخارجية .	4.21	0.828	0.84	مرتفع جدا	10
15	نحاول أن نكون متأهبين ونستعد لمواجهة التطورات السلبية.	4.42	0.752	0.88	مرتفع جدا	2
16	نأخذ جميع الاحتمالات بنظر الاعتبار أثناء تطوير استراتيجياتنا	4.32	0.808	0.86	مرتفع جدا	5
17	نحتفظ بمعدل مناسب من النقد لاستثمار الفرص الجديدة .	4.37	0.803	0.87	مرتفع جدا	4
	المعدل العام	4.22	0.905	0.84	مرتفع جدا	

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V.25

إلى هنا جرت الاجابة على تساؤلات مشكلة البحث

1. ما مستوى إدراك عينة البحث لليقظة الريادية في الشركات التابعة للعتبة العباسية؟
  2. ما مستوى المرونة الاستراتيجية في الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة؟ وكذلك جرى تحقيق أهداف البحث
  1. تحديد مستوى إدراك عينة البحث لأبعاد اليقظة الريادية المتمثلة بالاتي:(المسح والبحث, الربط والاتصال, التقييم والحكم).
  2. تحديد مستوى توافر المرونة الاستراتيجية في مجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة من وجهة نظر عينة البحث.
- وستجري الاجابة على باقي اسئلة مشكلة البحث وباقي اهدافها في المبحث الثاني المختص بإثبات الفرضيات.

**رابعاً: اختبار الفرضيات**

يتناول هذا المبحث جانبين اساسين الاول يتعلق باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، اما الجانب الثاني فيتعلق باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة اذ اعتمد الباحثان باختبار فرضيات الارتباط على مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) في اختبار فرضيات التأثير. ولتحقيق اهداف البحث ضمن هذا المبحث قسم الى جزئين هما كالآتي:

**اولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:**

1. **اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:** استخدم معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد. اذ يظهر جدول (13) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغير اليقظة الريادية ومتغير المرونة الاستراتيجية. ويجري الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders et al, 2009459) الموضحة بالجدول (14) وكالآتي :

**جدول (14) / تصنيف مستويات علاقات الارتباط**

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

**المصدر: اعداد الباحثان باعتماد الادبيات الاحصائية**

اذ تنص الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الريادية بأبعادها والمرونة الاستراتيجية). اذ يشير جدول (13) بوجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين اليقظة الريادية والمرونة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ( $0.559^{**}$ ) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) ودرجة ثقة بلغت (99%)، اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

جدول (13) / مصفوفة معاملات الارتباط بين اليقظة الريادية بأبعادها والمرونة الاستراتيجية

		المسح والبحث	التعاون والتواصل	التقييم والحكم	اليقظة الريادية
المسح والبحث	Pearson Correlation	1	.315**	.367**	.716**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000
	N	89	89	89	89
التعاون والتواصل	Pearson Correlation	.315**	1	.430**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.000
	N	89	89	89	89
التقييم والحكم	Pearson Correlation	.367**	.430**	1	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	89	89	89	89
اليقظة الريادية	Pearson Correlation	.716**	.777**	.791**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	89	89	89	89
المرونة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.374**	.382**	.520**	.559**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	89	89	89	89

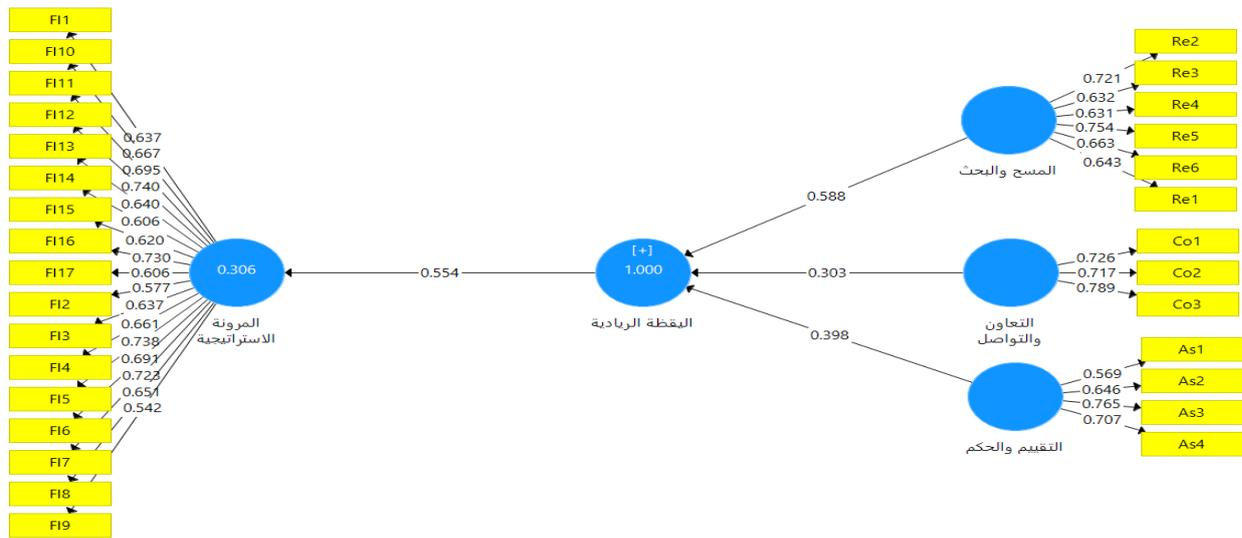
المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعده المسح والبحث والمرونة الاستراتيجية، إذ يظهر تحليل الارتباط في جدول (13) بان هنالك علاقات ارتباط قوية (لأنها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد المسح والبحث والمرونة الاستراتيجية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.374\*\*). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1).
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعده التعاون والتواصل والمرونة الاستراتيجية. إذ يظهر جدول مصفوفة الارتباط (13) بان هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوية بين بعد التعاون والتواصل والمرونة الاستراتيجية. إذ بلغت علاقة الارتباط بينهما (0.382\*\*) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000). إذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التعاون والتواصل والمرونة الاستراتيجية، إذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعده التقييم والحكم والمرونة الاستراتيجية، إذ يظهر جدول مصفوفة الارتباط (13) بان هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوية بين بعد التقييم والحكم والمرونة الاستراتيجية، إذ بلغت علاقة الارتباط بينهما (0.520\*\*) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000). إذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التقييم والحكم والمرونة الاستراتيجية، إذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3).

## ثانياً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص (يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لليقظة الريادية بأبعادها في المرونة الاستراتيجية) إذ اعتمد الباحثان في اختبار فرضيات التأثير المباشر على النموذج الهيكلي Structural Model باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Smart PLS. V.20) والشكل (4) هو النموذج الهيكلي للبحث الذي يوضح المتغير المستقل (اليقظة الريادية) والمتغير المعتمد (المرونة الاستراتيجية) إذ يتضح ان اليقظة الريادية قادر على تفسير ما نسبته (31%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة الاستراتيجية في بعض الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة اما النسبة المتبقية (69%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث وهي قيمة تفسير معتدلة. كما يتضح من جدول (14) بان قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) (0.554). توضح بان زيادة مستويات توافر اليقظة الريادية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي لزيادة مستويات المرونة الاستراتيجية بنسبة (55%). وشكل (4) وجدول (14) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



الشكل (4) / المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

كما يوضح جدول (14) بان معيار القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتنبؤ بالتغيرات في المتغير المعتمد (2Q) والذي يجب ان يكون اكبر من (0) إذ بلغ (0.116) وهو مؤشر جيد كما ان مؤشر جودة المطابقة (GoF) للنموذج كانت ضمن مستوى معتدل (اذا كانت النسبة اقل من 0.10 لا يوجد تطابق ما بين (0.1-0.25) تطابق ضعيف ما بين (0.25-0.36) تطابق معتدل واذا كان اكبر من 0.36 فهو تطابق جيد) في حين كانت قيم المعنوية للاختبار ( $t=7.887, P<0.01$ ) ما يعني معنوية العلاقة ومن ثم قبول الفرضية الرئيسية الثانية اما عن حجم التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد يتبين عن طريق جدول (14) فضلاً عن قيمة (VIF) التي ظهرت اقل من المعيار المحدد لقبولها.

جدول (14) / تقديرات نموذج التأثير بين اليقظة الريادية والمرونة الاستراتيجية

معامل التحديد R	S.R.W	P value	T value	VIF	المسار	جودة المطابقة GOF	Q2
0.306	0.554	0.000	7.887	1	اليقظة الريادية ----< المرونة الاستراتيجية	0.296	0.116

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية

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

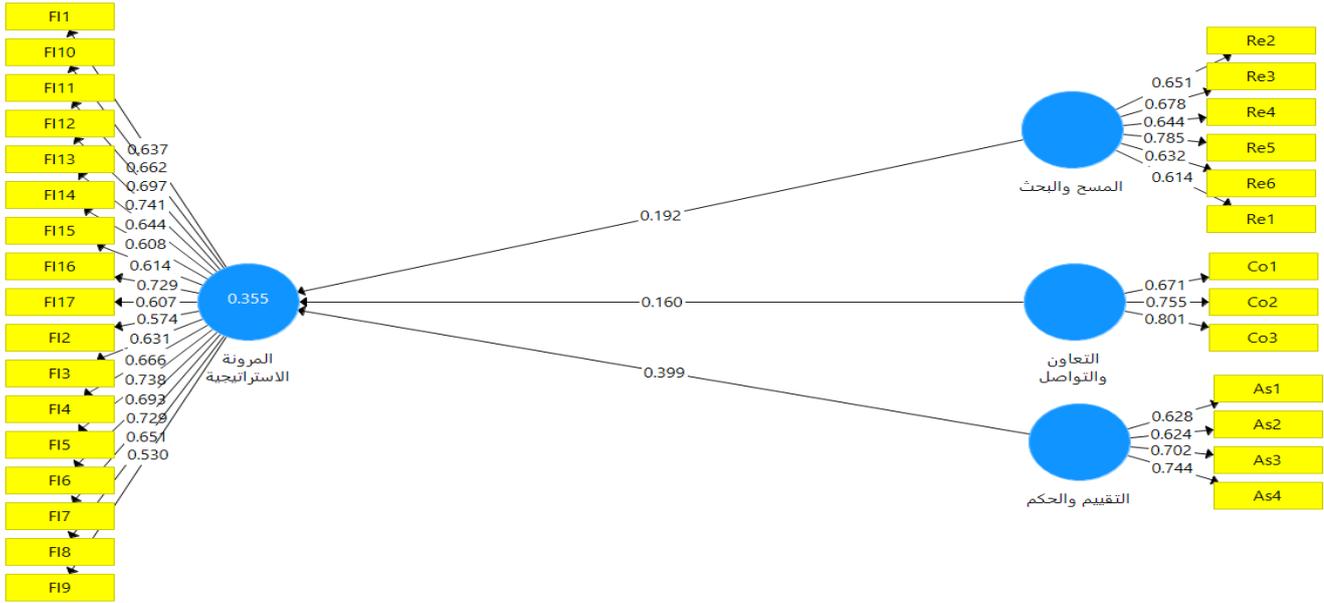
اعتمد الباحثان في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير المستقل (اليقظة الريادية) والمتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية) على النموذج الهيكلي (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Smart-PLS)، والشكل (5) يمثل النموذج الهيكلي للبحث وان القيمة الظاهرة في وسط الدائرة لمتغير المرونة الاستراتيجية فتمثل معامل التفسير التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) ( $R^2$ ) والتي تُبين بان ابعاد متغير اليقظة الريادية قادرة على تفسير ما نسبته (36%) من التغيرات التي تطرأ على متغير المرونة الاستراتيجية في بعض الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة اما النسبة المتبقية والبالغة (64%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث، وهو قدرة معتدلة. كما يوضح جدول(15) بان معيار القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتنبؤ بالتغيرات في المتغير المعتمد ( $2Q$ ) والذي يجب أن يكون اكبر من (0) بلغ (0.130) وهو مؤشر جيد كما أن مؤشر جودة المطابقة (GOF) للنموذج كانت ضمن مستوى جيد (اذا كانت النسبة اقل من 0.10 لا يوجد تطابق ما بين (0.1-0.25) تطابق ضعيف ما بين (0.25-0.36) تطابق معتدل واذا كان اكبر من 0.36 فهو تطابق جيد) كما يتضح عن طريق جدول(15) بان قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) بين بعد المسح والبحث ومتغير المرونة الاستراتيجية والبالغ ( $P = 0.192 > \beta = 0.05$ ). هي قيمة موجبة ومعنوية فضلاً عن ان قيمة  $t$  كانت اكبر من (1.96) اذ بلغت (1.979) وهي تحقق الشرط المطلوب فضلاً عن قيمة VIF التي كانت اقل من المعيار المحدد وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلي لعلاقة التأثير تقبل الفرضية الفرعية الاولى من فرضية التأثير لأبعاد اليقظة الريادية في المرونة الاستراتيجية وشكل(5) وجدول(15) يوضحان النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل.

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

يعرض الشكل(5) وجدول(15) نتائج العلاقة بين بعد التعاون والتواصل والمرونة الاستراتيجية وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد التعاون والتواصل سيكون له تأثير ايجابي في مستوى المرونة الاستراتيجية في بعض الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة مجتمع البحث. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد التعاون والتواصل بلغ ( $P = 0.160 < \beta = 0.05$ ) وهو تأثير ايجابي وغير معنوي فضلاً عن قيمة  $t$  التي بلغت (1.375) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون اكبر من (1.96) وهي لا تحقق الشرط المطلوب فضلاً عن قيمة VIF التي كانت اقل من المعيار المحدد وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد التعاون والتواصل والمرونة الاستراتيجية ترفض الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد اليقظة الريادية في المرونة الاستراتيجية.

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

يعرض الشكل(5) وجدول(15) نتائج العلاقة بين بعد التقييم والحكم والمرونة الاستراتيجية وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد التقييم والحكم سيكون له تأثير ايجابي في مستوى المرونة الاستراتيجية في بعض الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة مجتمع البحث. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد التقييم والحكم بلغ ( $P = 0.399 > \beta = 0.01$ ) وهو تأثير ايجابي ومعنوي فضلاً عن قيمة  $t$  التي بلغت (4.394) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون اكبر من (1.96) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد التقييم والحكم والمرونة الاستراتيجية تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر لأبعاد اليقظة الريادية في المرونة الاستراتيجية.



الشكل (5) / المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية جدول (15) / تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد اليقظة الريادية ومتغير المرونة الاستراتيجية

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

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج Smart-Pls

- وهنا تمت الاجابة على سؤال مشكلة البحث المتمثل ب (هل تسهم اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية للشركات التابعة للعبة العباسية؟) وكذلك تحقق اهدافها المتمثلة ب
1. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث في الشركات مجتمع البحث.
  2. تحديد مساهمة اليقظة الريادية في المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث.
- وبذلك أجاب الباحثان على جميع تساؤلات مشكلة البحث وحقق جميع أهدافه المشار إليها في منهجية البحث الحالي.

**المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات****اولاً: الاستنتاجات**

1. حازت اليقظة الريادية على مستوى أهمية مرتفع جداً وذلك يعكس التصور الواضح والادراك العالي للآراء عينة البحث عن ممارسة اليقظة الريادية، وهذا بدوره يؤكد أهمية هذه الممارسة ومدى توافرها في الشركات مجتمع البحث بحسب اجابات افراد العينة. والتي يمكن أن نستنتج منها ما يأتي:
  - أ. حقق بُعد (التعاون والتواصل) اعلى مستوى أهمية في ابعاد اليقظة الريادية واحتل المرتبة الاولى، وهذا يعود الى ارتفاع مستوى اهمية فقراته، وادراك عينة البحث لاهتمام ادارة الشركات على ربط المعلومات مع بعضها للحصول على حقائق مفيدة فضلاً عن الاستفادة من المعلومات المتاحة.
  - ب. حاز بُعد (المسح والبحث) على مستوى مرتفع جداً من الاهمية، ما يشير الى أن هناك تفاعل مستمر مع الجهات الاخرى للحصول على المعلومات الجديدة، فضلاً عن المراقبة بشكل مستمر للأفكار الجديدة عند البحث عن المعلومات.
  - ج. حصل بُعد (التقييم والحكم) على مستوى اهمية مرتفع ما يشير الى القدرة الجيدة على التنبؤ والتمييز ما هو مريح من الفرص.
2. حققت المرونة الاستراتيجية مستوى اهمية مرتفع جداً على مستوى الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة مجتمع البحث، وهذا يعني أن عمل الشركات يتصف بالتغير المستمر وانها قادرة على استخدام امكانياتها بمرونة عالية لاستثمار الفرص المتاحة في مجال عملها.
3. وجود علاقة ارتباط موجبة طردية ومعنوية بين اليقظة الريادية والمرونة الاستراتيجية وتعكس هذه العلاقة مدى توافر اليقظة الريادية بأبعادها ما يؤثر انعكاساً طردياً بنسبة قوية لظهور المرونة الاستراتيجية لدى الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة في كربلاء مجتمع البحث.
4. اثبت البحث وجود تأثير مباشر لبعدي اليقظة الريادية (المسح والبحث، التقييم والحكم) في المرونة الاستراتيجية، بينما بعد (التعاون والتواصل) لم يثبت له تأثير على المرونة الاستراتيجية. مما يعني ان قدرة الشركة على مواجهة التغيرات البيئية وتعديل استراتيجيتها المتبعة يجري عن طريق مسح بيئة العمل بصورة كلية وتقييم الفرص المتاحة والحكم عليها باستثمارها والانتفاع منها.

**ثانياً: التوصيات**

1. تعزيز ابعاد اليقظة الريادية لمجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة واعتمادها كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة لدعم التنافسية بوصفها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، لتؤخذ في الاعتبار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإعداد الاستراتيجيات، التي عن طريق تنفيذها يمكن متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي متميز وفاعل.
2. ضرورة تبني الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة في كربلاء لأبعاد اليقظة الريادية وخاصة التعاون والتواصل لما لها من أهمية في تحسين وتطوير قدرة الشركات على تطبيق المرونة الاستراتيجية بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية.
3. تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات التابعة للعتبة العباسية في كربلاء لأهميتها ودورها في جعل الشركات قادرة على مواجهة التغيرات البيئية والتنافسية على المدى البعيد وبما ينعكس على الاداء التنظيمي ويحقق الاستدامة لأعمال الشركات.
4. التركيز على اقتناص الفرص واستثمارها من أجل تطوير جودة المنتجات والخدمات.

5. التركيز على تبني ابعاد اليقظة الريادية والايامن بها ضمن فلسفة الإدارة العليا نحو تعزيز المرونة على مستوى الاستراتيجي لما لها من دوراً فاعل في تعزيز توجهات الشركات وتأهبها الريادي تجاه التغيرات والتطورات والمتطلبات المستقبلية اللازمة للبقاء في بيئة الاعمال التي تتصف بالديناميكية والتأكد والتغيير المستمرين.
6. الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في هذا المجال مع حث منظمات الأعمال الحكومية والأهلية للعمل في هذا الاتجاه

### المصادر

#### اولاً: المصادر العربية

##### أ. الكتب

- (1) الشامي، عبد الله محمد (2012) "اصول منهج البحث العلمي وقواعد تحقيق المخطوطات"، المكتبة العصرية، بيروت - لبنان.
- (2) العزاوي، رحيم يونس كرو (2008) "مقدمة في منهج البحث العلمي"، دار دجلة، المملكة الاردنية الهاشمية.
- ب. البحوث والدوريات
- (1) السلامي، أحمد، والسبتي، حريبي (2015) "المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والأربعون.
- (2) الشمري، احمد عبد الله وقنديل، احمد محمد رضا وآل عوج، نبراس كاظم عبد والطرفي، علاء حسين فاضل (2019) "دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية (بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركة اسيا سيل للاتصالات المتقلة)"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 15، العدد 61.
- (3) عابد، هند أحمد (2016) "أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الأزهر - غزة.
- (4) عبد الكريم، إسرائ مؤيد وداود، فضيلة سلمان (2020) "تأثير اليقظة الريادية في الاداء البارح بحث تطبيقي في شركة توزيع المنتجات النفطية"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 52.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية

##### A. Books

- 1) Chin, (1998) "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling" Lawrence Erlbaum associates, publisher Mahwah, new jersey, London
- 2) Chroust, G. (Ed.). (2014). *Systemic flexibility and business agility*. Springer.
- 3) Cohen, J., and Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates
- 4) Dewberry, C. (2004) "Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice", First published, Taylor & France.
- 5) Hair, J, Celsi, M,Ortinau, D, and Bush, R. (2013). *Essentials of marketing research*. New York, NY: Mc Graw-Hill/Irwin.
- 6) Hair, J, Huult, T, Ringle, C, and Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los angeles: Sage.
- 7) Hair, J, Sarstedt, M, Ringle, C, Gudergan, P and (2018). *Advanced Issues in partial least squares structural equation modeling* . Los angeles: Sage.
- 8) Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit: Studies in the theory of entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

- 9) Kirzner, I. M. (1985) . The Perils of Regulation: A Market Process Approach in Discovery and the capitalist process. Chicago: University of Chicago Press.

### B. Thesis & Dissertation

- 1) Danook, L. D. A. A. (2021). Knowledge workers is an approach to achieve outstanding performance requirements through strategic flexibility/Zain Telecom in Iraq as a model. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 17(53 part 2).
- 2) Shehab, G. S. A. (2015). *Investigating the Mediating Effect of Absorptive Capacity on the Relationship between Strategic Learning and Strategic Flexibility (Hikma Pharmaceutical Company: A Case Study)* (Doctoral dissertation, Middle East University).

### C. Journals

- 1) Abbott, A. & Banerje, K (2003), "Strategic Flexibility and Firm Performance." The Case of US Based Transnational Corporations." *Global Journal of Flexible Systems Management* 4 (1 & 2),1-8.
- 2) Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). The Reality of Applying Strategic Flexibility in Non-Governmental Hospitals.
- 3) Adomako, S., Danso, A., Boso, N., & Narteh, B. (2018). Entrepreneurial alertness and new venture performance: Facilitating roles of networking capability. *International Small Business Journal*, 36(5), 453-472.
- 4) Alabbadi, H., & Al-Masaeed, S. (2020). The impact of e-readiness on strategic flexibility. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 19(3), 257-272.
- 5) Amato , C. , R. A. Baron , B. Barbieri , J. J. Belanger , and A. Pierro . (2017) . " Regulatory Modes and Entrepreneurship : The Mediatonal Role of Alertness in Small Business Success . *Journal of Small Business Management* 55 ( S1 ) : 27-42" .
- 6) Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.
- 7) Arnold, V., Benford, T., Canada, J., & Sutton, S. G. (2011). The role of strategic enterprise risk management and organizational flexibility in easing new regulatory compliance. *International Journal of accounting information systems*, 12(3), 171-188.
- 8) Asif, M., Fisscher, O. A., de Bruijn, E. J., & Pagell, M. (2010). Integration of management systems: A methodology for operational excellence and strategic flexibility. *Operations Management Research*, 3(3-4), 146-160.
- 9) Ataei, M., Shirazi, F. M., Lamarine, R. J., Nakhaee, S., & Mehrpour, O. (2020). A double-edged sword of using opioids and COVID-19: a toxicological view. *Substance Abuse Treatment, Prevention, and Policy*, 15(1), 1-4.
- 10) Barrales Molina, V., Kaynak, H., & Gutiérrez Gutiérrez, L. (2018). The Role of Human Resource-Related Quality Management Practices in New Product Development: A Dynamic Capability Perspective.
- 11) Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31
- 12) Campos, H. M. (2017). Impact of entrepreneurial passion on entrepreneurial orientation with the mediating role of entrepreneurial alertness for technology-based firms in Mexico. *Journal of small business and enterprise development*.
- 13) Cantillon, R. (1931). *Essai surka Naureihu Cunmerceen Geméral*, reprinted, H. Higgs (ed. (1931), London: Macmillan.
- 14) Chan, K. Y., Uy, M. A., Sam, Y. L., Ho, M. H. R., & Chernyshenko, O. S. (2015). Proactivity, adaptability and boundaryless career attitudes: The mediating role of entrepreneurial alertness. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 115-123.

- 15) Chen, C. C., & Liang, C. (2015). Job statuses of agrirural workers on their entrepreneurial alertness. *International Journal of Business and Social Science*, 6(8), 80-88.
- 16) Chroust, G. (Ed.). (2015). *Systemic flexibility and business agility*. Springer.
- 17) Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. *Procedia-Social & Behavioral Sciences*, 99, 582-589
- 18) Cobanoglu, C. (2018) *ADVANCES IN GLOBAL BUSINESS AND ECONOMICS* Proceedings of the GLOBÉ Conference in Sarasota, USA, June 4-8, 2018, ANAHEI Publishing, LLC The registered company address is: 3934 South East Avenue, Sarasota, FL 34239 USA.
- 19) Combe, I. A., & Greenley, G. E. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework. *European Journal of Marketing*
- 20) Combe, I., Rajala, R., Westerlund, M., & Möller, K. (2012). Strategic flexibility in open innovation–designing business models for open source software. *European Journal of Marketing*.
- 21) Cui, N., Xue, J., Connolly, C. A., & Liu, J. (2016). Does the gender of parent or child matter in child maltreatment in China?. *Child abuse & neglect*, 54, 1-9.
- 22) Eryesil K., Esmen O., Beduk A. (2015) "The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance", *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Industrial and Systems Engineering*, Vol:9, No:10.
- 23) Escrig-Tena, A. B., Bou-Llusar, J. C., Beltrán-Martín, I., & Roca-Puig, V. (2011). Modelling the implications of quality management elements on strategic flexibility. *Advances in Decision Sciences*.
- 24) Gylling, C., Elliott, R., & Toivonen, M. (2012). Co-creation of meaning as a prerequisite for market-focused strategic flexibility. *European Journal of Marketing*.
- 25) Han, C., & Zhang, S. (2021). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100136.
- 26) Harrigan, K. R. (1985). *Strategies for joint ventures*. Free press.
- 27) Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D., & Volberda, H. W. (2021). Re-examining strategic flexibility: a meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies. *British Journal of Management*, 32(2), 435-455.
- 28) Hijjawi, G., & Al-Shawabkeh, K. (2017) Impact of strategic agility on business continuity management : The moderating role of entrepreneurial alertness An applied study in Jordanian insurance companies. *International Journal of Business and Management*, 12(10), 155-155.
- 29) Johnson, J. L., Lee, R. P. W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- 30) Kadile, V., & Biraglia, A. (2020). From hobby to business: Exploring environmental antecedents of entrepreneurial alertness using fsQCA. *Journal of Small Business Management*, 1-36.
- 31) Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A. O., & Agca, T. (2016). Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: an emerging market study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 126-132.
- 32) Kelly, L., & Dorian, M. (2017). Doing well and good: an exploration of the role of mindfulness in the entrepreneurial opportunity recognition and evaluation process. *New England Journal of Entrepreneurship*.

- 33) Korsgaard, S., Berglund, H., Thrane, C., & Blenker, P. (2016). A tale of two Kirzners: Time, uncertainty, and the “nature” of opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 867-889.
- 34) Kouropalatis, Y., Hughes, P., & Morgan, R. E. (2012). Pursuing “flexible commitment” as strategic ambidexterity: An empirical justification in high technology firms. *European Journal of Marketing*.
- 35) Lee, K., Kim, Y., & Koh, D. (2016). Organizational learning, top management team’s entrepreneurial alertness, and corporate entrepreneurship in high-tech firms. *Asian Journal of Technology Innovation*, 24(3), 338-360.
- 36) Ma, R., & Huang, Y. C (2016). Opportunity-based strategic orientation, knowledge acquisition and entrepreneurial :The perspective of the global sourcing.
- 37) Mason, K., & Mouzas, S. (2012). Flexible business models. *European Journal of Marketing*.
- 38) Meng, M., Lei, J., Jiao, J., & Tao, Q. (2020). How does strategic flexibility affect bricolage: The moderating role of environmental turbulence. *Plos one*, 15(8), e0238030
- 39) Mhaibes, H. A. (2018). An Analytical Study of the Strategic Flexibility Variation as a Function of the Dynamic Capabilities Based on Supply Chain Management (Case Study: The General Petroleum Products Distribution Company in Baghdad). *International Journal of supply chain management*, 7(5), 667-683.
- 40) Obschonka, M., Hakkarainen, K., Lonka, K., & Salmela-Aro, K. (2017). Entrepreneurship as a twenty-first century skill: entrepreneurial alertness and intention in the transition to adulthood. *Small Business Economics*, 48(3), 487-501.
- 41) Olalekan, A. B. (2016). Influence of peer group relationship on the academic performance of students in secondary schools: A case study of selected secondary schools in Atiba Local Government Area of Oyo State. *Global Journal of Human-Social Science*, 16(4), 89-94.
- 42) Puapradit, T., & Supatn, N. (2021). Influence of Entrepreneurial Alertness and Self-Efficacy on Entrepreneurial Intention. *Journal of Business Administration The Association of Private Higher Education Institutions of Thailand*, 10(1), 214-229.
- 43) Rajala, R., Westerlund, M., & Möller, K. (2012). Strategic flexibility in open innovation—designing business models for open source software. *European Journal of Marketing*.
- 44) Raynor ME, Leroux X (2004) Strategic flexibility in R&D, *Res Technot Manage* 47(3):27-32
- 45) Roundy, P. T., Harrison, D. A., Khavul, S., Pérez-Nordtvedt, L., & McGee, J. E. (2018). Entrepreneurial alertness as a pathway to strategic decisions and organizational performance. *Strategic Organization*, 16(2), 192-226.
- 46) Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 237-263.
- 47) Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic management journal*, 16(S1), 135-159.
- 48) Say, J.B (1964), *A Treatise on Political Economy or, the Production, Distribution and Consumption of Wealth*, imprint (1964), London: Sherwood, Neclay and Jones
- 49) Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). Strategic flexibility, manager personality, and firm performance: The case of Indian Automobile Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 77-90.
- 50) Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.

- 51) Sharma, L. (2019). A systematic review of the concept of entrepreneurial alertness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- 52) Skeibrok, J., & Svensson, F. L. (2016). The degree of projectification in organizations, and its impact on strategic flexibility: A quantitative study of the Norwegian economy (Master's thesis, Universitetet i Agder; University of Agder).
- 53) Skordoulis, R. T. (2004). Strategic flexibility and change: an aid to strategic thinking or another managerial abstraction?. *Strategic change*, 13(5), 253-258.
- 54) Tang, J. (2008). Environmental munificence for entrepreneurs: entrepreneurial alertness and commitment. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- 55) Tang, J., Kacmar, K. M. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of business venturing*, 27(1), 77-94.
- 56) Urban, B. (2019). Academic entrepreneurship: A focus on entrepreneurial alertness, attitudes, norms and beliefs. *South African Journal of Higher Education*, 33(3), 192-204.
- 57) Urban, B., & Wood, E. (2017). The innovating firm as corporate entrepreneurship. *European Journal of Innovation Management*.
- 58) Valliere, D. (2013). Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness. *Journal of business venturing*, 28(3), 430-442.
- 59) Villar, J., Bessa, R., & Matos, M. (2018). Flexibility products and markets: Literature review. *Electric Power Systems Research*, 154, 329-340.
- 60) Wang, X., Qi, Y., & Zhao, Y. (2019). Individual unlearning, organizational unlearning and strategic flexibility: The down-up change perspective. *Baltic Journal of Management*
- 61) Xie, Xuemei & Lv, Jiuchang. (2016) Social networks of female tech-entrepreneurs and new venture performance: the moderating effects of entrepreneurial alertness and gender discrimination, *International Entrepreneurship Management Journal*, Springer Science + Business Media, New York, 2016.
- 62) Yang, J., Zhang, F., Jiang, X., & Sun, W. (2015). Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 347-356.
- 63) Yawson, R. (2020). Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 406-417.
- 64) Yu , T.F.L. ( 1999 ) "Bringing entrepreneurship back in : explaining the industrial dynamics of Hong Kong with special reference to the textile and garment industry " , *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* , Vol . 5 No. 5 , pp . 235-250.