

اثر المرونة الإستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال

دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات اللا سيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف

أعداد

مهند حميد ياسر العطوي
طالب ماجستير إدارة أعمال

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على مدى تأثير المرونة الإستراتيجية من خلال أبعادها (مرونة رأس المال البشري ، مرونة سوقية ، مرونة إنتاجية) في زيادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم من خلال أبعادها (توجه المبادرة ، انتهاء الفرص ، تحمل المخاطر ، تعظيم الموارد). شملت عينة البحث مديري الشركات في قطاع صنع المواد الإنشائية . واستعملت الاستبانة مصدراً رئيساً في جمع البيانات ، اذ وزعت (٣٦) استبانته واسترجعت (٣١) استبانته كاملة ، أي نسبة استرجاع (٨٩%) . وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي توصل البحث الى وجود اثر لمتغيرين من متغيرات المرونة الإستراتيجية وهما مرونة رأس المال البشري والمرونة الإنتاجية في زيادة منظمات الأعمال ، واتضح عدم وجود تأثير كبير للمرونة السوقية في الريادة . وانتهى البحث بعدد من التوصيات جاء أبرزها ضرورة المديري الشركات على معرفة السوق وخصائصه لمختلفة وان يكونوا على علم باستراتيجيات الشركات المنافسة ، والمتابعة المستمرة للتغيرات السياسية ، الاقتصادية ، التكنولوجية وغيرها من المتغيرات المؤثرة في عمل الشركة ، وان يتابع المديرين تغيرات أسعار المنافسين واتخاذ أساليب جديدة للرد عليها .

Abstrac

This research aims to identify the impact of strategic flexibility through its dimensions (the flexibility of human capital, market flexibility, productivity flexibility) in the Entrepreneurship of business organizations, small and medium-sized enterprises through its dimensions (Proactive Orientation, Opportunity-driven, take risks, Resource Leveraging). The research sample included corporate managers in the manufacturing sector of construction materials. The questionnaire used in a major source of data collection, and distributed (36) questionnaire, and I recovered (31) questionnaire in full. It was one of the most important results, the presence of trace of two variables of the strategic flexibility and are flexible human capital and productive flexibility in Entrepreneurship business organizations covered by the research, it became clear there was no significant impact between flexibility market and Entrepreneurship. The researcher recommends that depends managers know the market and the characteristics of the different and be aware of strategies of competitors, and continuous monitoring of changes in political, economic, technology and other variables affecting the company's business, and that managers follow the changes in prices of competitors and to take new approaches to respond to them.

المقدمة

إن أهم ما تمتاز به الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم هو انها تقدم القاعدة اللازمة لتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية ، وذلك من خلال إقامة شركات صغيرة التي يجد انتاجها سوقاً رانجاً لأنها تلبي حاجات ملحة للدول ولا سيما النامية منها . مما يجعلها قاعدة انطلاق لمشروعات اكثر تقدماً (ريادية) من خلال نموها نمواً طبيعياً متفاعلاً مع البيئة الخارجية منها العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وربما السياسية منها والتي تؤثر تأثيراً كبيراً في نمو المشروعات الصغيرة و متوسط الحجم ، تواجه الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في العراق تحديات كبيرة لا سيما بعد عام ٢٠٠٣ لاسيما بعد التحول الذي شهدته الأسواق العراقية من محلية الى عالمية إذ صاحبت هذه الأسواق تغيرات على مختلف المستويات، فضلا عن قلة موارد المالية لهذه الشركات فجميعها أدت الى زيادة التحديات أمامها . فلا بد للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم. اتخاذ إجراءات باستخدام أساليب جيدة ليس تفاديها وإنما مواكبتها وبدل ان تكون تهديد يمكن ان تكون فرص مريحة، وهذا ما توفره المرونة الإستراتيجية التي تعطي الشركة القدرة على التفاعل مع البيئة الخارجية من خلال إعادة ترتيب مواردها الداخلية لتكون اكثر إنسجاماً وأكثر كفاءة بتحقيق الريادة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال أبعادها المتمثلة بالتوجه المبادرة وانتهاء الفرص وتحمل المخاطرة والقدرة على التعظيم بين موارد الشركة المعنوية والحقيقية .

ولهذا تكون البحث من أربع محاور أساسية وهي ،اولا: الاطار المنهجي . ثانيا: الإطار النظري . ثالثا : الجانب العملي . رابعا :الاستنتاجات والتوصيات .

المحور الأول: الإطار المنهجي

منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث

يمكن عرض مشكلة البحث في إطار التساؤلات الآتية:
ما مستوى أهمية المرونة الإستراتيجية لدى مديري الشركات عينة البحث؟
ما مستوى الريادة لدى مديري الشركات عينة البحث؟
هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة الإستراتيجية والريادة ؟

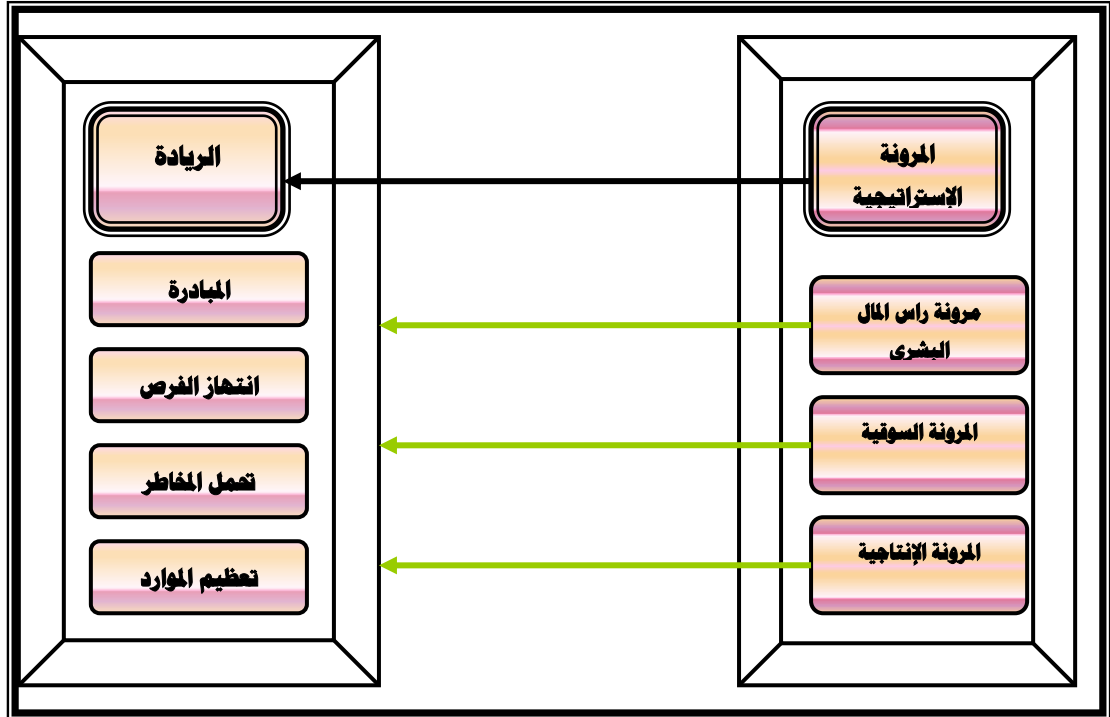
ثانياً. أهمية البحث وأهدافه

تأتي أهمية البحث من استهداف مجال الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم التي لها تأثير مهم على الاقتصاد العراقي ، إذ بلغ عددها (٩٥٩) وعدد العاملين يصل إلى (١٠٦٧٥) عاملاً على مستوى محافظة النجف الاشرف* ، وبالتالي فإن فكرة الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم الحجر الأساس لأي اقتصاد .

ويهدف البحث الى التحري عن طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والريادة ، وتلافي النقص في البحوث السابقة التي تربط بين المتغيرات التي جاء بها هذا البحث، وبما يجعلها أن تكون دراسة متواضعة في البيئة العراقية تبحث في هذا المجال الحديث والمهم، و تسعى إلى استنباط علاقاته واستكشاف تأثيراته واستشراف جدواه المستقبلية، مما سيكون له انعكاساً في إثراء المكتبة العربية والعراقية في مجال التطوير التنظيمي.

ثالثاً : مخطط البحث

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات المرونة الإستراتيجية و الريادة وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه قام الباحث بتوليف مخطط مطور وفرضي للبحث وهو يجسد مخططاً للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها.



شكل (١) مخطط البحث

المصدر : من إعداد الباحث

رابعاً : فرضيات البحث

بموجب ما سنعرضه عن متغيري البحث بأبعادهما المختلفة، وطبيعة العلاقة بينهما واتجاهها كما يراها الباحث ، يمكن بناء الفرضيات الرئيسية الآتية: (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية من خلال أبعادها في الريادة من خلال أبعادها على المستوى الكلي والفرعي). وقد تفرعت منها عدة فرضيات وهي :

* حسب المجموعة الاحصائية لعام (٢٠٠٩) الصادر من جهاز المركزي للإحصاء / وزارة التخطيط .

١. الفرضية الفرعية الأولى : وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية من خلال بعد مرونة رأس المال البشري في الريادة من خلال أبعادها على المستوى الكلي.
٢. الفرضية الفرعية الثانية : وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية من خلال بعد مرونة السوقية في الريادة من خلال أبعادها على المستوى الكلي.
٣. الفرضية الفرعية الثالثة : وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية من خلال بعد مرونة الإنتاجية في الريادة من خلال أبعادها على المستوى الكلي.

خامساً : مجال ومجتمع وعينة البحث

شملت الحدود المكانية للبحث عدداً من شركات القطاع الخاص الصغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في قطاع تصنيع المواد الإنشائية في محافظة النجف الاشرف . و تمثل الحدود الزمنية المدة التي قضاها الباحث في الجانب العملي من توزيع استمارة الاستبيان إلى جمعها ، فامتدت من شهر كانون الثاني ٢٠١١ إلى شباط ٢٠١١ . أما مجتمع البحث انحصر في مديري الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم . وشملت عينة البحث (٣٦) وزعت عليهم استمارة الاستبيان وتم استلام (٣١)صالحة للتحليل الإحصائي .

سادساً: أدوات جمع البيانات

١. الجانب النظري :استعان الباحث في تغطية هذا الجانب من البحث بما هو متوافر من المصادر العربية والأجنبية فضلاً عن الدراسات والبحوث والمقالات المتوفرة في المكتبات وشبكة الانترنت إذ شكلت شبكة الانترنت جانباً أساسياً في حصول الباحث على أحدث البحوث والدراسات التي غطت الجانب النظري للبحث.

٢- الجانب العملي : اعتمدت الباحث استمارة الاستبيان كمصدر رئيس في جمع البيانات و تمّ الاعتماد فيها على جهود باحثين سابقين في بعض جوانبها، تمّ إجراء عمليات الإضافة والحذف والتعديل فيها بما يتناسب مع واقع البيئة العراقية والشركات الصناعية العاملة فيها. إذ تكونت الاستبانة من البنود اللا سيما بموضوع الدراسة، انظر ملحق (١)، وتشمل المتغيرات الرئيسية والفرعية ،(المرونة الإستراتيجية، الريادة)،تضمنت عدد فقرات الاستبانة (٢٤) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة ، وكما مبينة في جدول (١) .

جدول(١) توزيع فقرات الاستبانة والمصادر المعتمدة بتصميم الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	رمز المتغير عدد الفقرات	رقم الفقرة	المصادر المعتمدة
المرونة الإستراتيجية (X)	مرونة رأس المال البشري	X1	٤-٤	(David, 2009)، (Kak, 2004)، (Larso, 2008)، (arch & Madsen, 2007)
	المرونة السوقية	X2	٤-٨	
	المرونة الإنتاجية	X3	٤-١٢	
الريادة (Y)	توجه المبادرة	Y1	٣-١٥	(Kilenthong et al, 2010)، (Morris, 2002)
	انتهاز الفرص	Y2	٣-١٨	(Miles & Darroch, 2006) ، (Jones & Rowley, 2009)
	تحمل المخاطر	Y3	٣-٢١	(Denrell, 2008)
	تعظيمالموارد	Y4	٣-٢٤	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

المحور الثاني : الإطار النظري

١. المرونة الاستراتيجية strategic flexibility

أولاً : مفهوم المرونة الاستراتيجية Concept of strategic flexibility

المرونة لغة تعني مرن يمرن مرانة ومرونة: وهو لين في صلابة . ومرنته : أنته وصلبته . ومرن الشيء يمرن مرونا إذا استمر ، وهو لين في صلابة . ومرنت يد فلان على العمل أي صلبت واستمرت . والمرانة : اللين . والتمرين : التلين (ابن منظور ، ج ٣ : ٤٧٣) . ويرى (Zhang,2005:166) . إن مفهوم المرونة الاستراتيجية تم احتضانه من قبل الكثير من الباحثين في حقول الإدارة الاستراتيجية، والإدارة الصناعية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، مما أعطى الإدراك المتزايد للأهمية الاستراتيجية للمرونة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات التي تتنافس في بيئات الأعمال المتغيرة .

ونذكر (Onar&Polat,2009:1) أن المستوى العالي من المنافسة وعدم التأكد قد أجبر المنظمات لصنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت المناسب والصائب تحافظ على موقعها التنافسي . أن ممارسات الإدارة بالنسبة لبيئتها المستقرة هي ليست مناسبة للبيئة الديناميكية الجديدة . وللتجاوب مع هذه البيئة الديناميكية وعدم التأكد ركز الإداريون والأكاديميون على مرونة المنظمة الاستراتيجية .

ويذكر (Shimizu) وزميله أن هذه المرونة تتطلب أن يجد المديرين الاتزان الصحيح والمناسب بين تخصيص الموارد الضرورية ، للمضي في تنفيذ قرار معين وتجنب استثمار أموال كبيرة في مشاريع محدودة الربح (Shimizu&Hitt,2004:44) . ويضيف (Antonio) وزميله أن تحقيق المرونة الاستراتيجية يتوجب على المديرين تجاوز القصور الذاتي الإدراكي ، وزيادة الوعي التنظيمي بالمعرفة وكذلك القدرة على امتصاصها واستيعابها (Antonio&Madalena,2009:561) . ويرى (Wright & Snell,1997:4) أن قدرة المنظمة للرد على التغيرات المختلفة في البيئات التنافسية والديناميكية ، فالمرونة تزود المنظمات بالقدرة على تعديل الممارسات الحالية ردا على التغيرات البيئية غير المستقرة . اما (Grewal&Tansuhj,2001: 72) يرى المرونة الإستراتيجية هي القدرة التنظيمية على إدارة المخاطر الاقتصادية والسياسية من خلال الاستجابة بشكل سريع وبطريقة مبادرة او التفاعل بالنسبة للفرص وتهديدات السوق . وذكر (Bao et al,2008:14) ان المرونة الاستراتيجية هي قابلية المنظمة بتحديد التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجة وتوفير الموارد اللازمة للعمل الجديد ردا على التغيرات والتصرف عندما يكون الوقت مناسب . لذا يرى الباحث المرونة الاستراتيجية هي الإمكانيات والقابليات المتوافرة في موارد المنظمة والتي تسمح للمنظمة حرية التنقل بين الاستراتيجيات البديلة للتكيف مع متغيرات البيئة المختلفة .

ثانياً : أبعاد المرونة الاستراتيجية Dimensions of strategic flexibility

بعد إطلاعنا فيما سبق على بعض مفاهيم المرونة الاستراتيجية التي أشارت الى أبعادها الدالة على محتواها ومضمونها ، لا بد من تسليط الضوء على هذه الأبعاد التي ستستعملها الدراسة مقياساً للمرونة الاستراتيجية ، ويتفق بعض الباحثين منهم (Mackinnon et al,2010)Weerdt et al , 2000 ;Miltenburg,2003;Beach et al , 2000) . أبعاد المرونة الإستراتيجية ثلاثة وهي :

١- المرونة الإنتاجية: يشير (Hilhorst et al,2009:421) الى أن المرونة الإنتاجية تتمثل بقدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة . وقد ذكر (الشيخ ، ٢٠١٠ : ١١) أن المرونة الإنتاجية تمثل قدرة المنظمة لتعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل بها بوقت قصير وبأسعار تنافسية . أما (Esturilho & Estorilio,2010:974) يذكرون أن مرونة المنتج الجديد تمثل كمية وتنوع المنتجات التي يمكن أن تقدمها خطوط الإنتاج . ويرى (Ginn,2006:421) أن المرونة الإنتاجية تمثل قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة في مهده تخطيط قصيرة . ولكي تكون مرونة الإنتاج فعالة يفترض أن يكون هناك قدرة على تقديم منتجات جديدة بتكلفة منخفضة . وعمليات الإنتاج لا تتأثر عندما يتم الانتقال الى منتج جديد . ويشير (Miltenburg,2003:55-57) الى أن مرونة العمليات الإنتاجية تعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة في التصنيع لمعالجة العمليات من دون تأثيرات سلبية عندما تزداد التغيرات في البيئة يكون من الضروري أن تصبح العمليات الإنتاجية أكثر مرونة، كون التقنيات المختلفة تفرض على المنظمات طلبات مختلفة لذا يجب أن يقابلها استعمال العملية الملائمة . وقد أشار (Schmenner & Tatikonda,2005:1185) الى أن المرونة الإنتاجية تسهل دمج التقنيات الجديدة والمعلومات المؤثرة التي تسهل استعمال أفضل الأساليب التقنية تماشياً مع التغيرات فيها . ويرى (جاد ، ٢٠١٠ : ١٢٧) انه في كثير من الأحيان يكون من الضروري تصميم احد العمليات الإنتاجية التي يتم استحداثها أو إعادة تصميم احد العمليات المقدمة للخدمة الموجودة بالفعل وذلك من اجل تحقيق الابتكار الذي يؤدي الى تحسينات جوهرية وغير مسبوقة . ويجب التأكيد على ضرورة اتخاذ كل الإجراءات اللازمة التي تضمن بقاء واستمرار التصميم الجديد للعملية الإنتاجية للمنتج على وفق مستويات الأداء الجديدة والمطلوب الحفاظ على تحقيقها .

٢- مرونة رأس المال البشري: إن المنظمات الناجحة يجب إن تفهم العلاقة بين مخرجات الأعمال والعاملين . فالعاملين هم أكثر الموجودات أهمية ومصدراً للميزة التنافسية ، ومقدرات العاملين في كل المستويات فيها خصائص رئيسية ، فالشخص قادر على انجاز الدور أو الحالة المعطى له من قبل رئيسه و المنظمات يمكنها أن تحسن الإنتاجية عموماً بواسطة تحفيز العامل من أداء متوسط إلى متفوق من خلال الحوافز المقدمة له ، وتقليل الرقابة وتعظيم المرونة وأكثر انتباه للعاملين في المنظمة(Kak& Sushil,2002:32).

وينقل (الزهيري، ٢٠١٠: ٩٥) عن (العنزي وصالح، ٢٠٠٩) أن رأس المال البشري بأنه مجموعة الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمنظمة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية . في حين يرى (سلمان، ٢٠٠٥: ٩٧) أن رأس المال البشري هو جميع المعرفة الموجودة في عقول عاملي المنظمة ، سواءً من المبدعين أو من الأشخاص العاديين فلكل منهم مساحة من المعرفة تتناسب وإمكانياته . وينقل (الساعدي، ٢٠١١: ٢٨٩) عن (Noe,et al,1994) أن المنظمة تدعم ميزتها التنافسية من خلال دعم وتعزيز وسائل التنفيذ، التي من أهمها الموارد البشرية بعدها احد الوسائل المهمة لتنفيذ الاستراتيجية.

ويشير (Miltenburg,2003:65) الى أن مرونة راس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية ، اذ تشير المرونة العددية الى قدرة المنظمة لتعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل . أما المرونة الوظيفية فتشير الى استعداد العاملين الى أداء مهام مختلفة رداً على طلبات العمل المختلفة . ويرى (Gibson&Doty,2005:2-4) أن مرونة راس المال البشري تمثل قيمة ثمينة كونها تكيف خواص المورد البشري مثل المعرفة ، المهارات ، سلوك ، أي بيان مرونة مهارات العامل وإمكانياته للاستعمالات البديلة التي يمكن أن تطبق ، وكذلك مدى إعادة ترتيب تلك المهارات ، ومدى امتلاكهم سلوكيات واسعة تمكنهم من التكيف على وفق حالات معينة . فقد يمتلك العاملون مرونة في المهارات أي قد يكونون ماهرين لكنهم يفتقرون الى الحافز السلوكي للتغيير ، او قد يكون لديهم حافز الى حد كبير لكنهم يفتقرون الى المهارات الضرورية او المعرفة للقيام بقرارات التغيير . ويؤكد (Odagiri,2002:70) أن مرونة رأس المال البشري تساعد في كسب المهارات في اغلب الوظائف ، وما الى ذلك من نتائج تعود على المنظمة ككل ، منها تسهيل مهمة الإدارة على العاملين كونهم يتمتعون بمرونة ومهارات عالية ، وهم مستعدون نفسياً لتولي وظائف جديدة . فمرونة رأس المال البشري تعد أولوية في تقديم العمليات والمنتجات الجديدة ، ويمكن بيان تلك المرونة عندما يكون بإمكان المنظمة ان تستخدم العاملين بشكل مؤقت ، أو التعديل في مقدار الوقت الإضافي ، ونقل العاملين الى وظائف أو ورش عمل أو أقسام أو حتى منظمات أخرى ، فمثل هذه المرونة لا تنجز ما لم يكن هناك عمال يمتلكون مهارات واسعة .

٣- المرونة السوقية : إن قدرة المنظمة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مده قصيرة من الوقت ، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية (الشيخ ، ٢٠١٠: ١١) . ويرى (دارين ، ٢٠٠٥: ١٦٨) أن ما يعبر عن قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق طلبات الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة يمثل المرونة السوقية . إذ تكون الاستجابة كبيرة عندما :

- يكون الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة حاجات مختلفة جداً لا تليها التعديلات البسيطة .
- عندما تتطلب أنظمة الجودة تكيف المنتجات .
- عندما تختلف طرق أمداد المنتجات النهائية للزبائن .

إذ أن الاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات الزبائن ، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع ، صيانة المنتجات ، أو قد تكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للزبائن مصدراً مهماً للمرونة السوقية . ويمكن بيان الاستراتيجيات السوقية التي بإمكان المنظمة ان تتبعها للتنقل بين الاستراتيجيات من خلال مصفوفة (Ansoff) إذ تساعد المنظمة في اختيار إحدى الاستراتيجيات التي تلائمها ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، يحتاج ذلك إلى تقييم دقيق لنقاط القوة والضعف التي تحدها المنظمة لنجاح الإستراتيجية المختارة .

فقد أشار (Vrontis et al, 2006:256) إلى مصفوفة السوق /المنتج المتكونة من أربعة استراتيجيات مبينة في شكل (٢)

أولاً: إستراتيجية اختراق السوق التي تعني زيادة الحصة السوقية بواسطة بيع اكبر ما يمكن من المنتج الحالي في الأسواق الحالية .

ثانياً : تطوير السوق تشير هذه الإستراتيجية إلى بيع المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة مثل توسع نشاطات البيع في بلد آخر .

ثالثاً : تتضمن إستراتيجية تطوير المنتج تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية .

رابعاً : إستراتيجية التنوع تشير إلى خلق منتجات جديدة في أسواق جديدة .

منتج جديد	منتج هالي	
	تطوير منتج	أسواق حالية
	تنويع	أسواق جديدة

شكل (٢) مصفوفة السوق /المنتج ل(Ansoff)

Source: Vrontis Demetris, Kogetsidis Harry, Stavrou Andreas, 2006 (Strategic marketing planning for a supplier of liquid food packaging products in Cyprus) Journal of Business & Industrial Marketing , Vol.21,no 4, p:257.

٢. الريادة Entrepreneurship

أولاً: مفهوم الريادة Entrepreneurship Concept of

ظهرت كلمة ريادي لأول مره في اللغة الفرنسية ، وهي كلمة مشتقة من (بين - تأخذ) (Between – Take) في القرن السابع عشر ،وقد أطلقت كلمة ريادي على أولئك الذين ينظمون رحلات استكشافية ، ويعدون الحملات العسكرية ، وإدارة المشروعات الكبيرة كبناء الجسور (الشيخ وآخرون ، ٢٠١٠ : ١٦٤) . ثم أخذ مصطلح الريادة في الاقتصاد الفرنسي في القرن الثامن عشر الذي بدأ يتحرك نحو الموارد الاقتصادية في مجال الإنتاج وتعظيم الإرباح . وفي الولايات المتحدة تم استخدام الرياديين في الأعمال الصغيرة والجديدة واللا سيما . واكتسبت شعبية أكثر من خلال تدريس مادة الريادة في كليات إدارة الأعمال الأمريكية (21 : 1985, Drucker). واخذ مفهوم الريادة يأخذ بعدا اقتصاديا واجتماعيا (النجار و العلي ، ٢٠٠٨ : ٩) . وأول من استخدم مصطلح الريادة في المجال الاقتصادي هو (Richard Cantilon) وان المقصود بالريادي هو المبادر الذي يقود مبادلات في السوق ، مشتري من المنتجين ، بائعا للمستهلكين ، فهو يشتري بسعر محدد ، ويبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل ، هكذا يعكس روح المغامرة لدى الرياديين (الشيخ وآخرون ، ٢٠٠٩ : ٩٨٤). فمفهوم الريادة يشير إلى عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة ، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع ، وتحمل المخاطر المصاحبة ، واستقبال المكافئة الناتجة (النجار والعلي ، ٢٠٠٨ : ٥) . ويرى بعض الباحثين إن مفهوم الريادة يتعلق بالفرد الريادي . وينقل (الشيخ وآخرون ، ٢٠٠٩ : ١٦٥) عن (Zimmerer and Scarborough,2004:37) أن الريادي هو الشخص الذي يخلق عملا جديدا ويواجه المخاطر وعدم التأكد من أجل تحقيق الربح والنمو عن طريق استكشاف الفرص ، وبناء الموارد الضرورية للاستثمار فيها . و يذكر (3 : 2009, Merlo & Auh) أن تميل المنظمة لقبول عمليات الريادة ، وممارسات ، واتخاذ القرارات والخصائص التي تؤدي إلى الإبداع ، وتحمل الخطر والمبادرة ويرى العديد من الباحثين ان هناك تداخلا بين المنظمات الصغيرة والريادة بوصفهم مصطلحين مترادفين (الشيخ والعلي ، ٢٠١٠ : ١٦٥) . ويشير (Drucker,1985:21) إلى استخدام مفهوم الريادة في الأعمال الصغيرة ، الريادي هو الشخص صاحب المنظمات الصغيرة . فضلا عن ذلك لا تعد كل منظمة صغيرة او جديدة منظمة ريادية ، على سبيل المثال، إذا قام شخص بفتح مطعم في منطقة معينة ، بالتأكيد يورد هذا العمل مخاطرة ، والسؤال هل هذا عمل ريادي ؟ أنهم جازفوا في التوقع بزيادة شعبية تناول الطعام خارج البيت في منطقتهم ، فعملية لا يؤدي إلى إشباع حاجات جديدة ، ولا يلبي طلبات زبائن جديدة ، فعلى وفق هذا المنظور لا يعد عملاً ريادياً . ونذكر (McGuinness,2008:8) اتسع مفهوم الريادة لركز على التوجه الريادي للعمليات ، والممارسات ، والنشاطات في اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى دخول أسواق الجديدة ، بدلاً من ان يركز على الفرد صاحب المنظمة.

ويذكر (44 : 2010, Dacin et al) إن أربعة أنواع للريادي هي :

- ١- الريادي التقليدي Conventional Entrepreneur : هو الشخص الذي يقدر أو يمثل رؤية مستندة على أفكار جديدة لتحقيق إبداع ناجح .
- ٢- الريادي المؤسسي Institutional Entrepreneur : هو الشخص الذي يستطيع تعبئة الموارد للتأثير أو التغيير قواعد مؤسسية لكي يدعم موارد المنظمة الحالية أو يرسخ شيء جديد .

١. الريادي الثقافي Cultural Entrepreneur : هو الشخص الذي يحدد الفرص والإعمال مبنية على قيم اقتصادية ، اجتماعية وثقافية .

٢. الريادي الاجتماعي Social Entrepreneur : وهو الشخص الذي يطبق المبادئ لحل المشاكل الاجتماعية.

ويضيف (217 : 2010, Nassif et al) ان هناك مجموعة من الخصائص التي يتصف بها الريادي . ويمكن تلخيصها في عشر كلمات هي :

- ١- الحلم Dream: الرياديون لديهم رؤية ماذا في المستقبل يمكن ان يكون في إعمالهم الأكثر أهمية ، ولديهم القدرة على تنفيذ أحلامهم .
- ٢- فاعلون Doers : عندما يقررون عملاً ، يطبقونه بأسرع ما يمكن .
- ٣- حاسم Decisiveness: فهم لا يؤجلون عملاً ، ويتخذون القرارات بسرعة شديدة ، ولا سيما العوامل الرئيسية في نجاحهم .

- ٤ - مصمم Determination : يطبقون مغامراتهم بالتزام عالٍ ، ونادراً ما يستسلمون ، حتى في مواجهه العقبات التي تبدو منيعة .
- ٥ - الإخلاص Dedication: هم يخلصون كلياً في عملهم ، فيعملون يكافحون اثني عشر ساعة في اليوم سبعة أيام في الأسبوع حتى يصبح العمل على ارض الواقع .
- ٦ - الوفاء Devotion : هم يحبوا ما يعملون . هذا الحب لمنتجاتهم يجعلهم فاعلين في بيعة .
- ٧ - التفاصيل Details : يتضح أكثر عندما يبدأ نمو الأعمال . فالرياديون على علم بالتفاصيل الحرجة .
- ٨ - القدر Destiny : يرغبون أن يكونوا مسؤولين عن قدرهم الخاص بدل الاعتماد على رب العمل .
- ٩ - الأموال Dollars : الاغتناء ليس محفزاً أساسياً للرياديين . المال هو قياس النجاح . يفترض على نجاحهم ان يكافأوا .
- ١٠ - توزيع Distributes : الرياديين يوزعوا ملكيتهم في الأعمال مع العاملين الرئيسيين عندما يكون حرج في نجاح عملهم .

ثانياً : أبعاد الريادة Dimensions of Entrepreneurship

الريادة تمثل دور المظلة التي ينطوي تحتها العديد من المجالات الناشئة المتكونة من أربعة أبعاد هي توجه المبادرة ، وتحمل المخاطر المحسوب ، والإبداع ، وانتهاز الفرص التي تتعلق بالتوجه الريادي للمنظمة ، والتي ذكرها العديد من الباحثين ونذكر منهم (Morris,2002; Gunarathe & Weeraward,2005; Kulmala & Suoranta,2005; Miles & Darroch,2006; Mayasari et al,2009; Morrish & Deacon,2009)

وهذه الأبعاد ستعتمدها الدراسة في قياس الريادة وهي :

١-توجه المبادرة Proactive Orientation: يمكن وصف الأسواق والصناعات في أي لحظة من الزمن من خلال الظروف والمحددات البيئية التي تحكم الطرق التي تقوم من خلالها المنظمات بإنتاج وبيع وتوزيع منتجاتها وبالفعل تتخذ الافتراضات الأساسية فيما يخص علاقات أداء الأسعار والتبادلات التجارية التي يرغب الزبائن بالقيام بها والمدخلات التي هي سلسلة القيمة وبالإسناد إلى هذه الافتراضات التي تعمل المنظمات بشكل مستمر بالبحث عن طرق جديدة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال إجراء التغييرات الجمعية على الطرق الثابتة للإنتاج والمبيعات والتوزيع . فيقوم السوق بتطوير استراتيجيات إدارة البيئة إما بشكل مستقل أو بالتنسيق مع الشركاء والتي تؤدي غرض تغيير الزمان والمكان وكيفية قيام المنظمات بالمنافسة مستخدمة متغيرات التسويق بوصفها وسيلة لخلق التغيير والتكيف مع التغيير (Morris, 2002: 5) . وذكر (Miles & Darroch, 2006:497) إن المنظمات الريادية تقدم فهماً عميقاً للتسويق إلى الفرص التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى. فهم يرونالفرص ضمن منتج أو سوق أو مجال تكنولوجي. لذا هم أولاً يستغلون الفرص الأنموذجية والمنظمات الأخرى تتبع المنظمة الأولى. وبسبب المبادرات التسويقية تمثل إشارة للمنافسين المحتملين. فيحفظ المنافس لفحص فرص السوق نفسها . فإن قدرة المنظمة الريادية ستكون المتحركة الأولى التي لديها إستراتيجية وثقافة وعمليات ريادية. ويتطلب من المنظمة التوجهللفرص بشكل ثابت و دعم الإبداع لخلق قيمة مضافة للزبائن الحاليين والمالكن المنظمات الريادية.

٢- انتهاز الفرص Opportunity-driven:تؤكد الريادة على متابعة الفرص بغض النظر عن الموارد المتاحة . وتستجيب المنظمات للفرص الناشئة من خلال الارتجال بشكل مستمر وإعادة ترتيب مواردها . مع ذلك يمكن إن تظهر الفرص بشكل عشوائي . الريادي هو من يحدد المبادرة بالبحث عن الفرص . فتبدأ عمليات المنظمات الريادية بالقدرة على خدمة الحاجات غير مشبعة واستحواذ الفرص الناشئة قبل المنافسين . فالإبداع والابتكار هما أداتان حاسمتان يساعدان المنظمات الريادية الالتفات للفرص والحقائق تركز على ابتكار صنف جديد من المنتجات التي تقصد قيادة الزبون من خلال الابتكار . إبداع المنظمة لم يحدد بالمنتجات لكن كذلك العمليات أو استراتيجيات التسويق (Kilenthong et al, 2010: 3) . و أشار (Morris, 2002: 6) الى وجود حلقة متصلة من المداخل الإدارية تتراوح ما بين التأكيد على السعي وراء الفرص بغض النظر عن الموارد المتاحة حالياً (السلوك الأكثر ريادياً) إلى التركيز على الاستثمار الأمثل للموارد المتوافرة (السلوك الأكثر إدارياً) وتعد عملية التميز وملاحقة الفرص من أساسيات الريادة وجوهر الريادة . وتمثل الفرص موضوعات سوقية غير ملحوظة التي هي موارد محتملة الربح الثابت . اذ تبرز هذه الموارد من حاجات السوق غير المشبعة واستغلالها على تمييز الريادة وتميل وفرة الفرص إلى الارتباط بالعلاقة المتبادلة مع نسب التغيير البيئي مشيرة إلى حاجة الرياديين إلى الانخراط بكل مستويات أكثر ارتفاعاً من البحث الفاعلة والاكتشاف ،وكما يتضمن استثمار الفرص عملية التعلم والتكيف المستمر من قبل الرياديين قبل عملية تطبيق مفهوم الإبداع وخلالها وبعده . وإن عملية تحديد الفرص ينظر إليها حالة لا سيما من العملية.

٣- تحمل المخاطر Risk Taking : تسعى منظمات الأعمال الى تقليل مخاطرها للحد الأدنى ، ولكن اذا كان سلوكها محكوما او موجهة بمحاولة تجاوزها او التهرب منها فقد تنتهي الى اختيار اكبر المخاطر واقلها معقولة وقبولا ألا وهو خطر عدم القيام بشيء فهناك سبب جيد يسوغ عدم القيام باي عمل اذا ارادت المنظمة في السلبيات التي ترافق او تنجم عن القيام باي شيء فالمخاطر مهما كانت مهمة فهي ليست قاعدة للعمل وانما قيد عليه، فالأعمال التي تقوم بها المنظمة يجب ان تكون منتقاة ومختارة لزيادة الفرص (داركر ، ١٩٨٨ : ٣١٧). ويضيف (Miles & Darroch, 2006:495) إن المنظمات الريادية لها القدرة على قياس المخاطر بعقلانية. وهي لاتجازف كثيراً لكن الرياديين يفهمون المخاطر من إدراك الإبداع التكنولوجي الفكري، والبنية الاقتصادية هي أصلا عدم تأكد يتطلب العقلانية . طرق إدارة المخاطر تعمل على التحالف مع شركاء آخرين وتعتقد هذه المنظمات بأن التحالفات تزود المنظمة قابليات داعمة لتحويل المخاطر إلى المشاركين الآخرين.

ويرى (السكرانه ، ٢٠٠٨ : ٦٥) أن المهارات تحمل المخاطر وتأتي في حالات الغموض وعدم التأكد التي تضمن بقاء الأعمال وضمان نجاحها والخوف من الفشل، وحتى تبقى رياديا لابد من أن تحسب المخاطر التي تأتي من الأعمال . وتساعد العناصر الآتية في تشكيل مهارات تحمل المخاطر:

أ - الرؤية الإيجابية : الريادي والمنظمات الريادية تتمتع بالتميز والتمكن بإذ يصبح لديها الرؤية المستقبلية التي تساعد في تحقيق الأهداف لمثل هذه المنظمات.

ب - الريادي يكون ذو نظرة ثاقبة وأكثر تبصرا لدعم تنفيذ الأعمال بإذ تنقله الرؤية الإيجابية الى المسار الريادي.

ت - يجب أن يكون الريادي لديه الوقت لتقويم الرؤية والأهداف يوميا، ووضع كل مرحلة تحت الرقابة.

ث - العمل على تقويم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة وعلى العكس في حالة عدم الإنجاز والمقارنة بين ذلك.

قبول المخاطرة وعدم التأكد والتحضير لأسوأ الحالات في الأعمال وعدم الوصول إلى الأهداف المطلوبة في المدى الطويلة. وضع النقاط التي تتوافق مع قدرات المنظمة وتعريف المزايا التي يتمتع بها الفرد المنظمة.

٤- تعظيم الموارد Resource Leveraging: المنظمات الريادية لا تفحص البيئة الخارجية فحسب لكنها تفحص

كذلك البيئة الداخلية وتحديد الموارد الحالية التي تسند عملياتها . والمنظمات الريادية لديها قابلية في تحديد القيمة

وتقديم الدعم من خلال مواردها التي تساعد كثيرا في استغلال الفرص الخارجية أي تحقيق المبادرة الريادية من

خلال جذ رأس المال الخارجي الخطر (Miles & Darroch, 2006: 495). وأشار (Morris, 2002: 7)

تعظيم الموارد يعني أدق مستوى لها القيام بأكثر ما هو ممكن وبأقل ما هو متوفر . إذ لا يتقيد المسوق الريادي

بما هو متاح له من الموارد وهو قادر على تعظيم الموارد بطرق عديدة منها .

١ - بسط الموارد إلى ما هو ابعد مما قام به الآخرون في الماضي (استخدام الموارد بشكل اكبر)

٢ - الاستفادة من الموارد التي لا يدركها غيرهم من الرياديين .

٣ - استخدام موارد الأفراد أو المنظمات الأخرى لتحقيق أهدافهم اللا سيما بهم .

٤ - دمج موارد بموارد أخرى من اجل تحقيق قيمة مشتركة عالية لديهم .

٥ - استخدام موارد معينة للحصول على موارد أخرى .

ويقوم الرياديون بتطوير القدرة الاستيعابية الخلاقة من اجل تعظيم الموارد لديهم . وتنطوي القدرة على معرفة الموارد غير المستخدمة بشكل امثل

والنظر في كيفية استغلال الموارد بتمكين المسوق من استخدامها كلها تنطوي على عمليات استبصار وتجربة ومهارة . ويمكن تطبيق الشيء نفسه

على عملية جعل أعضاء الفريق يعملوا ساعات إضافية وإقناع الأقسام لتنفيذ العمليات التي لا تقوم بتنفيذها عاجلة أو جمع بين الموارد الفريدة تكون

ذات اثر التي يمكن دمجها معا . وربما تكون الصيغة الأكثر جوهرية للتوازن هي القدرة على استخدام موارد الأفراد الآخرين لانجاز أهداف المسوق

. ومن الأمثلة على هذا الطرق التي تنجز بها عملية تعظيم الموارد من خلال المقايضة والاقتراض والتأجير والمشاركة وإعادة تدوير الموارد والتعاقد

والتنوع الموارد . ويمكن توجيه هذه الجهود نحو الأقسام الأخرى والوحدات الأخرى داخل المنظمة أو عند المجهزين والموزعين والزبائن والمنظمات

الخارجية الأخرى . ويستلزم هذه الجهود دائما مبادرات رسمية مثل التحالفات الاستراتيجية والمضاربة المشتركة ، ومبادرات غير رسمية مثل تبادل

الخدمات واستخدام العلاقات .

المحور الثالث: الجانب العملي

اختبار فرضيات البحث

يهتم هذا المحور باختبار وتحليل فرضيات التأثير بين متغيرات البحث وذلك عن طريق اعتماد معادلات الانحدار البسيط والمتعدد واختبار العينة المنفردة للكشف عن التأثير بين متغيرات البحث ، و تم اختبار عينة المديرين على مستوى عينتها البالغة (31) ، كما يأتي

١: اختبار الفرضية الرئيسية: أفادت هذه الفرضية بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية من خلال أبعادها (X) ، والريادة من خلال أبعادها (Y) على المستوى الكلي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن المرونة الإستراتيجية من خلال أبعادها (X) تؤثر في الريادة من خلال أبعادها (Y) ، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني إن الريادة من خلال أبعادها (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية للمرونة الإستراتيجية من خلال أبعادها (X)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (31) شخصاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي :

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المرونة الإستراتيجية من خلال أبعادها (X) تؤثر في الريادة من خلال أبعادها (Y) هي:

$$\text{الريادة} = (1.383) + (0.088) \cdot \text{المرونة الإستراتيجية من خلال أبعادها}$$

وفي إطار هذه الصياغة فان جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما موضح في

الجدول (2).

الجدول (2) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين المرونة الإستراتيجية من خلال أبعادها والريادة من خلال أبعادها

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوب	مستوى المعنوي
الانحدار	1	4.716	4.716	51.929	.000
الخطأ	29	2.634	9.081E-02		
المجموع	30	7.349			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
أما جدول المعاملات فقد أسفر عن النتائج الآتية:

(٣) معاملات العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والريادة (جدول

الأنموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	معامل t	مستوى المعنوي
	معامل بيتا	الخطأ المعياري			
الثابت	1.383	.298	.801	4.637	.000
المرونة الإستراتيجية	.634	0.088		7.206	.000

المصدر : من اعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين المرونة الإستراتيجية من خلال أبعادها والريادة من خلال أبعادها وعلى مستوى عينة الدراسة البالغ (31) شخصاً، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,29)، وهذا يدل على أن منحني الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X , Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة tx (7.206) (=) ويحدود ثقة (0.000).

وفي ضوء معادلة الانحدار المؤشر الثابت (a=1.383) ، وهذا يعني أن هناك وجوداً للريادة من خلال أبعادها مقداره (1.383) عندما تكون قيمة المرونة الإستراتيجية من خلال أبعادها (X) تساوي صفراً. وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلة للنموذج.

أما قيمة الميل الحدي (β=0.081) المرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في المرونة الإستراتيجية سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.081) في الريادة من خلال أبعادها ، وهو تغير كبير جدا يعول عليه.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R2) إلى معامل مقداره (0.642)، بما يعني إن المرونة الإستراتيجية من خلال أبعادها (X) تفسر (64.2%) من التباين الحاصل في الريادة من خلال أبعادها ، وإن (0.358) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل أنموذج الانحدار وهو مؤشر قليل جدا ، وعلى أساس هذه النتائج نقبل هذه الفرضية.

٢: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: أفادت هذه الفرضية بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين المرونة الإستراتيجية من خلال بعد مرونة رأس المال البشري (X1) ، والريادة من خلال أبعادها (Y) على المستوى الكلي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن المرونة الإستراتيجية من خلال بعد مرونة رأس المال البشري (X1) تؤثر في الريادة من خلال أبعادها (Y) ، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta X1$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني أن الريادة من خلال أبعادها (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية للمرونة الإستراتيجية من خلال بعد مرونة رأس المال البشري (X1)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (31) شخصاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي :

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بينت إأن المرونة الإستراتيجية من خلال بعد رأس المال البشري (X1) تؤثر في الريادة من خلال أبعادها (Y) هي:

$$\text{الريادة} = (2.447) + (.659) \cdot \text{المرونة الإستراتيجية من خلال بعد رأس المال البشري}$$

وفي إطار هذه الصياغة فان جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما موضح في الجدول (٤).

الجدول (٤) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين المرونة الإستراتيجية من خلال بعد رأس المال البشري والريادة من خلال أبعادها

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوي
الانحدار	1	٣,١٩٣	3.193	22.278	.000
الخطأ	29	4.156	.143		
المجموع	30	7.349			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية
أما جدول المعاملات فقد أسفر عن النتائج الآتية:

جدول (٥) معاملات العلاقة بين رأس المال البشري والريادة

مستوى المعنوي	معامل t	المعاملات غير المعيارية		الأنموذج
		المعاملات المعيارية	معامل بيتا	
.000	10.533	الخطأ المعياري	2.447	الثابت
.000	4.720	بيتا	.301	رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين المرونة الإستراتيجية من خلال بعد مرونة رأس مال البشري والريادة من خلال أبعادها وعلى مستوى عينة الدراسة البالغ (31) شخصاً، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,٢٩)، وهذا يدل على إن منحني الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X1, Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X1) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة $tx1 = 4.720$ ويحدود ثقة (0.000).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ($2.447a=$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للريادة من خلال أبعادها مقداره (2.447) عندما تكون قيمة المرونة الإستراتيجية من خلال بعد مرونة رأس المال البشري (X1) تساوي صفراً. وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلية للأنموذج. أما قيمة الميل الحدي ($.659\beta=$) المرافقة لـ (X1) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في المرونة الإستراتيجية من خلال بعد رأس المال البشري سيؤدي إلى تغير مقداره (0.659) في الريادة من خلال أبعادها، وهو تغير جيد يعول عليه.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R2) إلى معامل مقداره (٠,٤٣٤)، بما يعني إن المرونة الإستراتيجية من خلال بعد رأس المال البشري (X1) يفسر (٠,٤٣٤) من التباين الحاصل في الريادة من خلال أبعادها، وإن (0.566) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل أنموذج الانحدار وهو مؤشر جدا الى حد ما، وعلى أساس هذه النتائج نقبل هذه الفرضية.

٣: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: أفادت هذه الفرضية ب (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين المرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة السوقية (X2)، والريادة من خلال أبعادها (Y) على المستوى الكلي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن المرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة السوقية (X2) تؤثر في الريادة من خلال أبعادها (Y)، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta X2$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني إن الريادة من خلال أبعادها (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية للمرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة السوقية (X2)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (31) شخصاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي :

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بينت أن المرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة السوقية (X2) تؤثر في الريادة من خلال أبعادها (Y) هي:

$$\text{الريادة} = (2.573) + (.313) \cdot \text{المرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة السوقية}$$

وفي إطار هذه الصياغة فان جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما موضح في الجدول (6).

الجدول (٦) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين المرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة السوقية والريادة من خلال أبعادها

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوي
الانحدار	1	.721	.721	3.156	.086
الخطأ	29	6.628	.229		
المجموع	30	7.349			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية
أما جدول المعاملات فقد أسفر عن النتائج الآتية:

جدول (٧) معاملات العلاقة بين المرونة السوقية والريادة

مستوى المعنوي	معامل t	المعاملات غير المعيارية		الأنموذج
		المعاملات المعيارية	معامل بيتا	
.000	4.890	بيتا	الخطأ المعياري	الثابت
.086	1.777	.313	.526	المرونة السوقية
			.161	
			.285	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين المرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة السوقية والريادة من خلال أبعادها وعلى مستوى عينة الدراسة البالغ (31) شخصاً، إن قيمة (F) اصغر عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1, 29)، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار ليس كاف لوصف العلاقة بين (X2 , Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X2) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة $t_{x2} = 1.777$ وبحدود ثقة (0.086).

وفي ضوء معادلة الانحدار يوشر الثابت ($2.573a =$) ، وهذا يعني إن هناك وجوداً للريادة من خلال أبعادها مقداره (2.573) عندما تكون قيمة المرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة السوقية (X2) تساوي صفراً. وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلة للنموذج.

أما قيمة الميل الحدي ($3.13\beta =$) المرافقة لـ (X2) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في المرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة السوقية سيؤدي إلى تغير مقداره (3.13) في الريادة من خلال أبعادها ، وهو ليس تغير كبير جداً ولا يعول عليه.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R2) إلى معامل مقداره (0.098)، بما يعني إن المرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة السوقية (X2) يفسر (0.098) من التباين الحاصل في الريادة من خلال أبعادها ، وإن (0.902) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل أنموذج الانحدار وهو مؤشر ليس جيداً ، وعلى أساس هذه النتائج لا نقبل هذه الفرضية. ونقبل الفرضية البديلة التي مفاده (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية من خلال المرونة السوقية و الريادة من خلال أبعادها)

٤- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: أفادت هذه الفرضية بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية من خلال بعد مرونة الإنتاجية (X3) ، والريادة من خلال أبعادها (Y) على المستوى الكلي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن المرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة الإنتاجية (X3) تؤثر في الريادة من خلال أبعادها (Y) ، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta X3$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني أن الريادة من خلال أبعادها (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية للمرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة الإنتاجية (X3)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (31) شخصاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي :

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بينت أن المرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة الإنتاجية (X3) تؤثر في الريادة من خلال أبعادها (Y) هي:

$$\text{الريادة} = (2.261) + (.686) \text{ المرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة الإنتاجية}$$

وفي إطار هذه الصياغة فإن جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما موضح في

الجدول (٨).

الجدول (٨) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين المرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة الإنتاجية والريادة من خلال أبعاده

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	3.455	3.455	25.722	.000
الخطأ	29	3.895	.134		
المجموع	30	7.349			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية
أما جدول المعاملات فقد أسفر عن النتائج الآتية:

جدول (٩) معاملات العلاقة بين المرونة الإنتاجية والريادة

مستوى المعنوية	معامل t	المعاملات غير المعيارية		الأنموذج
		المعاملات المعيارية بيتا	الخطأ المعياري	
.000	8.967	.686	.252	الثابت
.000	5.072		.074	.377

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين المرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة الإنتاجية والريادة من خلال أبعاده وعلى مستوى عينة الدراسة البالغ (31) شخصاً، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,٢٩)، وهذا يدل على إن منحني الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X3 , Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكده قيمة معنوية (X3) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (tx3 = 5.072) ويحدود ثقة (0.000).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (=2.261a)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للريادة من خلال أبعاده مقدارها (2.261) عندما تكون قيمة المرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة السوقية (X3) تساوي صفراً. وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلية للأنموذج. أما قيمة الميل الحدي (=686β)، المرافقة لـ(X3) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في المرونة الإستراتيجية من خلال بعد المرونة الإنتاجية سيؤدي إلى تغير مقداره (686). في الريادة من خلال أبعاده ، وهو تغير كبير جدا يعول عليه. لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R2) إلى معامل مقداره (٠,٤٧)، بما يعني إن المرونة الإستراتيجية من خلال أبعاده (X) يفسر (٠,٤٧) من التباين الحاصل في الريادة من خلال أبعاده ، وإن (0.53) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل أنموذج الانحدار وهو مؤشر جيد إلى حداً ما ، وعلى أساس هذه النتائج نقبل هذه الفرضية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

١. إن الشركات تهتم بمعرفة جيدة عن ما يدور من تغيرات سياسية ، قانونية ، تكنولوجية وغيرها في الأسواق العاملة بها . وباستطاعة هذه الشركات أن توفر المرونة في العمليات الإنتاجية والمرونة في تغيير أسعار منتجاتها وتمتلك أفراداً لديهم القدرة على العمل في أي مكان ، مما يظهر إيجاباً في قدرة هذه الشركات على تطوير عملها والإستفادة أكثر من الفرص التي تفرزها البيئة التنافسية .
٢. إن الأفراد العاملين جادون باستعمال ذكائهم وخبرتهم ومعرفتهم في خدمة الشركة مما يظهر إيجاباً على أن الشركة تبحث عن فرص جديدة وتستثمرها وتحاول أن تكون الأولى في مجال عملها .
٣. لم تهتم الشركات بما فيه الكفاية في تشخيص التغيرات التي تحصل في بيئات الأسواق التي يعملوا بها وتعديل أسعار منتجاتها حسب متطلبات السوق وإصرارهما على تطوير الأساليب والتقنيات لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.
٤. إن الشركات الصغيرة او متوسطة الحجم تعزز مرونتها الانتاجية عن طريق فحص البيئة الخارجية وتغيراتها وتضع الشركات إمكاناتها للتكيف مع هذه التغيرات مما أدى الى إجراء تحسينات مستمرة على طرق الإنتاج وتحقيق الريادة من خلال تلبية رغبات الزبائن المتغيرة .

ثانياً : المقترحات

١. إن تطوير القابليات والمهارات والمقدرات التنظيمية التي تعطي للشركة القدرة على الاستجابة لضغوط الزبائن المتغيرة من خلال مواعمة المقدرات الداخلية مع الفرص الخارجية . وأن يهتم الرياديون بالعمال بما يضمن التكيف واستثمار الفرص الجديدة وبشكل ملائم إمكانيات الشركة .
٢. ضرورة أن يعي الرياديون دور وأهمية التدريب في صقل مهارات العاملين لديهم ورفع قدراتهم ، لما لها من دور في دعم وتعزيز أنشطة الريادة . وتحفيز العاملين بما فيه الكفاية ويعملون ويتصرفون آتياً من دون طلب إذن أو دعم من رؤسائهم .
٣. أن يعتمد المديرون على المعرفة السوق وخصائصه المختلفة وان يكونوا على علم باستراتيجيات المنظمات المنافسة ، والمتابعة باستمرار المتغيرات السياسية ، الاقتصادية ، التكنولوجية وغيرها من المتغيرات المؤثرة في عمل المنظمة ، وان يتابع المديرين تغيرات أسعار المنافسين واتخاذ أساليب جديدة بالرد عليها .
٤. أن تكون هناك خطط إنتاجية أكثر مرونة قادرة على تعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبائن وتقديم عدد كبير من المنتجات المتنوعة في آن واحد وكذلك إجراء تغيرات مستمرة على أنظمة معالجة المنتجات استجابة لتغيرات السوق فضلا عن تطوير منتجاتها بالاعتماد على حاجات السوق وليس على أساس سياسة الشركة الداخلية .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. ابن منظور (لسان العرب المحيط) المجلد الثالث ، دار لسان العرب ، بيروت - لبنان.
٢. بيتر، دركر ، ترجمة د عامر الكبيسي ، راقية رؤوف الجلي ، ١٩٨٨ (ادارة بالنتائج ، المهمم الاقتصادية ومخاطر اتخاذ القرار) كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٣. جاد ،سيد محمد ، ٢٠١٠ (الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال) مطابع الدار الهندسية ، مصر.
٤. دارين ، بوزيدي ، ٢٠٠٥ (مساهمة لأعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة) رسالة ماجستير ، الجزائر .
٥. دركر بيتر ، ترجمة الكبيسي، عامر والجلي راقية رؤوف، (١٩٨٨)، إدارة بالنتائج، المهمم الاقتصادية ومخاطر اتخاذ القرار، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- ٦.
٧. الزهيري ، مروة عبد الكريم ، ٢٠١٠ (دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي) رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة .
٨. الساعدي، مؤيد نعمة (٢٠١١) " مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية" الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٩. السكارنة، بلال خلف، (٢٠٠٨)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن .
١٠. الشيخ ،بسمة وليد سليم يحيى ، ٢٠١٠ (اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية) رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط .
١١. الشيخ ،فؤاد نجيب و ملحم ،يحيى سليم العكاليك ، ٢٠١٠ (صاحبات الرياديات في الاردن) المجلة العربية للادارة اصدار ٣٠ ، العدد ١ .
١٢. النجار ،فايز جمعة صالح و العلي ،عبد الستار محمد ، ٢٠٠٨ (الريادة وادارة الاعمال الصغيرة) الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
١٣. الوادي ،محمود حسين ، ٢٠٠٥ (المشروعات الصغيرة : ماهيتها والتحديات الذاتية فيها مع اشارة لا سيما لدورها في تنمية في الاردن) المجلة العربية للادارة ، اصدار ٢٥ ، عدد ١ .

ثانيا : المصادر الأجنبية

1. Antonio, Amaral, &Madalena, Araujo (2009) " **Project Portfolio Management Phases: A Technique For Strategy Alignment**" WorldAcademy Of Science, Engineering And Technology
2. Bao , Yj& Olson, Bradley &Yuan, Wenlong , 2008(**Defensive And Expansion Responses To Environmental Shocks In China**), University Of Lethbridge .
3. Borch, Odd ,Jarl And Madsen, Einar, Lier,(2007) ,**Dynamic Capabilities Facilitating Innovative Strategies In Smes** ,Journal Of Technoentrepreneurship, Vol. 1, No.
4. Dacin, Peter And Dacin ,Tina And Matear, Margaret , 2010 (**Social Entrepreneurship**) Journal Of Academy Of Management Perspectives .
5. Denrell Jerker ,2008 (**Organizational Risk Taking: Adaptation Versus Variable Risk Preferences**) Journal Of Industrial And Corporate Change, Vol. 17, No. 3.
6. Drucker, Peter , 1985 (**Innovation And Entrepreneurship**) Harpercollins Publishers Ltd , Australia .
7. Esturilho , Clever G. & Estorilio, Carla,2010,(**The Deployment Of Manufacturing Flexibility As A Function Of Company Strategy**) , Journal Of Manufacturing Technology Management , Vol. 21 No. 8.
8. David ,Fred ,(2009) ،**Strategic Management** ،12th ,Pearson Prentice Hall ،United States Of America ، New Jersey.
9. Gibson, Donald . E&Doty, D.Harold,2005(**The Effects Of Flexibility In Employee Skills, Employee Behaviors, And Human Resource Practices On Firm Performance**) Journal Of Management, Vol. 31 No. 4, August 1-19 .
10. Grewal, Rajdeep &Tansuhaj , Patriya ,2001(**Building Organizational Capabilities For Managing Economic Crisis: The Role Of Market Orientation And Strategic Flexibility**) Journal Of Marketing Vol. 65 .
11. Gunaratne, Asoka And Weerawardena ,Jay ,(2005) ,**Predicting The Course Of Small Business Internationalisation: An Entrepreneurial Marketing Perspective**, Journal Of Marketing .
12. Kak, Anjana And Sushil ,2002 (**Sustainable Competitive Advantage With Core Competence**) Journal Of Flexible Systems Management, Vol.3, No.4.

13. Kak ,Anjana ,(2004) ,**Strategic Management, Core Competence And Flexibility** ,Journal Of Flexible Systems Management, Vol. 5, No. 4.
14. Kilenthong , Pitsamorn And Hills, Gerald And Hultman, Claes And Sclove, Stanley, 2010 (**Entrepreneurial Marketing Practice: Systematic Relationships With Firm Age, Firm Size, And Operator's Status**) University Of Illinois At Chicago, Usa .
15. Kulmalal, Kimmo And Suoranta ,Mari ,(2005) ,**Learning In The Context Of Entrepreneurial Marketing** ,Journal Of E-Business Research.
16. Larso, Dwi& Doolen, Toni& Hacker, Marla(2008),**Development Of A Manufacturing Flexibility Hierarchy Through Factor And Cluster Analysis**, Journal Of Manufacturing Technology Management, Vol. 20 No. 4,
17. Miles ,Morgan And Darroch ,Jenny ,2006 (**Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes, And The Cycle Of Competitive Advantage**) Journal Of European Journal Of Marketing , Vol 40 No 5.
18. Mayasari ,Iin And Maharani ,Anita And Wiadiyus ,(2009),**Entrepreneurial Marketing For Small And Medium Enterprises Business**) Journal Of Management Business ,Vol 2, No 1.
19. Mcguinness, Tony, 2008 (**Dynamic Capabilities For Entrepreneurship And Innovation In Marketing-Driven Organizations**) Paper Submitted To The Seventh International Congress.
20. Morrish ,Sussie C. And Deacon Jonathan H.,(2009) , **Entrepreneurial Marketing** ,WorkPaperAucklandBusinessSchool, Auckland, New Zealand
21. Merlo, Omar & Auh ,Seigyoung , 2009(**The Effects Of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, And Marketing Subunit Influenceon Firm Performance**)JudgeBusinessSchool, University Of Cambridge , Usa.
22. Miltenburg, Peter ,2003(**Effects Of Modular Sourcing On Manufacturing Flexibility In The Automotive Industry**) University Rotterdam.
23. Mackinnon, William &Grant ,Gerald &Cray ,David (2008)" **Enterprise Information Systems And Strategic Flexibility** " International Conference On System Sciences
24. Morris, Michael And Schindennutte, Minet , 2002 (**Entrepreneurial Marketing A Construct For Integrating Emerging Entrepreneurship And Marketing Perspective**) Journal Of Marketing Theory And Practice .
25. Nassif ,Vânia And Maria, Jorge And Ghobril, Alexandre And Nabil , Dasilva And Newton, Siqueira, 2010 (**Understanding The Entrepreneurial Process: A Dynamic Approach**) Journal Of Brazilian Administration Review , Vol 7 , No 2.
26. Odagiri , Hiroyuki,2002(**Growth Through Competition, Competition Through Growth Strategic Management And The Economy In Japan**) Oxford University Press Inc., United States .
27. Omar, Seize Civic &Plat, Sacking, (**An Ahp Model For Selecting Strategic Options**)WorkPaperIstanbulTechnicalUniversity
28. Schmenner , Roger W &Tatikonda , Mohan V, 2005(**Update Manufacturing Process Flexibility Revisited**) International Journal Of Operations & Production Management Vol. 25 No. 12, Pp. 1183-1189.
29. Shimizu , Katsuhiko &Hitt, Michael A.,2004(**Strategic Flexibility: Organizational Preparedness To Reverse Ineffective Strategic Decisions**) JournalAcademy Of Management Executive, 2004, Vol. 18, No. 4
30. Vrontis, Demetris And Kogetsidis, Harry And Stavrou, Andreas, 2006 (**Strategic Marketing Planning For A Supplier Of Liquid Food Packaging Products In Cyprus**) Journal Of Business & Industrial Marketing ,Vol.21,No 4.
31. Wright, Patrick M. And Snell, Scott A. , (1997) "**Toward A Unifying Framework For Exploring Fit And Flexibility In Strategic Human Resource Management**) Cahrs Working Paper Series. Paper 154.
32. Weerdt, Niels Van Der& Verwaal , Ernst & Volberda , Henk(2010) " **A Diametric Contingency Model Of Firm Size And Strategic Flexibility** "Rotterdam, The Netherlands
33. Hilhorst, Cocky &Smits, Martin &Heck, Eric Van,2009 (**Strategic Flexibility And It Infrastructure Investments - Empirical Evidence In Two Case Studies**)TilburgUniversity.
34. Jones ,Rosalind And Rowley, Jennifer,(2009), **Presentation Of A Generic "Emico" Framework For Research Exploration Of Entrepreneurial Marketing In Smes**, Journal Of Research In Marketing And Entrepreneurship Vol. 11 No. 1.
35. Ginn, Gregory O. &Lee, Ruby P ,2006, (**Community Orientation, Strategic Flexibility, And Financial Performance In Hospitals**) , Journal Of Healthcare Management, University Of Nevada.
36. Grewal, Rajdeep &Tansuhaj, Patriya (2001)" **Building Organizational Capabilities For Managing Economic Crisis: The Role Of Market Orientation And Strategic Flexibility**" Journal Of Marketing Vol. 65 (April), 67-80 .

37. Gibson, B. Cristina & Birkinshaw, Julian (2004) "**The Antecedents, Consequences, And Mediating Role Of Organizational Ambidexterity** ", Academy Of Management Journal, Vol. 47, No. 2, 209–226
38. Zhang, Michael J., (2005), **Information Systems, Strategic Flexibility And Firm Performance: An Empirical Investigation** ,Journal Of Engineering And Technology Management .