

تأثير الرشاقة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات دراسة ميدانية علي الشركة المصرية للاتصالات

The impact of organizational agility in achieving the strategic leadership of organization: A field study on Telecom Egypt

د / وفاء فنجري مرزوق سعيد

مدرس إدارة الأعمال

معهد المستقبل العالي للدراسات التكنولوجية المتخصصة

ملخص البحث

في المشهد التنافسي الجديد واستراتيجيات الأعمال الحرة أصبحت الريادة الاستراتيجية تحتل أهمية خاصة لكل من المنظمات القائمة والجديدة بسبب زيادة الديناميكيات البيئية وحدة المنافسة العالمية بغض النظر عن عمر المنظمة أو حجمها، والمبادرات الاستراتيجية يجب أن ترتبط بشكل أفضل بأداء المنظمة لأنها تهدف إلى تحديد الفرص وتطويرها من خلال الرشاقة التنظيمية لجعل المنظمة أكثر استجابة لاتجاهات السوق فضلاً عن تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل مقارنة مع المنظمات غير الرشيقة.

وتمثلت مشكلة الدراسة في تأثير الرشاقة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات.

وهدفت الدراسة إلى التنبؤ بتحقيق الريادة الإستراتيجية من خلال أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة) في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة) في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات".

وأوصت الدراسة بضرورة صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه ريادي للشركة تعتمد علي رشاقة الاستشعار من خلال التحليل الإستراتيجي لاستكشاف الفرص المستقبلية والتهديدات المتوقعة، مع تحليل نتائج أداءها للتعرف علي نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف للتغلب عليها؛ بما يمكنها من تحقيق الريادة الإستراتيجية، وضرورة استخدام الشركة أساليب كمية ونوعية واللجوء إلى الأرقام والإحصاءات في اتخاذ القرارات، وضرورة قيام الشركة بتطوير خطة إستراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة للتطوير المستمر لممارسات الشركة، تعتمد هذه الخطة علي الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والعملاء لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

كلمات مفتاحية: الرشاقة التنظيمية، رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة، الريادة الاستراتيجية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الإدارة الإستراتيجية للموارد، الشركة المصرية للاتصالات.

Abstract

The impact of organizational agility in achieving strategic leadership for organizations, A field study on Telecom Egypt

In the new competitive landscape and entrepreneurial strategies, strategic leadership has become of particular importance for both existing and new organizations due to the increase in environmental dynamics and the intensity of global competition, regardless of the age or size of the organization. Strategic initiatives must be better linked to the performance of the organization because it aims to identify opportunities and develop them through Organizational agility to make the organization more responsive to market trends as well as provide services faster and at a lower cost compared to non-agile organizations.

The problem of the study was represented in the effect of organizational agility in achieving strategic leadership in Telecom Egypt.

The study aimed to predict the achievement of strategic leadership through the dimensions of organizational agility (sensing agility, decision-making agility, and practice agility) in achieving strategic leadership in Telecom Egypt using the descriptive analytical approach.

The study concluded that there is a statistically significant effect of the dimensions of organizational agility (sensing agility, decision-making agility, and practice agility) in achieving strategic leadership in Telecom Egypt.

The study recommended the need to formulate a future vision with a pioneering orientation for the company that relies on the agility of sensing through strategic analysis to explore future opportunities and expected threats, while analyzing the results of its performance to identify and strengthen its strengths and weaknesses to overcome them. In order to enable it to achieve strategic leadership, and the need for the company to use quantitative and qualitative methods and to resort to numbers and statistics in decision-making, and the need for the company to develop a well-thought-out strategic plan based on sound scientific foundations for the continuous development of the company's practices, this plan depends on the rapid response to the requirements of the market and customers to achieve strategic leadership.

Keywords:

organizational agility, sensor agility, decision-making agility, practice agility, strategic leadership, entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, entrepreneurial mindset, strategic resource management, Telecom Egypt.

المحور الأول الإطار العام للبحث

مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، وتكس هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال، حيث أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيداً وتنوعاً، كل ذلك جعل هذه المنظمات تبحث عن الرقابة التنظيمية كمفهوم يعبر عن القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتحديات بسهولة وسرعة وفعالية (أحمد، ٢٠١٦).

وفي المشهد التنافسي الجديد واستراتيجيات الأعمال الحرة أصبحت الريادة الاستراتيجية تحتل أهمية خاصة لكل من المنظمات القائمة والجديدة بسبب زيادة الديناميكيات البيئية وحدة المنافسة العالمية بغض النظر عن عمر المنظمة أو حجمها، والمبادرات الاستراتيجية يجب أن ترتبط بشكل أفضل بأداء المنظمة لأنها تهدف إلى تحديد الفرص وتطويرها نحو المزايا التنافسية، واستغلال هذه الفرص هو جوهر روح المبادرة في حين أن جوهر الإدارة الاستراتيجية يكون في كيفية تحول هذه الفرص إلى مزايا تنافسية مستدامة (Kraus, & Henning, 2011).

ويتجلى الاضطراب في بيئة الأعمال الحديثة في تغييرات كبيرة في التكنولوجيا، والبيئة الاقتصادية والقانونية والتنظيمية وأسواق العمل والموارد، وأن ظروف العمل الجديدة تتطلب تحول أساسى وثابت من الطريقة التي تعمل بها المنظمات من أجل إيجاد مسارات ومصادر للميزة التنافسية المستدامة.

ولا شك أن خدمات الاتصالات باتت أحد الركائز الأساسية للمجتمعات الحديثة لا سيما في ظل التطورات الهائلة التي تشهدها صناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على مستوى العالم، وقد لعبت الشركة المصرية للاتصالات دوراً محورياً

في دفع عجلة التنمية والتطوير داخل سوق الاتصالات المحلي اعتمادا على أكبر وأضخم بنية تحتية منتشرة في كافة ربوع مصر.

ويسعي البحث إلي دراسة تأثير الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات كدراسة ميدانية علي الشركة المصرية للاتصالات.

أولاً: الدراسات السابقة

أ- الدراسات الخاصة بالرقابة التنظيمية:

١- دراسة (الشنطي، الشريف، ٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلي البحث في دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الإستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة البحث كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، ولأجل هذه الغاية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة كبيرة بنسبة (٦٩.٩٩%) وكذلك نسبة الرقابة الإستراتيجية وصلت إلى (٧٠.٩٥%). إذ تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثيرًا جوهريًا في الرقابة الإستراتيجية، وقد فسرت ما نسبته (٨٤%) من التباين في المتغير التابع، وأوصت الدراسة ضرورة تبني المنظمات محل الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء العام لها، وزيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات لزيادة الرقابة الإستراتيجية.

٢- دراسة (عبد الله، ٢٠١٩):

هدفت الدراسة إلى تشخيص مستوى علاقة وتأثير الرقابة الإستراتيجية في النطاق التنظيمي، إدراكًا لأهمية الموضوع بحد ذاته بوصفه أحد المواضيع المهمة في الفكر الإداري، وقد كان مجتمع البحث عددًا من الكليات الأهلية العراقية، إذ اختيرت عينة البحث من الإدارات الوسطى والتنفيذية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الرقابة الإستراتيجية المتمثلة في الحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي والمقدرات الجوهرية وبين التفوق التنظيمي، وأن الحساسية الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية يؤثران بتحقيق التفوق التنظيمي.

٣- دراسة (إسماعيل، ٢٠١٨):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإستراتيجية في تحسين جودة القرارات، وتم تطبيق الدراسة على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية في تحسين جودة القرار، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة الباحثين حول الرقابة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وتوصلت الدراسة كذلك إلى عدة توصيات أهمها ضرورة تعرف المنظمات غير الحكومية على المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الرقابة الإستراتيجية، وضرورة إشراك العاملين في جميع مستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات.

٤- دراسة (Hijjawi, 2017):

هدفت الدراسة إلى توضيح وتحديد مفهوم إدارة استمرارية الأعمال، ودراسة تأثير الرقابة الإستراتيجية عليه، وقد عملت الدراسة على التحقيق في الأبعاد الأساسية للرقابة الإستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال في وجود يقظة الأعمال، وتم تطبيق هذه الدراسة على ٢٤ شركة من شركات التأمين الأردنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

وتوصلت الدراسة إلى أن سرعة الحركة التشغيلية هي أكثر الطرق مرونة في شركات التأمين الأردنية، وأنها تعمل بشكل أفضل مع وجود اليقظة في تنظيم المشاريع للحصول على إدارته استمرارية الأعمال تعمل بكفاءة وفاعلية، كما وجدت أن هذا القطاع في الأسواق الأردنية لديه العديد من التحديات حتى يتمكن من الاستمرار مثل: الاستثمار الكبير في أحدث التقنيات والموارد البشرية لديه لكي يكون قادرًا على الاستمرار، ويكون أكثر استجابة ومرونة مع عملائه، وبينت الدراسة أن هذا القطاع يحتاج إلى إدارة رشيقة في مجال الأعمال من أجل ربط الموظفين بالعملاء للحفاظ على إستراتيجيتهم في السوق، وضرورة مواصلة الدراسات على نفس القطاع ولكن تحت تأثير متغيرات مستقلة مختلفة، كما أوصت بضرورة الاستثمار في التقنيات والموارد البشرية من أجل ضمان الاستمرار في المنافسة، وتفعيل سرعة الاستجابة للمتغيرات من خلال التوقع الدائم المبني على تحليل دقيق للبيئة الخارجية والداخلية للشركات.

٥- دراسة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرشاقة الإستراتيجية وأثرها على القدرات التنافسية، وقد تم تطبيق الدراسة على البنوك الخاصة في إيران، واستخدمت الدراسة اختبارات تحليل العوامل المؤكدة ونمذجة ومعادلة بيرسون للمعادلة الهيكلية. **وتوصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران، وأن من بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية،** فإن وضوح الرؤية هو العامل الأكثر تأثيرًا في القدرات التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وضوح الرؤية الإستراتيجية من خلال عملية حوار عالي الجودة مع المستفيدين الداخليين (الموظفين والمساهمين) والمستفيدين الخارجيين (العملاء والموردين).

ب- الدراسات الخاصة بالريادة الإستراتيجية:

٦- دراسة (زهرة، ٢٠١٧):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الريادية الإستراتيجية باعتبارها مدخل جديد في الإدارة الإستراتيجية؛ مع بيان الجهد الذي تبذله المؤسسات في تبني هذا المفهوم بشكل يساعد على تعزيز القدرة على التنافسية؛ والتطرق إلى الريادية الإستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى أنه ينبغي ربط الإدارة الإستراتيجية بالابتكار وروح المبادرة والمخاطرة، فاستخدام هذه العناصر ينمي الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وضرورة تقديم تصور عن الريادية الإستراتيجية ضمن الإطار الاستراتيجي للمؤسسة، مع ضرورة صياغة رؤيا ذات توجه ريادي من أجل تحقيق استدامة في قدراتها التنافسية وتحقيق شراكة من خلال دعم التحالف الاستراتيجي.

٧- دراسة (محمد، ٢٠١٣):

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الإستراتيجية) وإستراتيجيات الريادة في منظمات الأعمال في ظل الخصائص الإستراتيجية للبيئة للمعاصرة.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين بهدف استيعاب التوجه الإستراتيجي وعلاقته بإستراتيجيات الريادة، مع ضرورة توفير الدعم المادي لتمويل الأفكار والأنشطة الإبداعية للعاملين لتحقيق الريادة الإستراتيجية.

٨- دراسة (السكرانة، ٢٠٠٨):

هدفت الدراسة إلى تطوير إستراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء شركات الاتصالات في الأردن.

وتوصلت الدراسة إلى أنه علي الشركات محل البحث أن تبادر إلي التركيز علي الإبداع والابتكار للعاملين، والتركيز علي التفرد في الخدمات والأعمال، بالإضافة إلي التركيز علي المبادأة والمخاطرة كآليات لتحقيق الريادة الإستراتيجية.

٩- دراسة (Tino, 2004):

هدفت الدراسة إلى التعرف علي الكيفية التي يؤثر بها الإبداع في تكوين منظمة ريادية في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات العالمية. وتوصلت الدراسة إلي أن عناصر النجاح للمنظمات المغامرة تتمثل في تطوير الخدمات والمنتجات والموارد والخدمات والمنتجات، ومساهمة الإبداع في تطوير المنافسة والقدرة علي تحقيق الميزة للتنافسية.

١٠- دراسة (Alexander, 2004):

هدفت الدراسة إلى التعرف علي الكيفية يتم بها تطوير المشاريع والريادة فيها كمشاريع الإنترنت والإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتوصلت الدراسة إلي أن عناصر النجاح للمنظمات تتشكل من خلال العلاقات مع العملاء من خلال إستراتيجية المعلومات وتطوير الثقة بالعملاء للوصول إلي الريادة.

باستعراض الدراسات السابقة يمكن القول أن إجمالي نتائج هذه البحوث والدراسات هي التي دعت الباحثة إلى تناول موضوع هذا البحث ليكون امتدادا لهذه البحوث والدراسات، وأن هذه الدراسات والأبحاث هي التي حددت للباحث موضوع هذا البحث وعناصره، وأوحت للباحث بالفروض والمتغيرات ذات العلاقة والتي تتوافق مع مشكلة البحث.

ثانياً: المشكلة البحثية

تمثل الرشاقة التنظيمية إحدى الطرق الحديثة التي تتبع للاستجابة لعوامل التغيير التنظيمي والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال التي يغلب عليها صفة عدم التأكد، فالرشاقة التنظيمية تهدف إلي زيادة قدرة الشركات علي مواجهة التحديات المختلفة في بيئة الأعمال المضطربة؛ حيث تُعد ضرورة ملحة للمؤسسات علي مختلف أنشطتها وأهدافها وطبيعة أعمالها وتوجهاتها لمعالجة المشاكل والصعوبات التي تواجهها

من الداخل لإحداث تطوير وتغيير يمكنها من التوجه المستمر نحو استثمار الفرص المتاحة سعياً لتحقيق أهدافها (Habib et.al.,2012) .

وعليه إذا كانت الريادة الإستراتيجية تهتم باقتناص الفرص في البيئة الخارجية لإنجاز الأهداف؛ فإن الرقابة التنظيمية تعتبر أحد المتطلبات الجوهرية لتعزيد بقاء واستمرار المؤسسة ونجاحها، حيث أنها تمنح المؤسسة إطار عمل مرن يمكنها من التفوق والريادة.

وفي ظل المنافسة الشرسية من الشركات العاملة في مجال الاتصالات بمصر لتحقيق الريادة الإستراتيجية فقد أصبحت الرقابة التنظيمية بمثابة أسلوب عمل ومتطلب أساسي لتحقيق الريادة الإستراتيجية، وعلي ذلك تبرز المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي:

ما هو تأثير الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، هي:

١- ما تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات؟

٢- ما هي متطلبات تحقيق الريادة الإستراتيجية، وكيفية تدعيمها بالشركة المصرية للاتصالات؟

٣- إلى أي درجة يمكن التنبؤ بتحقيق الريادة الإستراتيجية من خلال أبعاد الرقابة التنظيمية؟

ثالثاً: أهمية البحث

تعتبر الريادة الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة والمهمة في الوقت الراهن بسبب شدة المنافسة بين الشركات ولا يمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية إلا بتطبيق التوجهات والمداخل الحديثة للتطوير ومن هذه المداخل الرقابة التنظيمية، وذلك في إطار السعي المتواصل للمنظمات إلى الريادة الإستراتيجية.

وتكمن أهمية البحث أيضاً من الجانب العملي في إمكانية استفادة قيادات الشركة المصرية للاتصالات والقطاعات الأخرى المماثلة لها من نتائج وتوصيات الدراسة حيث أنها تبني علي دراسة نظرية ميدانية، بما يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

رابعاً: أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في دراسة تأثير الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات، بالإضافة إلى بعض الأهداف الفرعية، وهي:

- ١- التأصيل النظري لمتغيرات البحث والمتمثلة في: (الرقابة التنظيمية وتحقيق الريادة الإستراتيجية).
- ٢- التعرف على إتجاهات وآراء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات تجاه موضوع البحث من خلال الدراسة الميدانية.
- ٣- إقتراح بعض التوصيات التي من شأنها تفعيل تأثير الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات.

خامساً: فروض البحث

الفرض الرئيس:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية في تعزيز الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات.

ويتفرع من الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في تعزيز الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الفرعي الثاني:

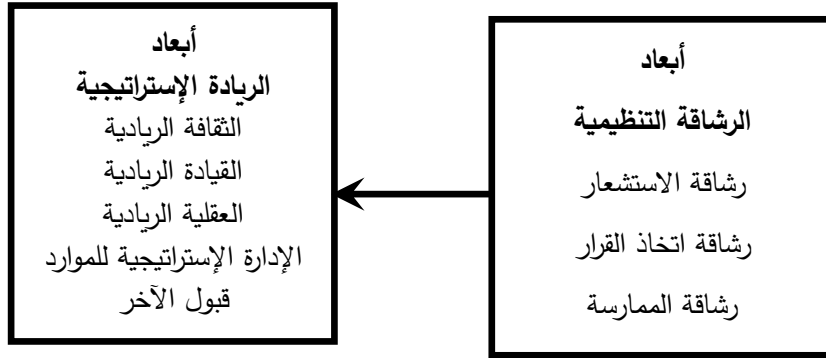
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاختيار الأهداف الإستراتيجية في تعزيز الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات.

الفرض الفرعي الثالث:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاتخاذ الإجراءات التنفيذية في تعزيز الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات.

وتمثل أبعاد الرقابة التنظيمية المتغيرات المستقلة للدراسة، في حين تمثل الريادة الإستراتيجية المتغير التابع للدراسة.

ويوضح الشكل التالي الإطار المقترح لتأثير استشرف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية:



شكل (١) الإطار المقترح لتأثير الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية

سادساً: منهج وأدوات البحث

يتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي: حيث يتم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والمصادر العلمية المختلفة، واستخلاص الأفكار منها، والرجوع إلى الدراسات السابقة، بالإضافة إلي إجراء دراسة ميدانية علي عينة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وعرضها في صورة رقمية بما يسهل معرفة اتجاهات العاملين تجاه

متغيرات الدراسة وعلاقتها ببعضها البعض، واختبار فروضها وتحليل ومناقشة نتائجها، وقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استمارة استقصاء تضمنت بعض المحاور التي تعكس متغيرات الدراسة.

سابعاً : حدود البحث

- الحدود الموضوعية:

أعتمد البحث على مجموعة من الأبعاد التي تعكس متغيرات البحث الرئيسية، حيث تم تناول أبعاد الرقابة التنظيمية وهي: (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة)، وفقاً لنموذج (Park, 2011)، ويتم تناول أبعاد الريادة الإستراتيجية وهي: (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الإبداع الريادي) وفقاً للنموذج الذي قدمه (Hitt & Ireland, 2011).

- الحدود المكانية:

تمثل مجتمع البحث في العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بالقاهرة.

- الحدود الزمنية:

الحدود الزمنية التي تمت خلالها الدراسة الميدانية هي الفترة من بداية شهر سبتمبر ٢٠٢٢ وحتى نهاية نفس الشهر.

ثامناً: هيكل البحث

في ضوء الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، فقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور، حيث عرض المحور الأول الإطار العام للبحث، والذي تضمن الدراسات السابقة والمشكلة البحثية والأهداف والأهمية والفروض، بالإضافة إلى منهجية البحث وأدواته، أما المحور الثاني فتضمن الإطار المفاهيمي للبحث، وتناول المحور الثالث الدراسة الميدانية وتحليل ومناقشة نتائجها، ومن ثم تقديم بعض التوصيات الخاصة بموضوع البحث.

المحور الثاني الإطار المفاهيمي للبحث

أولاً: ماهية الريادة الإستراتيجية وأبعادها

الريادة Entrepreneurship، هي كلمة إنكليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية (Entreprendre) والتي بدورها تنقسم إلى (Enter) و (prendre) وتعني (النقل - بين) وهي تمثل مفهوم الوسيط في العملية التجارية، وعندما انتقلت إلى الإنكليزية Entrepreneure وأصبحت تعني المقاول (Boiton & John, 2004). أما الريادة الإستراتيجية (Strategic Entrepreneurship) فهي حقل معترف به حديثاً وليس من المستغرب أن تكون إحدى مجالات الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال وتعد مفهوماً مهماً وحرماً للقرن الحادي والعشرين (Hitt & Ireland, 2011).

والفكرة الأساسية التي تقوم عليها الريادة الإستراتيجية تتمثل بمفهوم الإستراتيجية المصممة لغرض الإجابة على التساؤل الآتي: لماذا تتفوق بعض المنظمات على مثيلاتها؟ فالريادة الإستراتيجية قدمت أساساً كنقطة التقاء للريادة مع الإدارة الإستراتيجية (Mathebula, 2011).

وقد اتفق أغلب الباحثين علي أن الأبعاد الرئيسة للريادة الإستراتيجية هي أربعة أبعاد: (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الريادة الإستراتيجية للموارد) وتم اعتماد هذه الأبعاد الأكثر اتفاقاً، ويتم تناولها كما يلي:

١ - الثقافة الريادية:

يقصد بالثقافة الريادية واحدة من الأفكار الجديدة والإبداع والخطر المتوقع، وتسهم في تشجيع التسامح عن بعض الأخطاء أو الفشل، والترجيع للتعلم وتحفيز

العملية الإدارية على الاستمرار بالإبداع واعتبار التغيير المتحرك باتجاه الفرص (Hitt) & Ireland, 2011.

وتتميز الثقافة الريادية الفاعلة بتسهيل جهود المنظمة لإدارة الموارد استراتيجياً، إذ تتضمن الأفكار الجديدة وتشجيع المخاطرة أو تحمل الفشل وترويج التعلم وتبني الإبداعات بالمنتج و/أو العملية والإدارة والتغيير المستمر كناقل للفرص. من خلال الأهمية المتزامنة للسلوكيات الساعية وراء الفرصة والميزة، ولهذا السبب تتبنى الثقافة الريادية وتدعم البحث المستمر عن الفرص الريادية الممكن استغلالها مع الميزة التنافسية المستدامة (Grath & Macmillan, 2000).

٢- القيادة الريادية:

القيادة الريادية هي ذلك الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمات ويجب أن تكون ذات رؤية مستقبلية (Morten, 2000).

تولد القيادة الريادية سلوكيات ريادية لمجموعات العمل المتماسكة معاً وترتبط بهدف مشترك، وهذه السلوكيات تشجع وتعزز التغيير والابتكار بين المرؤوسين والقادة الاستراتيجيين الذين يجب أن يكون لديهم القدرة على المبادرة والرؤية والتحول لأن دورهم الرئيس يتمثل بقدرتهم على تشكيل المنطق الديناميكي، والذي يتحقق من خلال وجود تنوع في إدارة الفريق الذي يوفر مختلف الخبرات والمواهب التي تسمح بالتنافس في هذه البيئة التنافسية. وتحتاج هذه القيادة ليس فقط الاعتماد على الإبداع والابتكار الجذري ولكن أيضاً غرس المبادرة في عقلية المنظمات والثقافة الريادي (Boris, 2010).

٣- العقلية الريادية:

العقل من ناحية اللغة مشتقة من عقله بمعنى ربط وثاقه ليحفظه عن الإفلات، وفي هذا السياق يطلق على العقل ما يحفظ الإنسان من موجبات الخطأ، وتتداخل المعرفة بالعلم تارة وبالفهم وبالعقلية والدراسة تارة أخرى، إلا أن الملاحظة وجود مسافة بينية قد يصعب تشخيصها بدقة بين العقلية وما يتداخل معها.

٤- الإدارة الإستراتيجية للموارد Strategic Resources Management:

تشير الموارد إلى أن موجودات المنظمة التي يمكن تقسيمها إلى نوعين هما الموجودات الملموسة وغير الملموسة (Charles & Gareth, 2008). وفي ضوء ما تقدم يمكن إعطاء تعريفاً للريادة الإستراتيجية علي أنها: فلسفة للممارسات الإستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤية والأفكار والممارسات والأفكار الريادية والسلوكيات من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة وتسهيل استغلالها عن طريق إيجاد وسائل لتحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلي وواقعي.

ثانياً: مفهوم الرقابة التنظيمية وأبعادها

تعددت مفاهيم وتعريفات الرقابة التنظيمية فُعرفت الرقابة التنظيمية بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح تحقيقها من جراء تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير (العابدي، ٢٠١٢).

وتعتبر الرقابة التنظيمية عن مستوى قدرة الشركة على التعامل مع التغيرات البيئية التي غالباً ما تنشأ بشكل غير متوقع في بيئة العمل عن طريق الاستجابة السريعة والمبتكرة التي تستغل التغيرات بعدها فرصاً للنمو والازدهار (Lu & Ramamurthy, 2011).

وعليه فالرقابة التنظيمية هي مدى مرونة المنظمة في التجاوب مع بيئة مضطربة التغيير والتغيير وقدرتها في الاستجابة السريعة لتلبية الحاجات والرغبات والتوقعات المختلفة لعملائها.

وتُمكن الرقابة التنظيمية المنظمات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في نظام مفتوح لنموذج الإدارة بشكل ناجح إذ يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المتجسدة في النشاطات التجارية، التي تؤدي إلى ابتكارات جديدة (Ardichvile et al., 2003).

والرشاقة التنظيمية تجعل المنظمة أكثر استجابة لاتجاهات السوق فضلاً عن تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل مقارنة مع المنظمات غير الرشيقية من حيث خفض التكاليف وإزالة الهدر (العابدي، ٢٠١٢).

ويمكن تناول أهم أبعاد الرشاقة التنظيمية وفق مايلي:

١- رشاقة الاستشعار: وهي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة (تغييرات تفضيلات العملاء، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب (Park, 2011).

٢- رشاقة اتخاذ القرار: هي القدرة على جمع، وتجميع، وإعادة هيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر لشرح آثار الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث إلى جانب تطوير خطط العمل التي توجه إعادة تشكيل الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة، وإن مهمة صنع القرار تسعى إلى الحصول على أقصى الفرص والتقليل من تأثير التهديدات على حياة المنظمة (Houghtonet et al., 2004).

٣- رشاقة الممارسة: وتتكون من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل عمليات الأعمال على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار لأجل معالجة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة (Park, 2011).

المحور الثالث الدراسة الميدانية لتأثير الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أ- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

كانت المصرية للاتصالات وستظل شريكا أساسيا وشاهداً على نهضة قطاع الاتصالات، وعنصراً فاعلاً في دفع عجلة التنمية الشاملة التي شهدتها مصر، وتتمحور رؤية الشركة في تشكيل مستقبل خدمات الاتصالات في مصر والمنطقة من خلال التركيز على خدمة العملاء بمستوى احترافي، وجذب الكفاءات المميزة وتعظيم القيمة التي يحصل عليها المساهمين، حيث تلتزم الشركة بكونها أفضل مشغل متكامل لحلول الاتصالات في مصر، في حين تركز مواردها لبناء غد أفضل لموظفيها وللمجتمع المحلي وذلك من خلال ممارساتها التجارية الصادقة والسريعة في التجاوب مع جميع المتغيرات، والشركة المصرية للاتصالات يعمل بها ٥٠ ألف موظف يتطلعون إلى دعم السوق بأفكار مبتكرة وخدمات جديدة ترضي طموح كافة المستخدمين، والانطلاق إلى آفاق جديدة، وأن يظل فهم وتلبية احتياجات عملائها ومتطلباتهم هو الدافع الرئيسي في استراتيجية الشركة (موقع الشركة على الإنترنت).

خصائص العينة: ونظراً لكبر حجم المجتمع نسبياً وتماتل خصائصه فتم إختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بجميع المستويات الوظيفية وفقاً للمتغيرات الديموجرافية المختلفة (الأعمار ومستويات الخبرة والمؤهلات العلمية)، وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية:

$$X = \frac{ق(١-ق)}{\text{حجم العينة (ن)}}$$

حيث:

ن = حجم العينة.

ق = نسبة وجود الظواهر محل البحث في العينة، وقد اعتبرها الباحث (٥٠٪).

نسبة الخطأ المسموح به = قدرها الباحث في حدود (+ ، - ١٠٪).

الدرجة المعيارية = وهي المقابلة لمعامل الثقة (٩٠٪) = ٢.

ويتطبيق هذه المعادلة في ضوء الافتراضات السابقة يكون حجم العينة المُمثلة

لمجتمع البحث: ن = ١٠٠ مفردة.

ب- تصميم قائمة الإستقصاء:

تم تصميم قائمة إستقصاء على مقياس ليكرت خماسي الاتجاه تضمنت

مجموعة من العبارات تقيس إتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، وتكونت من

عدة مقاييس لقياس آراء واتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة، هي:

- الرشاقة التنظيمية (المتغير المستقل).

- الريادة الاستراتيجية (المتغير التابع).

ج- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الحاسب الآلي على حزم البرامج الإحصائية SPSS Ver.20،

وذلك لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قائمة الاستقصاء، باستخدام

الأساليب التالية :

- معامل "كرونباخ ألفا" لقياس الثبات.

- التكرارات والنسب لتوصيف عينة الدراسة .

- المتوسطات لقياس اتجاهات العينة.

- معامل الارتباط لقياس قوة واتجاه الإرتباط بين المتغيرات .

- تحليل التباين "ANOVA Test" لبيان العلاقات الانحدارية بين المتغيرات .

- الانحدار الخطى البسيط للتعرف علي تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

د- قياس ثبات إستمارة الإستقصاء باستخدام "معامل كرونباخ ألفا":

لا توجد قيمة ثابتة يمكن الاعتماد عليها في قياس الثبات، إلا أنه يعتمد قبول القيمة حسب توطن الظاهرة في مجتمع الدراسة وعدد العبارات التي تقيس الظاهرة ويعتمد عليها في قبول درجة الثبات، وقد بلغت قيمة الثبات باستخدام "معامل كرونباخ ألفا" لمتغير الرقابة التنظيمية ٦٩.٣٪، في حين بلغت لمتغير الريادة الإستراتيجية ٧٢.٨٪، ويعكس ذلك ثبات جيد لأداة القياس ويضمن إلى استقرار آراء واتجاهات عينة البحث تجاه قائمة الاستقصاء.

ثانياً: إختبار فروض البحث

الفرض الرئيس:

١- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات.

وينبثق من هذا الفرض الرئيس بعض الفروع الفرعية، يتم اختبارها كما يلي:

١/١- اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرقابة الاستشعار في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات".

أ- معامل الارتباط:

جدول (١) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الريادة الإستراتيجية	٠.٠٠٠	٠.٨٩٢ (**)	رقابة الاستشعار

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط طردي ذو دلالة معنوية بين رقابة الاستشعار وبين الريادة الإستراتيجية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ٠.٨٩٢ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١، حيث كلما زاد الاهتمام برقابة الاستشعار كلما زادت القدرة علي تحقيق الريادة الإستراتيجية، وتدلل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهية العلاقة بين المتغيرين.

ب- تحليل التباين :

جدول (٢) تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "
الانحدار	٧٧.٨٤٩	١٥.٥٧٠	القيمة
البواقي	٤٢٨.٨٣٥	١.١٣٤	المعنوية
			٠.٠٠٠

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين بين رشاقة الاستشعار وبين الريادة الإستراتيجية، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ١٣.٧٢٤ ذات دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

ج- معامل التحديد:

جدول(٣) معامل التحديد للفرض الفرعي الأول

البيان	R ²	الخطأ المعياري
معامل التحديد	٧٩٦.٠	٠.٤٦٥١٢

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٧٩٦$ ، وهو يعني أن بين رشاقة الاستشعار تفسر الريادة الإستراتيجية بنسبة ٧٩.٦٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الأول، أي أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات".

٢/١- اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة اتخاذ القرار في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات".

أ- معامل الارتباط:

جدول (٤) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية	المتغير التابع
رشاقة اتخاذ القرار	٠.٧٦٦ (**)	٠.٠٠٠	الريادة الإستراتيجية

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط طردي ذو دلالة معنوية بين رشاقة اتخاذ القرار وبين الريادة الإستراتيجية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ٠.٧٦٦ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، حيث كلما زاد الاهتمام برشاقة اتخاذ القرار كلما زادت القدرة علي تحقيق الريادة الإستراتيجية، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهريه العلاقة بين المتغيرين.

ب- تحليل التباين :

جدول (٥) تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	٧.٩٠٤	٤٧.٤٢٥	الانحدار
٠.٠٠٠٠	٦.٤٨٨	١.٢١٨	٤٥٩.٢٦٠	البواقي

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين رشاقة اتخاذ القرار وبين القدرة علي تحقيق الريادة الإستراتيجية، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٦.٤٨٨ ذات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

ج- معامل التحديد:

جدول(٦) معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني

الخطأ المعياري	R ²	البيان
١.١٠٣٧٢	٥٨٧.٠	معامل التحديد

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٥٨٧$ ، وهو يعنى أن رشاقة اتخاذ القرار تفسر الريادة الإستراتيجية بنسبة ٥٨.٧٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس، أي أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة اتخاذ القرار في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات".

٣/١- اختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة الممارسة في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات".

أ- معامل الارتباط:

جدول (٧) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الريادة الإستراتيجية	٠.٠٠٠٠	٠.٧٣٩ (**)	رشاقة الممارسة

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط طردي ذو دلالة معنوية بين رشاقة الممارسة وبين الريادة الإستراتيجية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ٠.٧٣٩ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، حيث كلما زاد الاهتمام برشاقة الممارسة كلما زادت القدرة علي تحقيق الريادة الإستراتيجية، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرياً العلاقة بين المتغيرين.

ب- تحليل التباين :

جدول (٨) تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	١.٩٤٤	٩.٧٢٠	الانحدار
٠.٠٠٠٠	١.٤٧٩	١.٣١٥	٤٩٦.٩٦٥	البواقي

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين رشاقة الممارسة وبين الريادة الإستراتيجية، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ١.٤٧٩ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

ج- معامل التحديد:

جدول (٩) معامل التحديد للفرض الفرعي الثالث

البيان	R ²	الخطأ المعياري
معامل التحديد	٦٤٦.٠	٠.٨٤٦٦١

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٦٤٦$ ، وهو يعنى أن رقابة الممارسة تفسر القدرة علي تحقيق الريادة الإستراتيجية بنسبة ٦٤.٦%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن سحب العينة وغيرها.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسى الأول، أي أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرقابة الممارسة في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات"، وبإثبات صحة الفروض الفرعية يكون قد تم إثبات صحة الفرض الرئيس، أي أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات".

التوصيات:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية أمكن للباحث وضع بعض التوصيات التي يمكن من خلالها تفعيل دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات، وذلك كما يلي:

- ١- ضرورة صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه ريادي للشركة تعتمد علي رقابة الاستشعار من خلال التحليل الإستراتيجي لاستكشاف الفرص المستقبلية والتهديدات المتوقعة، مع تحليل نتائج أداءها للتعرف علي نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف للتغلب عليها؛ بما يمكنها من تحقيق الريادة الإستراتيجية.
- ٢- ضرورة استخدام الشركة أساليب كمية ونوعية واللجوء إلى الأرقام والإحصاءات في اتخاذ القرارات ضمن منهجية علمية وعملية تعمل علي تبني المنهجيات المناسبة لبيئة عملها لتحقيق الريادة الإستراتيجية.

- ٣- ضرورة وضع استراتيجية مستقبلية واضحة للشركة للاستفادة من العاملين ذوى المهارات والقدرات المتميزة باعتبارهم رأس المال الفكري وأساس تحقيق الريادة الإستراتيجية.
- ٤- ضرورة تعديل الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة لتكون ثقافة ريادية داعمة للابتكار والإبداع وروح المبادرة والمخاطرة باعتبارهم من الإستراتيجيات الأساسية للشركة لتحقيق الريادة الإستراتيجية.
- ٥- ضرورة قيام الشركة بتطوير خطة إستراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة للتطوير المستمر لإجراءات وممارسات الشركة، تعتمد هذه الخطة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والعملاء لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ١ - أحمد، كمال عبد الوهاب (٢٠١٦)، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية". مجلة الإدارة التربوية. العدد ٨.
- ٢ - إسماعيل، سماء، (٢٠١٨)، مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- ٣ - إسماعيل، عمر (٢٠١٨)، خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني دراسة حالة في صناعة الأثاث، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢ (٤).
- ٤ - السكارنة، بلال خلف، (٢٠٠٨)، الإستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية علي شركات الاتصالات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ١٧.

- ٥ - الشنطي، محمود عبد الرحمن، الشريف، شعبان (٢٠٢٠): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الإستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون.
- ٦ - العابدي، علي رزاق جواد، (٢٠١٢)، الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، جامعة الكوفة، كلية الاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢ (٣)، العراق.
- ٧ - الياسري، الجنابي، (٢٠١٨)، أكرم محسن، عادل عبس، الريادة الإستراتيجية، عمان، دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- ٨ - زهرة، قايد فاطمة (٢٠١٧)، تبني مقاربة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية، رسالة ماجستير، الجزائر.
- ٩ - عبد الله، حيدر طه، عمير، عراك عبود (٢٠١٩)، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية، مجلة جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس عشر.
- ١٠ - محمد، سعيد عبد الله (٢٠١٣)، إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي - دراسة استطلاعية علي عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد ١١٢، المجلد ٣٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 11 - Alexander Osterwakler,(2004), Entrepreneurship and Enterprise Development through of Formal E-Business Model Frame Work, <http://ingorge.unil.ch/aosterwa.cited>.
- 12 - Ardichvili, A., Cardozob, R., &Rayc, S., (2003), A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development, *Journal of Business Venturing*.
- 13 - Boiton, Bill & Thompson, John (2004), "Entrepreneurs/ Talent, Temperament Technique" 2nd ed., Elsevier Butter worth Heinemann, U.K.
- 14 - Ebrahimpour, Habib&others (2012) "The Relationship between Agility Capabilities and Organizational Performance: A Case Study among Home Appliance Factories in Iran, *European Journal of Business and Management*, Vol 4, No 17,p186-195, California, USA.
- 15 - Hijjawi, G. S. (2017). Impact of strategic Agility on Business Continuity Management (BCM), The Moderating Role of Entrepreneurial Alertness: An Applied Study in Jordanian Insurance Companies, *International Journal of Business and Management*, 12(10).
- 16 - Hill, Charles, W. L., & Jones, Gareth, R., (2008), "Strategic Management an Integrated Approach", 8th ed., Houghton Mifflin Company, Boston Company, Boston Cop any New York.
- 17 - Hill, Charles, W. L., & Jones, Gareth, R., (2008), "Strategic Management an Integrated Approach", 8th ed., Houghton Mifflin Company, Boston Company, Boston Cop any New York.
- 18 - Hitt, M. A., Ireland, R., Camp, M. & Sexton, D., (2007), "Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives", In. M. A. Hitt, Re. Ireland, M. Comp & D. sexton (EDS)., *Strategic Entrepreneurship: creating a new midset*, oxford: Black well.
- 19 - House, Morten, (2000), "Resource Configuration, Competitive Strategies and corporate: An Empirical" www.ebescohot.com. Cited.

- 20 - Houghton,R., El Sawy,O. A., Gray,P., Donegan,C., & Joshi,A., (2004), Vigilant Information Systems for Managing Enterprises in Dynamic Supply Chains: Real- Time Dashboards at Western Digital, MIS Quarterly Executive, 3 (1).
- 21 - Kraus, sascha & Kauranen, Reschke & Carl, Henning, (2011), "Identification of Domains for a New Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship using the configuration Approach", Management Review, Vol.3, No. 1.
- 22 - Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017): Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks, International Journal of Business and Management, 12(2).
- 23 - Lu ,Ying & Ramamurthy, K.,(2011), Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination, MIS Quarterly, Vol. 35, No. 4.
- 24 - Mathebula, P. (2011), "Examining the Nature and Scope of Strategic Entrepreneurship in State – Owned Companies: An Exploratory study", A Dissertation Presented in part consideration for the Degree of MSC of business administration/ University of Pretoria.
- 25 - Mc Grath, R. G., & Macmillan, (2000), "The Entrepreneurial Mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainly", Boston: Harvard Business School Press.
- 26 - Meyer, G. D., & Heppard, K. A., (2000), "Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial edge". Thousand oaks: Sage, (EDS).
- 27 - Park, Y.,(2011),The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies", Doctor Dissertation.
- 28 - Tino Michalski,(2004), Entrepreneurship organization through innovation from a Competence – Based strategic Management Perspective, WWW.EBSCO.host.com.cited.7/9/2004.
- 29 - Urban, Boris, (2010), "Form tiersin Entrepreneurship", 1st ed., wits Business School, Springer Heidelberg Dordrecht, London, New York.