

**دور اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية\*****Role of Entrepreneurial Alertness in Enhancing Strategic Agility**

أ.م.د احمد عبد الله امانة الشمري  
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد  
كربلاء , العراق  
Assist. Prof. Dr. Ahmed  
Abdullah Amanah Al-Shammari  
Faculty of Administration and  
Economics \ Karbala University  
,Karbala , Iraq  
[Ahmed.a@uokerbala.edu.iq](mailto:Ahmed.a@uokerbala.edu.iq)

الباحثة: زهراء كريم حمزة المرشدي  
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد  
كربلاء , العراق  
Zahraa Karim Hamza Al  
Morshedy  
Faculty of Administration and  
Economics \ Karbala University ,  
Karbala , Iraq  
[zahraa.karim@s.uokerbala.edu.iq](mailto:zahraa.karim@s.uokerbala.edu.iq)

**معلومات البحث:**

- تاريخ الاستلام: 27-08-2021
- تاريخ ارسال : 31-08-2021  
التعديلات
- تاريخ قبول: 01 - 09 -2021  
النشر

**المستخلص**

هدف البحث إلى اختبار دور اليقظة الريادية كمتغير مستقل في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية كمتغير معتمد، وسعيًا لتحقيق ذلك اعتمد البحث ثلاث أبعاد لليقظة الريادية (المسح والبحث، التعاون والتواصل، التقييم والحكم) استناداً لـ (Tang et al., 2012)، وتم اعتماد ثلاث ابعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، انسيابية الموارد) استناداً لـ (Oventhal, 2016).

وتم اختيار مجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء لاختبار فرضيات البحث عن طريق استبانة اعدت لهذا الغرض، وقد شملت عينة البحث (89) فرداً بشكل قصدي متمثلة بـ(مديري ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات)، وتمثلت مشكلة البحث في التساؤلات الفكرية التي تصف واقعاً تتكامل فيه (اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية)، كان من أبرزها "هل تؤثر اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية؟" في الشركات مجتمع البحث، وتجلت أهمية البحث الميدانية في انه طبق في القطاع الخاص الذي يؤدي النشاطين الانتاجي والخدمي معاً، والذي يعد من القطاعات المهمة لما له من تأثير على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في البلد، فضلاً عن تأثيره في باقي جوانب المجتمع العراقي الاخرى. وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية من اهمها معامل ارتباط بيرسون لإختبار فرضية الارتباط عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) ونمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضية التأثير عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي (Smart PLS V.23).

وتوصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات منها وجود ادراك لمتغيرات البحث لدى افراد العينة وان اليقظة الريادية تؤثر في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً. وقد اوصى البحث بجملة توصيات منها التركيز على تعزيز اليقظة الريادية لهذه الشركات واعتمادها كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة لدعم التنافسية بوصفها عامل أساس في استدامة الرشاقة الاستراتيجية للشركات.

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

**Abstract**

The Research aimed to test the role of Entrepreneurial Alertness as an independent variable in Enhancing Strategic Agility as a dependent variable. In order to achieve this, the Research adopted three dimensions of Entrepreneurial Alertness (survey and research, cooperation and communication, evaluation and judgment) based on (Tang et al., 2012), The dimensions of Strategic Agility (strategic sensitivity, unity of command, flow of resources) based on (Oventhal, 2016). A group of companies affiliated to the al-Abbas's (p) holy shrine in Karbala governorate were selected to test the Research hypotheses through a questionnaire prepared for this purpose. The Research sample included (89) individuals intentionally, represented by (directors, heads of departments, and officials of divisions and units), The problem of the Research was represented in the intellectual questions that describe a reality in which (Entrepreneurial Alertness & Strategic Agility) are integrated, the most prominent of which was "Does Entrepreneurial Alertness affect the Enhancing of Strategic Agility?" in the companies in the Research community, The importance of the field Research was manifested in that it was applied in the private sector, which performs both production and service activities, which is one of the important sectors because of its impact on the economic, social and environmental aspects of the country, as well as its impact on the rest of the

other aspects of Iraqi society. A set of statistical methods were used, the most important of which is the Pearson correlation coefficient to test the correlation hypothesis by using the statistical program (SPSS V.25) and the structural equation modeling in the impact hypothesis test by using the statistical program (Smart PLS V.23). The Research reached a set of conclusions, including the presence of sufficient awareness of the variables of the current Research among the Research sample, Entrepreneurial Alertness has a significant effect on enhancing Strategic Agility. The Research recommended a number of recommendations, including the need to focus on strengthening the 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 the Strategic Agility.

**Keywords:** Entrepreneurial Alertness, Strategic Agility, 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 تشكل ضغطاً كبيراً على المنظمات، التي تسعى جاهدة 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 تعد 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 الأونة 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 ان 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 والانتقاع 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 من خلال قيام المنظمات ببحث التغيرات التي يمكن ان تحدث في المستقبل في المدى المتوسط او البعيد حتى يتم تداركها عن طريق تعديل استراتيجيتها والتعامل معها في حال حدوثها والتخفيف من تأثيرها. ففي ظل الأزمات التي تعصف بمنطقتنا العربية وخصوصاً بعد جائحة فيروس كورونا التي اصابت الاقتصادات العالمية بهزة عنيفة أعادت للأذهان شبح "الكساد العظيم" في ثلاثينيات القرن العشرين اذ تأتي الرشاقة الاستراتيجية او كما يسميها بعض الباحثين خفة الحركة الاستراتيجية التي تعد من المواضيع الحيوية التي تهتم المنظمات في الوقت الحاضر على اختلاف اشكالها ومستوياتها. كما تعد إحدى اهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة غير مستقرة تنسم بدرجة كبيرة من التعقيد وعدم اليقين كالتطورات في التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتنوعة، وانفتاح الاسواق العالمية بشكل كبير. ومما لاشك فيه إن كل التحديات والتغيرات التي تواجهها المنظمات بكافة أشكالها يتطلب منها توافر كل المقومات والقدرات للتعويض السريع واتخاذ قرارات سريعة مع تلك المتغيرات غير المتوقعة في البيئة من أجل البقاء والاستمرار. توخياً لمواكبة الجهود الفكرية السابقة انطلقت هذه البحث من مشكلة بحثية تمثلت بعدة تساؤلات نظرية وتطبيقية اهمها (هل لليقظة الريادية دوراً في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية). وللإجابة على هذا التساؤل تم 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، الرشاقة الاستراتيجية).

## المبحث الاول : التأطير المنهجي للبحث

### أولاً : مشكلة البحث

عندما تصبح التغيرات البيئية على نحو متزايد غير معروفة او لا يمكن تحديدها بوضوح، سريعة التحرك ومتنوعة، فإن الاعتماد على المداخل التقليدية للاستراتيجية يعد امراً بالغ الخطورة، مما كان دافعاً الى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الاستراتيجية، يتطلب من منظمات الاعمال مواكبة هذه التغيرات السريعة من خلال تعزيز الرشاقة الاستراتيجية لضمان تميز ادائها واستمراريتها. اذ يعد قطاع الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة من القطاعات المهمة في البلد كونها تقدم مختلف المنتجات والخدمات. اذ

اخذ موضوع اليقظة الريادية يستحوذ على اهتمام مختلف المنظمات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، كون أن ريادة الأعمال تؤدي دوراً هاماً في تنمية الاقتصاد الوطني وزيادة معدل التوظيف. وفي القلب من ريادة الأعمال تأتي اليقظة الريادية اذ أن توليد الأفكار والفرص الجديدة وتطويرها وتحويلها لتطبيقات تجارية يعد صميم ريادة الأعمال (Tang et al.,2012:2). كذلك

استدامة الاعمال وتقوفا مما يستوجب اعتماد مداخل استراتيجية جديدة للتغلب على تلك المعوقات متمثلة باليقظة الريادية والرشاقة 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 وتساؤلاتها، يهدف البحث وبشكل رئيس إلى بيان تأثير اليقظة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية، للشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة ويمكن تحديد مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الى تحقيقها وكما يأتي:

1. تحديد مستوى إدراك عينة البحث لأبعاد اليقظة الريادية المتمثلة بـ(المسح والبحث، التعاون والتواصل، التقييم والحكم).

2. تحديد مستوى توافر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بـ(الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، إنسيابية الموارد) من وجهة نظر عينة البحث في مجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة.

3. بيان علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث في الشركات مجتمع البحث.

4. تحديد مساهمة اليقظة الريادية في الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث.

**رابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث ومقاييسها:** اشتمل البحث على متغيرين يعان محور التركيز الرئيس في عرض افكاره وتناول منهجيه، وبذلك فإن تقديم تعريفاً إجرائياً عنها وتحديد مقاييسها يعد ركناً أساسياً ضمن هذا الاطار، وكما يأتي:

1. **اليقظة الريادية:** عملية تمتع رواد الأعمال بدرجة عالية من مهارات الأبداع والتفكير والقدرة على الملاحظة في بيئة الاعمال، مما يمكنها من اغتنام فرص الاستثمار المربحة والانتفاع منها وتجنب التهديدات المحتملة. وقد أعتمد الباحثان في قياس هذا المتغير على مقياس

(Tang et al.,2012)الموضح في جدول (1)

2. **الرشاقة الاستراتيجية:** هي أهم ميزة تنافسية للمنظمة وتعني القدرة على معرفة ما يحدث في السوق والاستجابة للظروف البيئية المتغيرة داخلياً وخارجياً للحفاظ على القدرة التنافسية ورؤية التحولات او التبدلات المستقبلية غير المتوقعة والاستجابة لها واتخاذ قرار سريع حول كيف يمكننا البدء في اتخاذ إجراء بشأنه. وقد اعتمد الباحثان في قياس هذا المتغير مقياس (Oventhal,2016) مع اجراء بعض التعديلات حسب اراء الخبراء والمحكمين وكما موضح في جدول (1)

تواجه كثيراً من التحديات وتنوع المشكلات التنظيمية والتغيرات في احتياجات الزبائن، كما وان الاساليب والطرائق التقليدية في عملها لم تعد ملائمة الآن في ظل الظروف والتغيرات البيئية المعاصرة، مما يحتم عليها ضرورة التكيف مع بيئتها وهذا يتحقق بأكتسابها الرشاقة 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 وهي كما يأتي:

1. ما مستوى تمتع ادارة الشركات مجتمع البحث باليقظة الريادية؟

2. ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الشركات التابعة للعتبة العباسية؟

3. هل تسهم اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للشركات التابعة للعتبة العباسية؟

4. هل توجد علاقة ارتباط وتأثير لليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للشركات مجتمع البحث؟

**ثانياً : أهمية البحث:** إذ تتجلى أهمية البحث من خلال أهمية المتغيرات التي يتعامل معها، ويتم تلخيصها فيما يأتي:

1. من خلال 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) ويعكس متغير الرشاقة الاستراتيجية قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للظروف البيئية المتغيرة، تحدد الرشاقة الاستجابة التشغيلية للمنظمة للانقطاعات والتقلبات في بيئة الاعمال لضمان استمرارية أداء المنظمة، من منطلق

تمكن المنظمات التي تتمتع بقدرات ضمان الخطة التنبؤ بالفرص والتهديدات الجديدة والتكيف معها بنجاح.

2. تقليص الفجوة المعرفية فيما يتعلق بالعلاقات بين متغيرات البحث (اليقظة الريادية، الرشاقة الاستراتيجية) وتكاملها.

3. تظهر أهمية البحث من خلال 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 تم تطبيقه في ضل جائحة كورونا وما افرزته هذه الجائحة من معوقات في

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 والاتصال		

	4	التقييم والحكم		
(Oventhal,2016)	9	الحساسية الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية	2
	9	الالتزام الجماعي		
	4	إنسيابية الموارد		

المصدر : من إعداد الباحثان اعتماداً على الأدبيات المذكورة آنفاً.

الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية على مستوى بعض الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء. ولكي يتم فهمه بشكل أكثر وضوحاً فإنه يتكون من الأجزاء التالية:

1. **المتغير المستقل:** وتمثل باليقظة الريادية التي اشتملت على ثلاث ابعاد هي (المسح والبحث، التعاون والاتصال، التقييم والحكم)
2. **المتغير المعتمد:** وتمثل بالرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الثلاث هي (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، انسيابية الموارد)

**خامساً : مخطط البحث الفرضي:** يقدم المخطط الفرضي صورة شاملة عن فكرة البحث لدى الباحثان، ويوضح طبيعة ونوع العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، إذ 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



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر : من إعداد الباحثان استناداً للأدبيات الإدارية ذات العلاقة

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدهم التعاون والتواصل في الرشاقة الاستراتيجية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدهم التقييم والحكم في الرشاقة الاستراتيجية.

**سابعاً: منهج البحث:** ويقصد به هو طريقة متعلقة بمشكلة بحث أو بحث لحلها بشكل منهجي (Kothari,2004:8). وبغية تحقيق أهداف البحث الحالي 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 أسلوب عرض ومناقشة هادئة، والالتزام بالموضوعية التامة، وتأييد القضايا المعروضة بالأدلة والشواهد المقنعة دون إحجاف أو تحيز، واستعمال المعلومات استعمالاً صحيحاً في أسلوب علمي سليم (الشامي، 2012: 31).

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

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

**سادساً: فرضيات البحث:** استناداً للتساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث، وتحقيقاً لأهدافه وبناءً على مخطته الفرضي الذي يجسد اتجاهات العلاقة والتأثير بين متغيراته، وبما يمتلكه الباحثان من تصور معين عن واقع الشركات مجتمع البحث، اتجهوا الى وضع مجموعة فرضيات التي تتبلور في الآتي:

1. **الفرضية الرئيسة الاولى** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الريادية بأبعادها والرشاقة الاستراتيجية) وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسح والبحث والرشاقة الاستراتيجية.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعاون والتواصل والرشاقة الاستراتيجية.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التقييم والحكم والرشاقة الاستراتيجية.
2. **الفرضية الرئيسة الثانية** توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الريادية بأبعادها في الرشاقة الاستراتيجية) وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدهم المسح والبحث في الرشاقة الاستراتيجية.

1. اختبار مطابقة اداة البحث: وتضمن ثبات الاتساق الداخلي وثبات المؤشر والصدق التقاربي والصدق التمييزي.
2. الوصف الإحصائي: وتضمن الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، والاهمية الترتيبية.
3. اختبار الفرضيات: وتضمن استخدام معامل الارتباط البسيط **Pearson** ومنهج نمذجة المعادلة الهيكلية.

## المبحث الثاني: التأطير النظري للبحث

### أولاً: اليقظة الريادية

#### 1. مفهوم اليقظة الريادية

يعد 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 الأعمال أن يفهم قيمة السلع في مجموعات السوق المختلفة ويمكنه استخدام هذه المعرفة في منتجاته. من جهة أخرى تم 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 وتطلعه للمستقبل" **(Kirzner,1985:56)**. يبدو أن هنالك تطوراً في مفهومه الأخير لليقظة الريادية إذ تم 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 أساسية 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 تظهر خاصية اليقظة في التعرف على الفرص أكثر من "البحث المتعمد". لذلك من أجل زيادة اكتشاف الفرص يحتاج رواد الأعمال إلى أن يكونوا في بيئة ودية حميدة لرفع مستوى اليقظة، إذ تعزز البيئة السخية يقظة ريادة الأعمال من خلال 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 توقف رواد الأعمال لأنها تتيح للأفراد جني ثمار الاكتشاف والعمل **(Tang,2008:131)**. كما يواصل العلماء القول بأن

2. الحدود الزمانية: امتدت مدة اعداد البحث بجانيه النظري والميداني للفترة من 2021/5/22 الى 2021/8/18 م.
3. الحدود البشرية: تمثلت (89) مستجيباً من مديري ورؤساء ومسؤولي الاقسام والشعب والوحدات 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 أعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة وهي الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث، وقد تم 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 الرئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي. وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسة هي: انظر ملحق (2)

- أ. **المحور الأول:** تضمن بيانات عامة تخص المجيب عن الاستمارة تتضمن (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، التحصيل الدراسي(المؤهل العلمي)، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، المنصب الوظيفي)
  - ب. **المحاور الأخرى:** تضمنت المقاييس المعتمدة في قياس المتغيرات الرئيسة التي تضمنت ستة أبعاد فرعية تم قياسها في(35) 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 (1-5)، علماً أن اغلب فقرات الاستبانة هي فقرات ايجابية تم تثبيتها اعتماداً وتوجهاً بالآراء والملاحظات التي اوردها السادة الخبراء والمحكمين.
2. **ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية:** لغرض تحليل بيانات البحث واختبار فرضياتها، تم الاستعانة بالبرامج الإحصائية

**(SPSS,V.25);(AMOS,V.23);(Smart PLS,V.20)** كما استخدمت مجموعة من الادوات الإحصائية المناسبة، منها:

( Ma&Hunge,2016;Tang et al.,2012)

(Obschonka et al.,2017:489)

❖ وفي ضوء التمييز للموارد الاقتصادية التقليدية أشار إلى أهميتها كالتالي: (قد لا يتم فهم فرص السوق بصورة كاملة، كما أنه لن ينتشر أو يبقى ضمنياً ولا يوجد سوق لتوظيف رواد الأعمال لتقديم الخدمات، ولا توجد مشكلة ارتفاع تكلفة العرض والطلب) (Hijjawi&Shawabkeh,2017:158) إذ تسمح اليقظة الريادية بإدارة مخاطر أعمالهم من خلال أتباع القواعد الأخلاقية وتجنب الخيارات غير الأخلاقية التي قد تضر بنجاح مشاريعهم وتضر بسعة منظماتهم (Kelly et al.,2017:6).

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

❖ تبرز أهميتها في حماية المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتميز بالتغيرات والتطورات المستمرة، 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، وبالتالي تعزيز مكانتها الريادية في بيئة الأعمال المتطورة (الشمري وآخرون،2019:284).

❖ تعد زيادة 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).

❖ 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 وداد،2020:70).

❖ انها تساهم في صياغة وخلق نية المغامرة لدى الافراد للخوض بمشاريع تجارية وبالتالي فليديها 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 وبجهازية تقنية أفضل وقت الإطلاق فنجح)، وتطوير منتجات جديدة، مع أملاك المعرفة والموارد المالية لأستخدامها. كما تعتبر 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

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). وعرفت بمدى قدرة صانعي القرار على إدراك وتوقع فرص ريادة الأعمال المتعلقة بالظروف الحالية والمستقبلية لبيئة أعمالهم. (Roundy et al.,2018:6) وهي عملية التحفيز الشخصي للفرد ليصبح رائد أعمال من خلال قدرته على اكتشاف الفرص واستخدامها. (Sirén et al.,2019:2) وعرفت بأنها قدرة رواد الأعمال على الحفاظ على الانتباه على الفرص لفترة طويلة، والتركيز بشكل انتقائي على معلومات محددة مع تجاهل المعلومات غير ذات الصلة.

(Schermuly et al.,2020:3). ومن خلال ما تقدم يمكن تقديم تعريف لليقظة الريادية إجرائياً بأنها: عملية تمتع رواد الأعمال بدرجة عالية من مهارات الأبداع والتفكير والقدرة على الملاحظة في بيئة الأعمال، مما يمكنه من اغتنام فرص الاستثمار المربحة والانتفاع منها 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. فضلاً عن المجالات التي يمكن أن تؤثر بها اليقظة الريادية، يمكننا تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

❖ أولوية الاهتمام في دعم العمليات المعرفية إذ تعد زيادة اليقظة نتيجة مهمة لتدريب رواد الأعمال (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، إذ ان اليقظة في الوقت الحالي تعد جزءاً مهماً من التطوير الوظيفي. (Chan et al.,2015:121)

❖ كما تؤدي اليقظة إلى زيادة كبيرة في الاستقلالية والابتكار والمبادرة، مع تحمل مخاطرة أعلى (Cui et al.,2016:1).

❖ في ظل اليقظة العالية لريادة الأعمال في الاسواق يمكنهم من تحقيق العديد من الفرص الريادية والحصول على أنواع مختلفة من الموارد والمعرفة والمعلومات التي تساعدهم في تأدية اعمالهم، وبالتالي 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 تم دعمها من قبل العديد من الدراسات، ليس فقط في سياق ريادة الأعمال الكلاسيكية، على سبيل المثال التقييم والتطوير واستثمار الفرص التجارية الجديدة (Shane,2012) وفي المجالات الأخرى مثل روح المبادرة الداخلية والسلوك الإبداعي في الشركات القائمة

العامة للمنظمة، وتكوين فهم أفضل لتوقع اهتمامات وتوجهات المنافسين لزيادة الأرباح.

**ثالثاً: أبعاد اليقظة الريادية**

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

(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)

اذ أن اليقظة الريادية تأتي من محددات السمات الشخصية الفردية مثل (التدريب، الخبرة، الشبكات الاجتماعية) ويستخدم رائد الأعمال هذه الخصائص للتحقيق 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، اذ يمكن لرائد الأعمال تحديد فرص الربح من بين العديد من الفرص المتاحة التي يبحث عنها، وبالتالي 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 وسيتم توضيحها بشيء من التفصيل بالآتي:

**أ. عملية المسح والبحث اليقظ:** تركز عملية المسح والبحث على متابعة رواد الأعمال الذين يبحثون عن فرص جديدة وتغييرات وتحولات غير مدركة في البيئة الخارجية، والقيام باستثمارها لتقديم منتجات جديدة مبتكرة غير تقليدية، اذ يشكل هذا البعد من اليقظة يستخدم معلوماتهم ومعرفةهم المخزونة لتحقيق مجال من الفرص قبل المنافسين الآخرين، عادةً ما يقوم الأفراد بفحص البيئة باستمرار 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، اذ تقسم المعرفة التي تم الحصول عليها من خلال المسح والبحث إلى معلومات ضمنية تشير إلى المعرفة المهنية في مجال معين، والمعرفة الصريحة تشير إلى المعرفة التي تم الحصول عليها من الخارج. يتم تحويل تراكم المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وتوحيدها إلى قدرة رائد الأعمال للتكيف مع المواقف الجديدة. تعتبر 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.

**ب. 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 تم اكتشافها من خلال 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 والبحث 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 إلى ان 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 تم جمعها من المرحلة الأولى للأفراد على إجراء اتصالات محددة

والحكم عليها وفقاً لذلك لتحديد بقاء العمل عن طريق استثمارها أو عدم الأخذ بها.

ثانياً: الرقابة الاستراتيجية

#### 1. مفهوم الرقابة الاستراتيجية

تم تقديم مفهوم الرقابة مؤخراً كنموذج جديد للتعامل مع الضغوط البيئية والعوامل التنافسية والاستجابة لاحتياجات الزبائن المختلفة لذلك تعد الرقابة احد اهم العناصر التي تساعد المنظمات المعاصرة على البقاء في بيئة الاعمال اليوم غير المستقرة والمضطربة وتشمل خمسة مكونات هي(الاستجابة، المقدر، المرونة، السرعة، فهم السوق). (Tooranloo&Saghafi,2019:4)

وفيما يتعلق بالظروف البيئية المتغيرة، اذ يعد بناء الرقابة الاستراتيجية في المنظمات طريقة لإدارة التغييرات غير المتوقعة والمخاطر التي تواجهها المنظمات كما تعني القدرة على التعديل والتكيف بشكل مستمر وكاف في الوقت المناسب مع الاتجاه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية (Angela,2015:2). وعرفت بأنها عملية الحصول على التغييرات المتوقعة في السوق من خلال التعاون بين المنظمات. (Kale et al.,2019:278) وهي الطريقة التي تستخدم الرؤية الاستراتيجية والبصيرة لتوجيه الاستجابة الداخلية والخارجية وقدرات الموارد البشرية وقدرات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأداء المستدام للمنظمة).

(Arokodare et al.,2019:4) ومن جهة اخرى هي عملية الاستفادة من المعرفة التنظيمية من خلال إدخال المرونة في اعمالها بدون التضحية بقيمتها الأساسية وقدراتها الحالية من أجل البقاء محلياً وعابرة الحدود في سوق مزدهر. (Shams et al.,2021:2) وهي قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للظروف البيئية المتغيرة وتحدد المرونة التشغيلية للمنظمة والتقلبات في بيئة الاعمال لضمان استمرارية أدائها من منطلق تمكن المنظمة التي تتمتع بقدرات ضمان خطة التنبؤ بالفرص والتهديدات الجديدة والتكيف معها بنجاح. (Gerald et al.,2020:42) وعرفت بأنها قدرة المنظمة على استشعار الفرص والتهديدات في بيئة الاعمال وتقديم استجابة سريعة من خلال إعادة تجميع الموارد والعمليات والاستراتيجيات. (Ogunleye et al.,2021:28) ومن هذا المنطلق يمكننا تقديم مفهوم اجرائي للرقابة الاستراتيجية بأنها: القدرة على معرفة ما يحدث في السوق والاستجابة للظروف البيئية المتغيرة داخلياً وخارجياً للحفاظ على قدرتها التنافسية ورؤية التحولات او التبدلات المستقبلية غير المتوقعة واتخاذ قرار سريع حول كيف يمكن البدء في اتخاذ إجراء بشأنها.

#### 2. أهمية الرقابة الاستراتيجية

تعد الرقابة الاستراتيجية ضرورية لنجاح المنظمات وتطويرها بشكل مستدام في بيئة الأعمال اليوم التي تتميز بالتعقيد والغموض والتغير السريع، لأن عملها يتمحور حول سرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة واغتنام الفرص. اذ تكمن أهميتها في القدرة على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات في بيئة العمل وتصنيف الحالات على أنها مناسبة أو غير مناسبة، تعتمد هذه الميزة أيضاً في قدرة المنظمة على تحديد فرص السوق من خلال التحليل الاستراتيجي أو استخدام

وتعديل وجهات نظرهم الحالية

(Kadile&Biraglia,2020:6) ومما سبق يمكن

ان نعرف عملية التعاون والتواصل اليقظ هي تبادل الآراء والافكار والمعلومات والفرص المكتشفة بين راند الاعمال ومستويات المنظمة الأخرى الذي يقترح الافكار ويوجه المعلومات ويأخذ بالآراء اذ ان العمل الجماعي يفرض القوة ويثبت روح التعاون.

ج. التقييم والحكم: تركز عملية التقييم والحكم على تقييم

الفرص المتاحة ومعرفة إمكانية الاستفادة منها في تحقيق الربح، لأن التقييم والحكم من قبل راند الأعمال يسمح بإدخال معلومات جديدة وتصفية المعلومات غير الضرورية، وإجراء تقييم فيما اذا كانت المعلومات الجديدة تعكس اي فرص عمل متاحة. اذ سيتم 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 يمكن رواد الأعمال من تقييم استعدادهم لتحمل المخاطر وعدم اليقين من استخدام فرص ريادة الأعمال بعد عملية المسح والبحث والتعاون والتواصل، يقوم راند الأعمال بالتقييم والحكم على المعلومات التي تم الحصول عليها للتأكد من ان دائرة أفكارهم المصاغة حديثاً متوافقة مع إطار المعرفة الحالي وتصنيفه لرواد الأعمال اذ تسمح درجة التصنيف بتجاهل المعلومات غير المهمة وتعزيز وعيهم بالموقف. عند المسح والبحث عن رؤى أخرى، قد يُطلب من رواد الأعمال أيضاً تقييم البدائل ذات الصلة أو تعديلها أو إعادة النظر فيها، لأن المعلومات الأخرى يمكن أن تساعدهم 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، وبالتالي الكشف عن فرصاً مربحة أكثر (Chen&Liang,2015:82) كما وضحتها (Campos,2017:357) إجراء تقييمات وأحكام حول التغييرات أو المعلومات الجديدة وتحديد ما إذا كانت تعكس فرص الربح المحتملة. يُلنقط بُعد التقييم والحكم عمليات ملاحظة التغييرات والتحولات 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 تم جمعها والمعلومات الجديدة المرتبطة بالمعلومات الموجودة تتوافق مع إطار المعرفة الخاص بهم، ويتم تقييم محتوى المعلومات الجديدة كفرص عمل

(Kadile&Biraglia,2020:6) ومما سبق يمكن ان

نعرف عملية التقييم والحكم بأنها عملية تقييم للأفكار والفرص الجديدة وتحديد في ما اذا كانت هذه الفرص ستحقق ربح ام لا بناءً على التوقعات طويلة الأجل

استراتيجية لان الرشاقة بدون استراتيجية ليست افضل من الاستراتيجية بدون رشاقة. (Soltaninezhad et al.,2021:179) مما تقدم به من آراء الكتاب والباحثين من أهمية الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات لضمان استمراريتها في ظل التغيرات البيئية يمكن تلخيص أهميتها بالنقاط الآتية:

- ❖ تبرز أهميتها في تحقيق التوجه المستقبلي للمنظمة، من خلال وضع رؤية واضحة المعالم لما تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.
- ❖ عملية ضرورية لا غنى عنها في ظل التغيرات البيئية المتسارعة، لأنها تعد استجابة فاعلة يعتمد عليها للتعامل مع هذه المواقف.
- ❖ تمكين المنظمة من تحقيق أداء تنظيمي مستدام واكتساب ميزة تنافسية، وتمكين المنظمة من النمو والبقاء والاستمرار.
- ❖ تزود المنظمة بحلول مبتكرة لمشاكلها الحالية والمستقبلية بناءً على حساسيتها الاستراتيجية.
- ❖ تمكن المنظمة من تحديث نفسها بشكل استراتيجي، مما يساعد على ضمان أنها دائماً في المقدمة.
- ❖ تعظم نقاط قوة المنظمة بشكل مستمر، وتتنوع خياراتها لتقديم الخدمة للزبائن في الوقت المناسب.

### 3. ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

بعد القيام بإجراء مراجعة الكثير من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الرشاقة الاستراتيجية التي أجراها الباحثان وجد أن هناك العديد من الباحثين لم يختلفوا كثيراً حول تحديد أبعاد وانماذج قياس الرشاقة الاستراتيجية. إذ قام كلاً من (الشمري، 2019

et al.,2015; Vagnon&Khoddami,2016; Arbussa et al.,2017; Morton et al., 2018; Pereira et al.,2021; Bondzi–Simpson&Agomor,2021) بأعداد أبعاد نموذج Doz&Kosonen,2008 الذي

ركز على كيفية منع الركود في العمل بحيث "لا تصبح المنظمة كالفيل الذي يحتاج إلى تعلم الرقص". وسنعمد في دراستنا الحالية على هذه الأبعاد التي اعتمدها (Oventhal,2016:63-69) ضمن مقياس دراسته ويعد المقياس الأنسب للبحث الحالية ومجتمعها إذ أن القدرات المتفوقة الثلاث ضرورية للنجاح ليس فقط واحدة منها ولكن للجمع بين الثلاثة تعد الرشاقة الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية في الأسواق المضطربة وللنماذج القائمة على التحسين المستمر وتجنب الركود والنجاح كونها أقرب لتوجهات البحث الحالية وقدرتها على تغطية كافة جوانب الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، انسيابية الموارد). والتي سيتم توضيحها بشيء من التفصيل:

### 1. الحساسية الاستراتيجية:

تعد أمراً بالغ الأهمية لفهم ظروف السوق وإدارة الاضطرابات فهي تسمح للقادة بتطوير ابتكارات للحصول على مزايا تنافسية قوية ومفيدة (Oventhal,2016:63). كما أنها تعد عقلية تتكون من بصيرة الافراد إذ تتوقع الإدارة ذات الحساسية الاستراتيجية الاتجاهات المستقبلية واتجاه الاسواق بفهم حدسي عميق وأنها غير محدودة بذكاء وخيال

أنظمة الإنذار المبكر أو تطوير أساليب فاعلية خاصة بهم لإيجاد فرص عمل في بيئة اقتصادية (Sajdak,2015:24). كما أشار إلى أهميتها تكمن في توفير وظائف لمواجهة التحديات المختلفة، يمكن للمنظمة تحقيق استجابات مرنة في بيئات ديناميكية (حسين، 2016: 113). ويقدم نائب المدير للمبيعات والعمليات في الولايات المتحدة في Google مثلاً جيداً عند التأكيد على أهمية الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات الحديثة في عام 2015، إذ قال "يجب أن نتحلى بالرشاقة عندما نفكر في الاعمال التجارية التي نعمل بها وكيف تغيرت الشركة على مدار السنوات العشر أو الخمس عشرة الماضية فهي مختلفة تماماً اليوم عما كانت عليه عندما بدأنا. لذلك يجب أن يكون لدينا مدراء، وموظفون، وعلينا ان نمتلك التكنولوجيا التي تتميز جميعها بالرشاقة الشديدة في الاتجاه الذي نتجه إليه في اعمالنا" (Kohtamäki&Farmer,2017:12). وسواء كانت الرشاقة الاستراتيجية في خدمات الرعاية الصحية أو في صناعة الشحن تدرك المنظمة أنه من أجل الحفاظ على ميزة السوق التنافسية، يجب أن تكون الرشاقة جزءاً لا يتجزأ من خطة استراتيجية على مستوى المنظمة (Nejatian et al.,2018:6). كما أنها تشكل "آلية" مفيدة، خاصة للجهود الدولية للشركات الصغيرة والناشئة، بدورها تساعد الرشاقة الاستراتيجية المشاريع الجديدة على التعامل مع العديد من التحديات الموازية الناشئة عن التأسيس والتنظيم والتدويل وتحقيق التوسع إذ تسمح لأصحاب المشاريع بالتكيف بسرعة وهو أمر مهم للغاية عند تصور التوسع السريع في بيئة دولية يحتمل أن تكون مختلفة تماماً والأداء الدولي المبكر والمتسارع كما تؤكد على الاستجابة الانتقائية والقدرة على التكيف سيؤدي إلى التركيز الاستراتيجي وتجنب الفرص الضائعة والعثرات في عملية العولمة (Hagen et al.,2019:18). كما أشار إلى أهميتها باعتقادهم أنها أحد المتطلبات الأساسية للنجاح التنظيمي والاستمرارية في العمل داخل المنظمة وتتشكل بمرور الوقت ميزة تنافسية مستدامة حتى تتمكن المنظمة من الحصول على رؤية جديدة من خلال معرفة موقعها بين المنافسين الآخرين (Muhammad et al.,2020:80). كما أنها تساعد المنظمات بشكل إيجابي على تحسين أدائها واعمالها في بيئة الاعمال الديناميكية التي لا يمكن التنبؤ بها (Muthueloo&Teoh,2020:167). وتعد الرشاقة الاستراتيجية مطلوبة للتأكد من استدامة المنظمة والتي تستلزم ثلاثة اساسيات حيوية في عملها تشمل قرارات إستراتيجية سريعة، وتوقع احتياجات الزبائن، والاستعداد والاستجابة لملائمة بيئة الاعمال الديناميكية (297 et al.,2021: Olaleye). كما تعد ذات أهمية خصوصاً للمنظمات الصغيرة التي تكون أكثر هشاشة في مواجهة التغيرات البيئية السريعة، لذلك فهم بحاجة إلى التكيف مع هذه التغيرات لتحقيق ميزة تنافسية، من بين المنظمات الصغيرة تعد المنظمات القائمة على المعرفة من بين المنظمات التي تحتاج إلى الرشاقة الاستراتيجية لضمان البقاء والنجاح، نظراً لكون الرشاقة الاستراتيجية هي نقطة التوازن بين الرشاقة والاستراتيجية وان المنظمات الصغيرة التي تتسم بالرشاقة بطبيعتها تحتاج إلى ان تكون اكثر

من قادة المنظمة اتخاذ إجراءات حاسمة من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجات العمل والمواءمة مع فرص السوق الجديدة (Pereira et al.,2021:3) وبمجرد التغلب على فجوة التحفيز، تحتاج المنظمة اكتساب وحدة ومرونة القادة لتنفيذ التغيير الاستراتيجي (Debellis et al.,2020:5). كما أن القدرة على العمل معاً بشكل فاعل والحفاظ على المرونة والرشاقة سيزيد أهمية تعزيز المنافسين العالميين وتوسيعهم كما يعد الالتزام الجماعي مكوناً مهماً من ابعاد الرشاقة الاستراتيجية يمكن للإدارة الفاعلة الاستفادة من الفرص الجديدة بشكل جماعي لذلك من الضروري للإدارة العليا ورؤساء الوحدات منع حالات الصراع وتشجيع الآخرين على الالتزام الذي يمكن تعزيزه عندما يتم التركيز على رؤية المنظمة بدلاً من الأنشطة الفردية او على مستوى الوحدة- Bondzi

(Simpson&Agomor,2021:7) ويستنتج الباحثان ما سبق ان الالتزام الجماعي او (وحدة القيادة) يقصد به التزام كافة أعضاء المنظمة بالأعمال المكلفة والعمل على تنفيذها بشكل تداوبي جماعي، وتحمل المسؤولية التشاركية مع فرق العمل الرشيقة وعالية الاداء ومنحها الصلاحيات اللازمة للمشاركة بعملية اتخاذ القرار عبر توفير الحلول المبتكرة.

3. أنسيابية الموارد: هي قدرة داخلية تعمل على نقل الموارد بسرعة إلى مناطق استثمار الفرص ويعيداً عن مناطق التدهور اذ تعد امر بالغ الاهمية لخلق مزايا تنافسية جديدة (Oventhal,2016:69). كما إنها تعد إعادة تشكيل ذكية وسريعة وإعادة تركيب وشراء الافراد والعمليات والافكار اذ لا تعد الرشاقة الاستراتيجية من سمات المنظمات إذا لم تستطع الموارد البشرية نقل الموارد الضرورية الاخرى عندما تملئ البيئة ان مثل هذه الاجراءات ضرورية (Mace,2016:41). كما تشير إنسيابية الموارد إلى "القدرة الداخلية على إعادة تكوين القدرات والموارد وإعادة نشر عمليات الإنفاذ بسرعة" (Arbussa et al.,2017:273). اذ تتطلب إنسيابية الموارد التغيير والتبديل في الموارد وهذا يعتمد على اتساق المنظمة مع الاستفادة الكاملة من مواردها للبدء بالعملية- Owusu (Tucker&Stacey,2018:2). كما تتطلب السرعة والاستجابة من المنظمة تطوير وتعديل الموارد والاستفادة من الفرص التي تتيحها تغييرات السوق. (Pereira et al.,2021:3) كما تصف بأنها القدرة على تنفيذ التغييرات الاستراتيجية المتفق عليها عن طريق إعادة تخصيص الموارد (Debellis et al.,2020:6) ولكي تكون المنظمات رشيقة استراتيجياً لا غنى عن انسيابية الموارد فهي عملية التعبئة السريعة وتوزيع الموارد لتحقيق ميزة تنافسية فهي تمكن المنظمات من الاستفادة من الفرص المتاحة وتسمح بتخصيص الموارد التشغيلية واساليب ادارة الافراد والاليات الفاعلة للحوافز والتعاون فهي تستخدم كمحرك رئيس للرشاقة الاستراتيجية Bondzi- ويستنتج (Simpson&Agomor,2021:10) الباحثان مما سبق أن أنسيابية الموارد هي عملية

(Mace,2016:41). وتشير إلى حدة الإدراك وكثافة الوعي والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية ( Arbussa et al.,2017:273) وهي تمثل قدرة المنظمة على الاستشعار ودمج الاحتمالات الجديدة ولكنها ايضاً تثير التوترات بسبب التعلم من الخبرات وكذلك الحاجة إلى اشراك الافكار من الاعلى إلى الاسفل- Owusu (Tucker&Stacey,2018:2). كما تعد تركيز قدرة المنظمة على إدراك تغيرات السوق والقدرات الداخلية لخدمة الفرص الجديدة (Pereira et al.,2021:3) ويعد وجود أعضاء مهرة من خارج المنظمة في مجلس ادارتها شرطاً ضرورياً للحساسية الاستراتيجية، ولكنه ليس اساسياً اذ يفسر أهمية أن تكون ذكياً في اقتناص الفرص، والقيام بذلك يتطلب "إدخال من هم بالخارج" وتعني الطريقة من الخارج إلى الداخل أن التوظيف الانتقائي لبعض المديرين الخارجيين ذوي المهارات العالية يمكن أن يساعد في التغلب على هذه الفجوة في التفكير والتحفيز. (Debellis,2020:4) وعرفت بأنها قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مستنيرة وتنفيذ تغييرات تكتيكية ذكية وسريعة لتحقيق نتائج بدرجة عالية من الدقة، ما يعني ان المنظمات يجب ان تنتبه لبيئتها التشغيلية وان تستشعر سريعاً التهديدات التي يشكلها منافسوها ومورديها (Bondzi-Simpson&Agomor,2021:5). ويستنتج الباحثان أن الحساسية الاستراتيجية هي عملية استشعار وتحسس المعلومات والتغيرات البيئية وتدعيم بيئتها الداخلية عن طريق الانفتاح والاستشعار استناداً لبصيرة متخذ القرار في كيفية التعامل معها وتجاوزها، ومراقبة تحركات المنافسين واغتنام الفرص غير المستثمرة بشكل أسرع مما يحقق المزايا التنافسية لمنظمتهم.

## 2. الالتزام الجماعي:

وهي عملية اتخاذ قرارات حاسمة جماعية مع تجنب القرارات الفردية اذ كلما كان القادة اسرع في اتخاذ قرارات حاسمة زادت سرعة المنظمة في الاستفادة من الفرص وأن القدرة على العمل معاً بشكل فاعل والحفاظ على المرونة والرشاقة تزداد أهمية مع تعزيز المنافسين العالميين وتوسيعهم (Oventhal,2016:67). كما أنها تعمل في ترابط من دون حواجز مثل تلك الحواجز التي تضعها أجنداث سياسية او شخصية ففي المنظمات الكبيرة على وجه الخصوص قد تؤثر القرارات الاستراتيجية على آلاف الموظفين ومليارات الدولارات، اذ يتم اتخاذ القرارات في بيانات سريعة التغير ومعقدة وديناميكية مع درجات عالية من عدم اليقين والمخاطرة التي نادراً ما يمكن تفسيرها بالكامل من لدن كبار المديرين (Mace,2016:41). كما يشير إلى "قدرة الفريق الأعلى على اتخاذ قرارات جريئة وسريعة، دون الوقوع في مستنقع الربح-الخسارة" (Arbussa et al.,2017:273). وهي ايضاً عملية اتخاذ قرارات سريعة واستراتيجية مما يعني اظهار التزام قوي من الإدارة العليا لبقية اعضاء المنظمة ان العمل الجماعي له قيمة بالنسبة لمنظمة التي تريد ان تصبح رشيقة في عملها- Owusu (Tucker&Stacey,2018:2). كما يوفر استخدام المبادئ المشتركة فوائد كبيرة لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية وبناء فرق قيادة أقوى وأكثر توحيداً، اذ تتطلب وحدة القيادة

الى استجابة لمعلومات محددة إلى تحديد الفرص. أي أنه لا يمكن إنشاء الأداء إلا من خلال حساسية تنظيم المشاريع لأنماط السلوكية أو الأحداث أو عدد الاحتمالات التي تظهر من بيئة معينة، أو تنمية الإحساس بتحديد الفرصة والسعي الاستباقي لتلك الفرص (Kwon & Park, 2018:13). يتبين مما ورد أعلاه وجود علاقة تربط اليقظة الريادية بالرشاقة الاستراتيجية وهي علاقة ايجابية، إذ يبرز دورها في تحسين أداء منظمات الاعمال من خلال تمكين رواد الاعمال من التفكير والعمل بعقلانية وذكاء اعلى في ادارة عملهم فهي تسمح بإدراك التغيرات المستمرة في البيئة بفتنة واكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها وتجنب التهديدات المحتملة.

### المبحث الثالث: التأطير الميداني للبحث

#### أولاً: تقييم نموذج قياس البحث

اعتمدت الاستبانة اداة رئيسة للبحث لجمع البيانات في البحث الحالية والتي ستستخدم لقياس متغيرات البحث وتحديد مستوى الاستجابة الذي يحدده الافراد عينة البحث حول متغيرات البحث، وعلى نتائجها ستختبر الفرضيات ويتم الحكم على قبولها او رفضها، وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس في اي بحث فلا بد من اجراء الاختبارات التالية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها وان عملية التقييم تتم بعدة خطوات هي:

1. **الصدق الظاهري لأداة القياس:** بهدف معرفة مدى الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها في صورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال بلغ عددهم (12) محكماً وذلك للتأكد من صدقها الظاهري والملحق رقم ( 1 ) يوضح اسماء المحكمين. إذ كان النموذج الاول للاستبانة معد بشكل خاص لاستطلاع آراء 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 اجري الباحثان مسحاً للملاحظات ووجهات النظر التي ابدها 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:** ان اختبار الصدق والثبات لأداة قياس البحث يتم من خلال ما يعرف بالصدق (Validity) والثبات (Reliability) إذ يشير الثبات الى درجة امكانية المقياس بالإتيان بنتائج مماثلة عند اعادة الاختبار، لذا فهو يكشف عن اتساق المقياس، اما الصدق فيوضح هل ان المقياس يقيس ما يفترض ان يقيسه، فهو يكشف عن دقة المقياس في تمثيل الظاهرة المراد دراستها (Hair et al., 2013:165-166)، وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المقترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variables) أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس

توفير الموارد اللازمة عند الحاجة إليها بناءً مع الظروف البيئية المتغيرة باستمرار عن طريق الاستقطاب والتحرك المرن للموارد والمهارات والخبرات الضرورية لبقائها واستدامة نموها وتميزها التنظيمي.

### ثالثاً: العلاقة بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية

ان الفائدة المتحققة من تطوير نماذج الأعمال هو فهم بعض "الحقائق العميقة" حول الاحتياجات الأساسية للمستهلكين، ووضع المنافسين من حيث تلبية تلك الاحتياجات وإمكانية التحسين التنظيمي والتكنولوجي. فرجال الأعمال الذين يفهمون الحقائق "العميقة" ويشكلون ما يريده الزبائن ويحاولون زيادة رضاهم هم رواد الأعمال ويفهمون المنطق التنظيمي. يجب أن يكون لدى رواد الأعمال والمديرين افتراضات ذكية حول السلوكيات المستقبلية للزبائن والمنافسين والتكاليف. ونتيجة لذلك، يمكن أن تستخدم المنظمة ميزة كونها رائدة وتستفيد أكثر من الفرص المتغيرة في السوق إذ تكون الفوائد قصيرة الأجل. إذ توفر يقظة السوق القدرة على التنبؤ باحتياجات الزبائن وحركة المنافسين. ولذلك، فإنها تمكن المنظمة من أن تكون أكثر حساسية لأذواق وتفضيلات الزبائن. كما تمكن العلاقات الوثيقة مع زبائن المنظمة من البحث عن معلومات حول تفضيلات الزبائن واحتياجاتهم، وبالتالي سوف تكون مستجيبة وذا رشاقة عالية. كما يتم استخدام البصيرة المكتسبة من خلال علاقات قوية مع الزبائن لزيادة الفاعلية التشغيلية وكفاءة التكلفة، لأن أعضاء المنظمة يتفوقون على رؤية المنظمة ويمكن أن يتخذوا إجراءات فاعلة (Orojloo et al., 2016:90) كما وجد أن الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المعتمدة (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، إنسيابية الموارد) وفي ظل وجود يقظة ريادية، وجدت ان القطاع في الأسواق الأردنية يواجه العديد من التحديات وليكون قادراً على الاستمرار في الاستثمار الكبير في أحدث التقنيات وفي موارده البشرية وأن تكون أكثر استجابة ومرونة مع زبائنهم. ووجد أن هذا القطاع يحتاج إلى إدارة رشيقة وريادية لربط الموظفين بالزبائن والقدرة على الاستمرار بشكل استراتيجي في السوق (163 Hijjawi, 2017). كما يرتبط مستوى نشاط تحديد الفرصة الذي يظهره المشروع يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالرشاقة الاستراتيجية لرواد الاعمال.

1. يسعى الريادي الذي يتمتع برشاقة إستراتيجية أقوى إلى تنويع مواقع العمل بدلاً من تنويع الأعمال التجارية نفسها.

2. يميل الريادي الذي يتمتع برشاقة إستراتيجية أقوى إلى التركيز بشكل أكبر على السوق إذ تتحقق الأرباح فعندما يتمتع الريادي أو الرئيس التنفيذي لمنظمة ما بخفة استراتيجية أقوى، فإنه يسمح له بإدراك التغييرات بحدة واغتنام الفرصة، مما يكثف عمليات تحديد الفرص وتطويرها وإدراكها. كما تم التأكيد في البحث حول ريادة الأعمال في وادي السيليكون من قبل Lee (2000) فإن الريادي الذي يتكيف مع التغييرات لديه القدرة على تحديد اتجاه المنظمة وإعادة هيكلتها، علاوة على ذلك وفقاً لـ (Ray & Cardozo)، فإن مستوى عالٍ من اليقظة يؤدي

مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على برنامج (Smart-PLS). ولغرض تقييم نموذج القياس فان هناك معايير تستخدم للتقييم وكما يوضحها جدول(2):

ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات

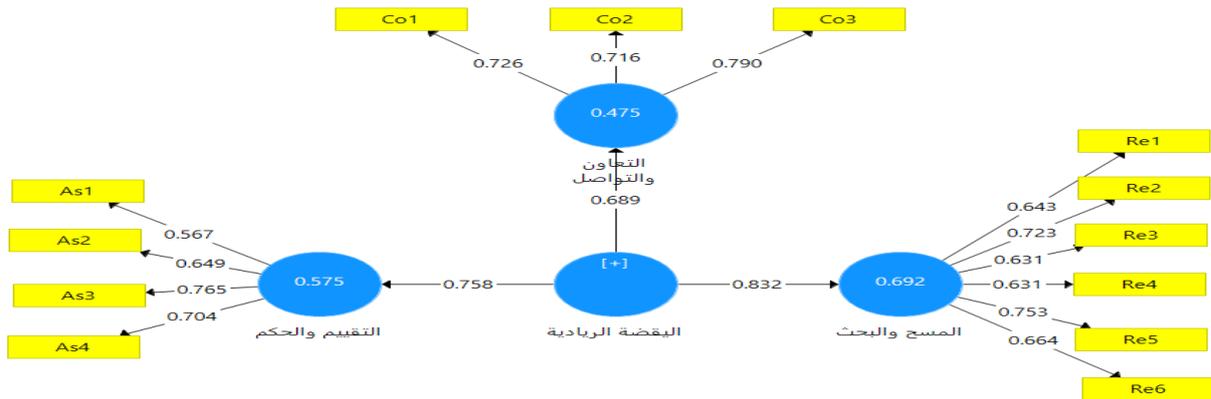
#### جدول (2) / معايير تقييم نموذج القياس

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

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

الفقرات كانت تشبعاتها اكبر من المعيار المحدد (0.40) كما جميع قيم المؤشرات الاخرى (كرونباخ الفا، والثبات المركب، واختبار AVE) كانت ضمن المدى المقبول مما يعني ان النموذج الخاص بمتغير اليقظة الريادية يحقق المعايير المطلوبة للمصادقية والثبات وكما يوضحها الشكل و جدول (2) (3)

1. تقييم أنموذجات القياس لمتغيرات البحث  
أ. تقييم انموذج القياس لمتغير اليقظة الريادية  
بهدف تقييم انموذج القياس الخاص بمتغير اليقظة الريادية تم استخدام برنامج Smart-PLS اذ يبين الشكل(2) 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



الشكل (2) / انموذج القياس لمتغير اليقظة الريادية

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

الفا والثبات المركب وهذا يوضح ان النموذج الخاص بمتغير اليقظة الريادية يحقق المعايير المطلوبة للمصادقية والثبات.

كما يستعرض جدول (3) نتائج تقييم انموذج القياس والتي اظهرت ان جميع الابعاد حققت القيمة المطلوبة من معيار (AVE) وحققت جميعها القيمة المطلوبة لمعامل كرونباخ

#### 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

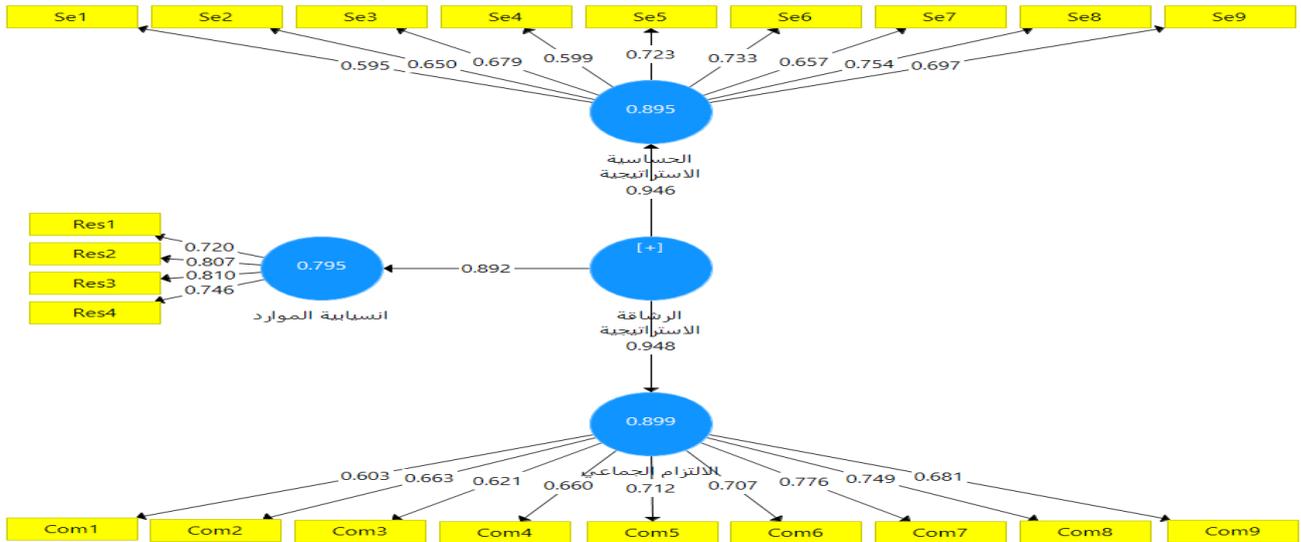
المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

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

ب. تقييم انموذج القياس لمتغير الرشاقة الاستراتيجية  
لغرض تقييم انموذج القياس الخاص بمتغير الرشاقة الاستراتيجية تم استخدام برنامج Smart-PLS اذ يبين الشكل (3) تشبعات الفقرات وهي الارقام الظاهرة على

الاستراتيجية يحقق المعايير المطلوبة للمصادقية والثبات  
وكما يوضحها الشكل (3) وجدول (4)

الفاء، والثبات المركب، واختبار (AVE) كمن ضمن المدى  
المقبول مما يعني ان النموذج الخاص بمتغير الرشاقة



شكل (3) / انموذج القياس لمتغير الرشاقة الاستراتيجية  
المصدر : اعداد الباحثان استناداً لمخرجات برنامج Smart PLS, v 20.

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

ت	الابعاد	كرونباخ الفاء	الثبات المركب	AVE
1	الحساسية الاستراتيجية	0.852	0.884	0.501
2	الالتزام الجماعي	0.860	0.889	0.532
3	انسيابية الموارد	0.773	0.855	0.542

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

اعلى من قيمها مع باقي الابعاد ما يعني انها تمتاز بعدم  
التداخل لكل منها مع باقي الابعاد ضمن اليقظة الريادية  
مما يؤكد الصدق التمييزي للابعاد.

1. اختبار الصدق التمييزي  
أ. اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير اليقظة الريادية: اذ  
يبين جدول (5) ان جميع الابعاد قد حققت قيما مع نفسها

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

لذاتها في الابعاد الاخرى، ونتيجة لاختبار الاستقلالية  
وعدم تداخل الابعاد فان متغير اليقظة الريادية يمتاز  
بالصدق التمييزي

ب. اختبار استقلالية الفقرات لأبعاد 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

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

0.233	0.726	0.321	Co1	التعاون والتواصل
0.264	0.716	0.193	Co2	
0.458	0.790	0.214	Co3	
0.567	0.250	0.144	As1	التقييم والحكم
0.649	0.334	0.217	As2	
0.765	0.323	0.427	As3	
0.704	0.266	0.200	As4	

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

باقي الأبعاد مما يعني ان هذه الأبعاد تمتاز بعدم التداخل لكل منها مع باقي الأبعاد ضمن متغير الرشاقة الاستراتيجية مما يؤكد الصدق التمييزي للأبعاد

ت. اختبار عدم تداخل الأبعاد لمتغير الرشاقة الاستراتيجية: اذ يبين الجدول (7) ان جميع الأبعاد (الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وانسيابية الموارد) قد حققت قيمة مع نفسها اعلى من قيمها مع

جدول (7) نتائج اختبار عدم تداخل ابعاد الرشاقة الاستراتيجية بتقنية (Variable correlations-Root Square of AVE)

الابعاد	الحساسية الاستراتيجية	الالتزام الجماعي	انسيابية الموارد
الحساسية الاستراتيجية	0.678		
الالتزام الجماعي	0.365	0.688	
انسيابية الموارد	0.495	0.507	0.772

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

له اعلى من القيم لذاتها في الأبعاد الاخرى، ونتيجة لاختبار الاستقلالية وعدم تداخل الأبعاد فان متغير الرشاقة الاستراتيجية يمتاز بالصدق التمييزي.

ث. اختبار استقلالية الفقرات لأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية: يبين جدول (8) ان جميع فقرات الأبعاد الخاصة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية تمتاز بالاستقلالية والانتفاء للبعد الذي تمثله لان جميع قيمها للبعد الممثلة

جدول (8) اختبار استقلالية الفقرات لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بتقنية (Cross Loading)

الابعاد	الفقرات	الحساسية الاستراتيجية	الالتزام الجماعي	انسيابية الموارد
الحساسية الاستراتيجية	Se1	0.595	0.550	0.554
	Se2	0.650	0.498	0.583
	Se3	0.679	0.471	0.503
	Se4	0.599	0.383	0.436
	Se5	0.723	0.600	0.604
	Se6	0.733	0.589	0.546
	Se7	0.657	0.560	0.476
	Se8	0.754	0.671	0.535
	Se9	0.697	0.671	0.552
الالتزام الجماعي	Com1	0.488	0.603	0.384
	Com2	0.599	0.663	0.502
	Com3	0.577	0.621	0.539
	Com4	0.584	0.660	0.528
	Com5	0.560	0.712	0.515
	Com6	0.493	0.707	0.477
	Com7	0.571	0.776	0.676
	Com8	0.624	0.749	0.615
	Com9	0.609	0.681	0.598
انسيابية الموارد	Res1	0.542	0.644	0.720
	Res2	0.653	0.545	0.807
	Res3	0.672	0.616	0.810
	Res4	0.554	0.630	0.746

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

تحديد مستوى الاستجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة ولأن استبانة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة – لا اتفق بشدة) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال 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 الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في جدول (9)

### ثانياً: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

تتعلق هذه الفقرة بعملية العرض الاحصائي لنتائج البحث مع تحليلها وتفسيرها. وتنقسم الى قسمين، الاول يتعرض لليقظة الريادية بأبعاده الثلاث (المسح والبحث، التعاون والتواصل، التقييم والحكم)، والثاني يتعلق بالرشاقة الاستراتيجية بأبعاده الثلاث (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، انسيابية الموارد). وشمل عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية، اذ تم

### جدول (9) / تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	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 باليقظة الريادية: ويتكون

من ثلاث ابعاد رئيسية و جدول (10) يلخص مستويات هذه الابعاد وكالاتي:

### جدول (10) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية لأبعاد اليقظة الريادية (n=89)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير المستقل وابعاده الفرعية
الثاني	مرتفع جداً	0.87	0.713	4.35	المسح والبحث
الاول	مرتفع جداً	0.88	0.716	4.38	التعاون والتواصل
الثالث	مرتفع	0.80	0.770	4.00	التقييم والحكم
-	مرتفع جداً	0.85	0.754	4.24	المعدل العام لليقظة الريادية

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

وبانحراف معياري عام بلغ (0.754). وبشدة اجابة بلغت (0.85).

2. الوصف الاحصائي للرشاقة الاستراتيجية: ويتكون من ثلاث ابعاد رئيسية و جدول (11) يلخص مستويات هذه الابعاد وكالاتي:

ويلاحظ من خلال بيانات جدول اعلاه 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 جداً بلغ (4.24)

### جدول (11) / المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (n=89)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	شدة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير المعتمد وابعاده الفرعية
الثالث	مرتفع	0.84	0.856	4.18	الحساسية الاستراتيجية
الثاني	مرتفع	0.84	0.891	4.19	الالتزام الجماعي
الاول	مرتفع جداً	0.85	0.821	4.24	انسيابية الموارد
-	مرتفع جداً	0.84	0.856	4.20	المعدل العام للرشاقة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

(4.20) وبانحراف معياري عام بلغ (0.856). وبشدة اجابة بلغت (0.84).

إلى هنا تمت الاجابة على تساؤلات مشكلة البحث  
1. ما مستوى إدراك عينة البحث لليقظة الريادية في الشركات التابعة للعتبة العباسية؟

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه بان بعد انسيابية الموارد حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد الحساسية الاستراتيجية، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير الرشاقة الاستراتيجية مرتفع جداً بلغ

البحث (اليقظة الريادية، الرشاقة الاستراتيجية) من خلال مسارات الفرضيات التي تم بناءها بشكل تصوري عن طبيعة العلاقة وكما يلي:

**اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:** اذ يظهر جدول (12) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية. وقيل الخوض في اختبار الفرضيات فان جداول المتعلقة بالارتباط يشير الى حجم العينة (89) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders et al.,2009:459) وكالاتي:

2. ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الشركات التابعة للعتبة العباسية؟ وكذلك تم تحقيق أهداف البحث  
1. تحديد مستوى إدراك عينة البحث لأبعاد اليقظة الريادية المتمثلة بالاتي: (المسح والبحث، التعاون والاتصال، التقييم والحكم).  
2. تحديد مستوى توافر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بالاتي: (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، إنسيابية الموارد) من وجهة نظر عينة البحث في مجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة. وسيتم الاجابة على باقي اسئلة مشكلة البحث واهدافها في الفقرة الثانية المختصة بآثبات الفرضيات.

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1. **اختبار فرضية الارتباط بين متغيرات البحث:** تتعلق هذه الفقرة باختبار المسارات الارتباطية بين متغيرات

### جدول (13) / تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة (سلبية او ايجابية)	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.30-0.00 ±
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 0.99-0.71 ±
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

علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) ودرجة ثقة بلغت (99%)، اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين اليقظة الريادية بأبعادها والرشاقة الاستراتيجية). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وبهدف قبول الفرضية الرئيسية الأولى أعلاه من عدمه قام الباحثان باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط بين اليقظة الريادية (المتغير المستقل) والرشاقة الاستراتيجية (المتغير المعتمد) إذ يشير الجدول (1) لوجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\*0.517) وتشير هذه القيمة لقوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية

### جدول (12) / مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير اليقظة الريادية بأبعاده ومتغير الرشاقة الاستراتيجية

	اليقظة الريادية	التقييم والحكم	التعاون والتواصل	المسح والبحث	
المسح والبحث	Pearson Correlation	.367**	.315**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		
	N	89	89	89	
التعاون والتواصل	Pearson Correlation	.430**	.430**	.315**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	
	N	89	89	89	
التقييم والحكم	Pearson Correlation	.791**	.430**	.367**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	89	89	89	
اليقظة الريادية	Pearson Correlation	.791**	.777**	.716**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	89	89	89	
الرشاقة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.446**	.373**	.363**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	89	89	89	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

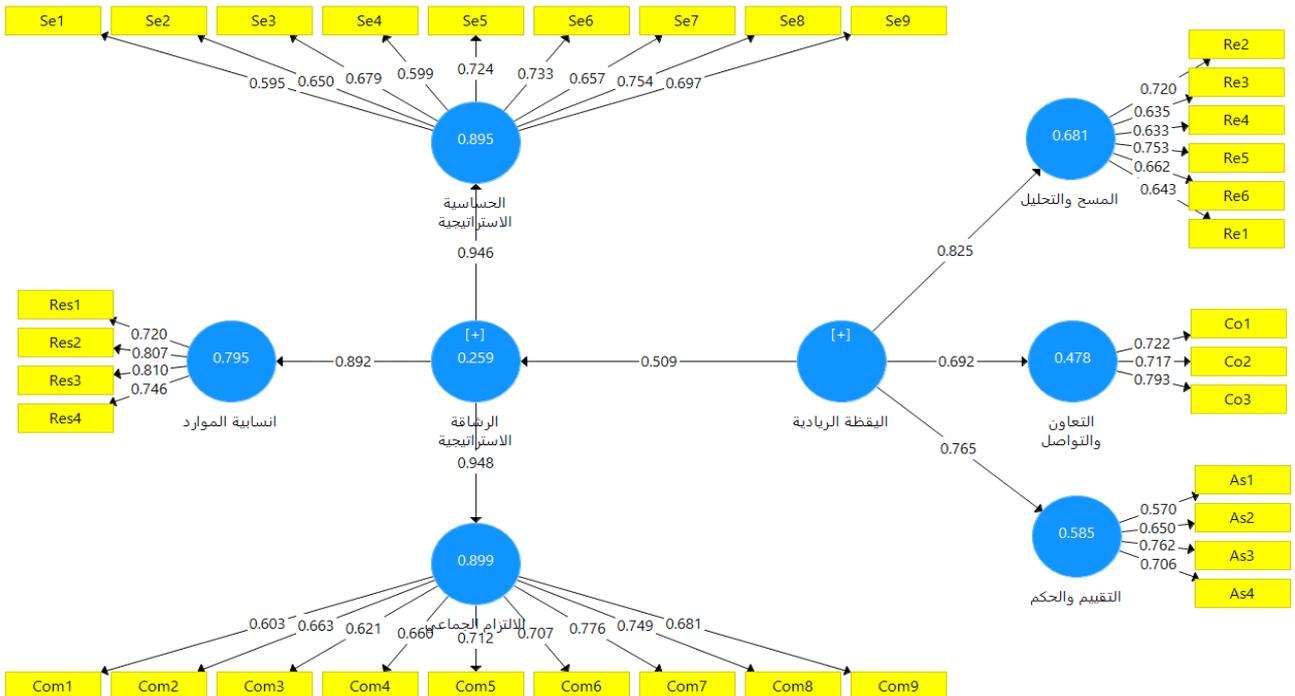
تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير المباشر واتجاهها بين متغيرات البحث وكما يلي:

**اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الريادية بأبعادها في الرشاقة الاستراتيجية) إذ اعتمد الباحثان في اختبار فرضية التأثير المباشر على النموذج الهيكلي Structural Model باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية من خلال استخدام برنامج للبحث الذي يوضح المتغير المستقل (اليقظة الريادية) والمتغير المعتمد (الرشاقة الاستراتيجية) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل علاقة التأثير (قيمة B) اما القيمة الظاهرة في الدائرة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية فتمثل معامل التفسير التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات)  $(R^2)$  ولغرض تفسير مستوى تلك التأثيرات ومدى مطابقتها للنموذج تم الاعتماد على معايير لتقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM إذ يوضح الشكل (4) ان اليقظة الريادية قادرة على تفسير ما نسبته (26%) من التغيرات التي تطرأ على الرشاقة الاستراتيجية في شركات العتبة العباسية مجتمع البحث اما النسبة المتبقية والبالغة (74%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث وهي قيمة تفسير معتدلة. كما يتضح من خلال جدول (14) والشكل (4) بان قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (0.509). توضح بان زيادة مستويات توافر اليقظة الريادية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (51%) من وحدة انحراف معياري واحد. وشكل (4) و جدول (14) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المسح والبحث والرشاقة الاستراتيجية. إذ يظهر تحليل الارتباط الظاهر في جدول (12) بان هنالك علاقات ارتباط قوية (لأنها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد المسح والبحث والرشاقة الاستراتيجية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.363\*\*). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1).
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعاون والتواصل والرشاقة الاستراتيجية. إذ يظهر جدول مصفوفة الارتباط (12) بان هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوية بين بعد التعاون والتواصل والرشاقة الاستراتيجية. إذ بلغت علاقة الارتباط (0.373\*\*) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط بينهما (0.000). إذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التعاون والتواصل والرشاقة الاستراتيجية، إذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التقييم والحكم والرشاقة الاستراتيجية. إذ يظهر جدول مصفوفة الارتباط (12) بان هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوية بين بعد التقييم والحكم والرشاقة الاستراتيجية. إذ بلغت علاقة الارتباط (0.446\*\*) بينهما في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000). إذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التقييم والحكم والرشاقة الاستراتيجية، إذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3).

**2. اختبار فرضية التأثير المباشر بين متغيرات البحث**



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

فهو تطابق جيد) في حين كانت قيم المعنوية للاختبار  $(7.393=P<0.01,t)$  ما يعني معنوية العلاقة وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية اما عن حجم التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد يتبين من خلال جدول (14) فضلا عن قيمة (VIF) التي ظهرت اقل من المعيار المحدد لقبولها.

كما يوضح جدول (14) بان معيار القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتنبؤ بالتغيرات في المتغير المعتمد (2Q) والذي يجب ان يكون اكبر من (0) اذ بلغ (0.324) 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 (0.25-0.1) تطابق ضعيف ما بين (0.36-0.25) تطابق معتدل واذا كان اكبر من 0.36

جدول(14) / تقديرات نموذج التأثير بين متغير اليقظة الريادية ومتغير الرشاقة الاستراتيجية

معامل التحديد $R^2$	S.R.W	P value	T value	VIF	المسار	جودة المطابقة GOF	Q2
0.295	0.509	0.000	7.393	1	اليقظة الريادية ---- الرشاقة الاستراتيجية	0.324	0.101

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

الريادية والرشاقة الاستراتيجية. وشكل(5) وجدول(15) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)

**2. الفرضية الفرعية-2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التعاون والتواصل في الرشاقة الاستراتيجية**

كما يعرض الشكل(5) وجدول(15) نتائج العلاقة بين بعد التعاون والتواصل والرشاقة الاستراتيجية وتنبأ هذه الفرضية بان بعد التعاون والتواصل سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الرشاقة الاستراتيجية في بعض شركات العتبة العباسية المقدسة مجتمع البحث. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد التعاون والتواصل بلغ  $(P = 0.186, >\beta = 0.05)$  وهو تأثير موجب ومعنوي فضلاً عن قيمة t (النسبة الحرجة) التي بلغت (1.976) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96) 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 بين بعد التعاون والتواصل والرشاقة الاستراتيجية تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضية التأثير المباشر الرابعة بين ابعاد اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية.

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

يعرض الشكل (5) وجدول(15) نتائج العلاقة بين بعد التقييم والحكم والرشاقة الاستراتيجية وتنبأ هذه الفرضية بان بعد التقييم والحكم سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الرشاقة الاستراتيجية في بعض شركات العتبة العباسية المقدسة مجتمع البحث. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد التقييم والحكم بلغ  $(P = 0.281, >\beta = 0.01)$  وهو تأثير موجب ومعنوي فضلاً عن قيمة t (النسبة الحرجة) التي بلغت (3.153) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد التقييم والحكم والرشاقة الاستراتيجية تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من فرضية التأثير المباشر الرابعة بين ابعاد اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية.

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

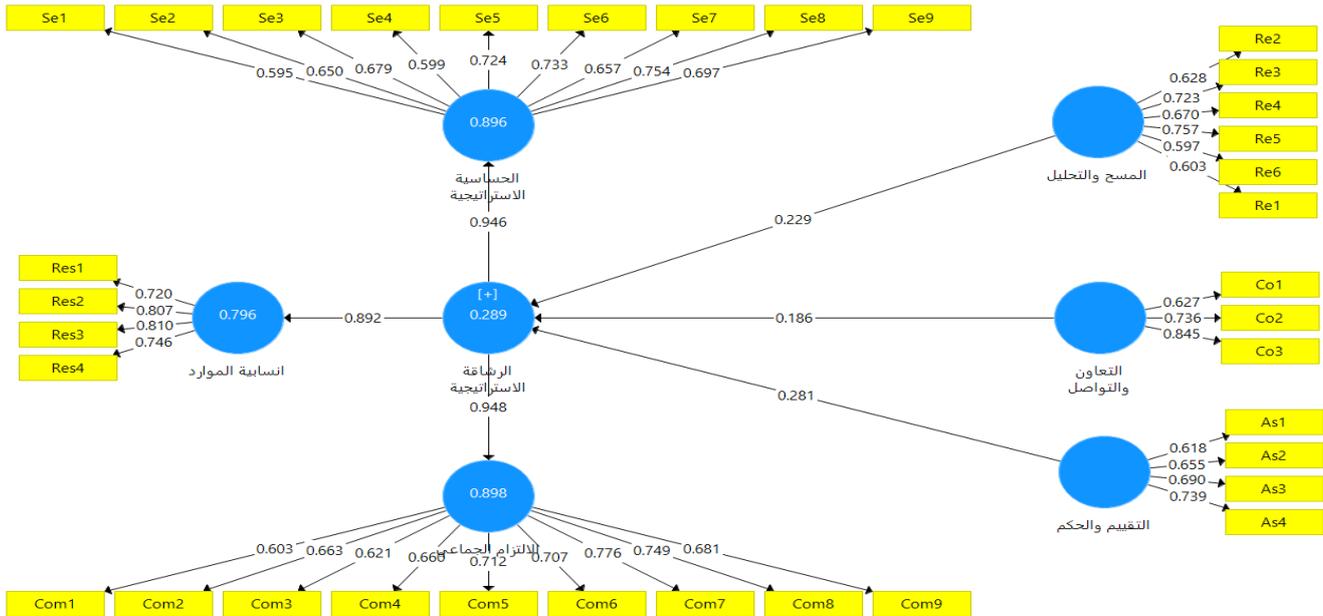
**1. الفرضية الفرعية-1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المسح والبحث في الرشاقة الاستراتيجية**

اعتمد الباحثان في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير المستقل (اليقظة الريادية) والمتغير المعتمد (الرشاقة الاستراتيجية) على النموذج الهيكلي (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Smart-PLS)، وتمثل الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد المعاملات المعيارية اما القيمة الظاهرة في وسط الدائرة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات)  $(R^2)$  والتي تُبين بان ابعاد متغير اليقظة الريادية قادرة على تفسير ما نسبته (29%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الرشاقة الاستراتيجية في بعض الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة مجتمع البحث. اما النسبة المتبقية والبالغة (71%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث. وهي قدرة جيدة لتفسير المستقل للتغير الحاصل في المتغير المعتمد. كما يوضح جدول (15) بان معيار القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة للتنبؤ بالتغيرات في المتغير المعتمد (2Q) والذي يجب ان يكون اكبر من (0) اذ بلغ (0.110) وهو مؤشر جيد كما ان مؤشر جودة المطابقة (GoF) للنموذج كانت ضمن مستوى جيد (اذا كانت النسبة اقل من 0.10 لا يوجد تطابق ما بين (0.25-0.1) تطابق ضعيف ما بين (0.36-0.25) تطابق معتدل واذا كان اكبر من 0.36 فهو تطابق جيد) كما يتضح من خلال جدول (15) بان قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) بين بعد المسح والبحث والرشاقة الاستراتيجية والبالغ  $(P = 0.229, >\beta = 0.05)$ . هي قيمة موجبة ومعنوية فضلاً عن ان قيمة t (النسبة الحرجة) كانت اكبر من (1.96) اذ بلغت (2.194) 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 بين بعد المسح والبحث والرشاقة الاستراتيجية تقبل الفرضية الفرعية الاولى من فرضية التأثير المباشر الرابعة بين ابعاد اليقظة

جدول(15) / تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية

معامل التحديد $^2R$	S.R.W	P value	T value	VIF	المسار	جودة المطابقة GOF	Q2
0.289						0.370	0.110
	0.229	0.029	2.194	1.211	المسح والتحليل----- الرشاقة الاستراتيجية		
	0.186	0.044	1.976	1.290	التعاون والتواصل--- الرشاقة الاستراتيجية		
	0.281	0.002	3.153	1.357	التقييم والحكم----- الرشاقة الاستراتيجية		

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج Smart-Pls



الشكل(5) / المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

للحصول على حقائق مفيدة فضلاً عن الاستفادة من المعلومات المتاحة.

ب. حاز بُعد (المسح والتحليل) على مستوى مرتفع جداً ضمن اليقظة الريادية مما 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) ضمن اليقظة الريادية، على مستوى اهمية مرتفع مما يشير الى القدرة الجيدة على التنبؤ والتمييز بين ما هو مريح من الفرص.

2. حققت الرشاقة الاستراتيجية مستوى اهمية مرتفع جداً على مستوى الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة مجتمع البحث، اذ انها تسهم مستقبلاً في تحقيق الفوز على منافسيها وإمكانية رفع مستوى الأرباح لديها.

أ. حقق بُعد (انسيابية الموارد) مستوى اهمية مرتفع جداً، مما يؤكد بأن الشركات توائم بين مواردها واهدافها المرسومة مما يعزز قدرتها في تحقيق قيمة مميزة من اعمالها.

ب. نال بُعد (الالتزام الجماعي) مستوى اهمية مرتفع مما يؤكد بأن الإدارة العليا لديها التزام بأشراك جميع الجهات ذات العلاقة في اتخاذ القرارات التي تحقق الرشاقة الاستراتيجية لديها.

وهنا تمت الاجابة على اسئلة مشكلة البحث المتمثلة بـ(هل تسهم اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للشركات التابعة للعتبة العباسية؟) وكذلك تحقق اهداف البحث المتمثلة بـ

1. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث في الشركات مجتمع البحث.
2. تحديد مساهمة اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث. وبذلك أجاب الباحثان على جميع تساؤلات مشكلة البحث وحقق جميع أهدافه في منهجية البحث الحالي.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً: الاستنتاجات

1. حازت اليقظة الريادية على مستوى اهمية مرتفع جداً يعكس التصور الواضح والادراك العالي لأراء عينة البحث عن ممارسة ابعاد اليقظة الريادية، وهذا بدوره يؤكد اهمية هذه الممارسة ومدى توافرها في الشركات مجتمع البحث بحسب اجابات افراد العينة والتي يمكن ان نستنتج منها ما يأتي:
- أ. حقق بُعد (التعاون والتواصل) اعلى مستوى اهمية في ابعاد اليقظة الريادية واحتل المرتبة الاولى، وهذا يعود الى ارتفاع مستوى اهمية فقراته وادراك عينة البحث لاهتمام ادارة الشركة على ربط المعلومات مع بعضها

## المصادر

### أولاً: 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. الرسائل والاطاريح

- 1) الشمري، احمد عبد الله امانة (2019) "العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرشاقة الاستراتيجية (دراسة استطلاعية تحليلية في بعض فروع شركات الاتصالات المتنقلة في العراق)"، اطروحة دكتوراه، قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

#### ج. البحوث والدوريات

- 1) حسين، عادل عباس عبد (2016) "العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية (بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات)" مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 3.
- 2) الشمري، احمد عبد الله وقنديل، احمد محمد رضا وآل عوج، نيراس 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 المتنقلة)" المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 15، العدد 61.
- 3) عبد الكريم، إسراء مؤيد وداد، 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) Cohen, J., and Cohen, P. (1983). Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates
- 3) Dewberry, C. (2004) Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice) First published, Published in the Taylor & France.
- 4) Hair, J, Celsi, M,Ortinou, D, and Bush, R. (2013). Essentials of marketing research. New York, NY: Mc Graw-Hill/Irwin.

ج. حصل بُعد (الحساسية الاستراتيجية) على اقل مستوى اهمية في جميع ابعاد مقاييس هذه البحث، اذ جاء في المرتبة الثالثة ضمن ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وبمستوى اهمية مرتفع مما يؤكد بأن الشركات تستشعر وتستفاد من المعلومات الخاصة بالقطاع الانتاجي بهدف اتخاذ القرارات التي تخص استثماراتها المستقبلية والتعرف على حجم المخاطر التي ستواجهها والاستعداد لها مسبقاً عن طريق استثمار قدراتها ومهاراتها بأفضل الصور لاستثمار تلك الفرص.

3. وجود علاقة ارتباط وتأثير بين اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية تعكس مدى دور اليقظة الريادية بأبعادها بتعزيز الرشاقة الاستراتيجية في مجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة مجتمع البحث. ويفسر ذلك بقناعة مدراء ورؤساء الاقسام والشعب وإدراكهم لتبني ابعاد اليقظة الريادية في تعزيز رشاقة شركاتهم وفق المنظور الاستراتيجي.

ثانياً: التوصيات : استناداً الى ما توصلت إليه البحث من استنتاجات تم بناء مجموعة من التوصيات من أجل الاستفادة منها في عمل الشركات مجتمع البحث وهي كما يأتي:

1. تعزيز اليقظة الريادية لمجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة وأعمالها كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة لدعم التنافسية بوصفها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، لتؤخذ في الاعتبار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإعداد الاستراتيجيات التي من خلال تنفيذها يمكن متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي متميز وفاعل.
2. تبني الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة في كربلاء لأبعاد اليقظة الريادية وخاصة التعاون والتواصل لما لها من أهمية في تحسين وتطوير قدرة الشركات على تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بما يسهم في استدامة الميزة التنافسية.
3. التركيز على اقتناص الفرص واستثمارها قبل المنافسين من أجل تطوير جودة المنتجات والخدمات.
4. هناك حاجة ماسة لقيام الشركات مجتمع البحث بممارسة النشاطات التي تتسم بدرجة مقبولة من المخاطرة عبر السماح بإجراء التجارب والتعلم من الأخطاء دون خوف، ويعبر ذلك عن وجود قيادة رشيقة تشجيع المشاركة ولديها سرعة استجابة وحساسية إستراتيجية للتغيرات المحيطة في بيئة اعمالها.
5. التركيز على تبني رؤية استراتيجية واضحة والايامن بها ضمن فلسفة الإدارة العليا نحو تحقيق الرشاقة على مستوى الشركة ككل لما لها من دوراً فاعل في تعزيز توجهات الشركات وتأهبها الريادي تجاه التغيرات والتطورات والمتطلبات المستقبلية اللازمة للبقاء في بيئة الاعمال التي تتصف بالديناميكية واللاتأكد والتغيير المستمرين.
6. الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في هذا المجال مع حث منظمات الأعمال الحكومية والأهلية للعمل في هذا الاتجاه.

- 2) 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.
  - 3) Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*.
  - 4) Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
  - 5) Arokodare, M. A., Asikhia, O. U., & Makinde, G. O. (2019). Strategic agility and firm performance: The moderating role of organisational culture. *Business Management Dynamics*, 9(3), 01-12.
  - 6) 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.
  - 7) Bondzi-Simpson, P. E., & Agomor, K. S. (2021). Financing public universities in Ghana through strategic agility: lessons from Ghana Institute of Management and Public Administration (GIMPA). *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(1), 1-15.
  - 8) 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*.
  - 9) Cantillon, R. (1931). *Essai sur la Nature du Commerce en Général*, reprinted, H. Higgs (ed. (1931), London: Macmillan.
  - 10) 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.
  - 11) Chen, C. C., & Liang, C. (2015). Job statuses of agrirural workers on their entrepreneurial alertness. *International*
  - 5) Hair, J, Huult, T, Ringle, C, and Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los angeles: Sage.
  - 6) Hair, J, Sarstedt, M, Ringle, C, Gudergan, P and (2018). *Advanced Issues in partial least squares structural equation modeling* . Los angeles: Sage.
  - 7) Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit: Studies in the theory of entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
  - 8) Kirzner, I. M. (1985) . *The Perils of Regulation: A Market Process Approach*, in *Discovery and the capitalist process*. Chicago: University of Chicago Press, 1985.
  - 9) Kohtamäki, M., & Farmer, D. (2017). *Strategic Agility—Integrating Business Intelligence with Strategy*. In *Real-time Strategy and Business Intelligence* (pp. 11-36). Palgrave Macmillan, Cham..
  - 10) Kothari, C.R. (2004) *Research Methodology: Methods and Techniques*. 2nd Edition, New Age International Publishers, New Delhi.
  - 11) Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian 2009 (*Research methods for business students*) Prentice Hall.
- B. Thesis & Dissertation**
- 1) Angela, M. M. (2015). *Influence Of Strategic Agility On Competitive Capability Of Private Universities In Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
  - 2) Mace, R. (2016). *Business model innovation, business model enablers and the strategic agility paradox* (Doctoral dissertation, Capella University).
  - 3) Oventhal, D. G. (2016). *Stuck in neutral: The effect of strategic agility within the US powersports industry* (Doctoral dissertation, Capella University).
- C. Journals**
- 1) Amato , C. , R. A. Baron , B. Barbieri , J. J. Belanger , and A. Pierro . (2017) . “ Regulatory Modes and Entrepreneurship : The Mediatlional Role of Alertness in Small Business Success . *Journal of Small Business Management* 55 ( S1 ) : 27-42” .

- 20) Kadile, V., & Biraglia, A. (2020). From hobby to business: Exploring environmental antecedents of entrepreneurial alertness using fsQCA. *Journal of Small Business Management*, 1-36.
- 21) Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276-283.
- 22) 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*.
- 23) Korsgaard, S., Berglund, H., Thrane, C., & Blenker, P. (2016). A tale of two Kirzners: Time, uncertainty, and the nature of opportunities. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 40(4), 867-889.
- 24) Kwon, S. J., Ryu, D., & Park, E. (2018). THE INFLUENCE OF ENTREPRENEURS' STRATEGIC AGILITY AND DYNAMIC CAPABILITY ON THE OPPORTUNITY PURSUIT PROCESS OF NEW VENTURES: EVIDENCE FROM SOUTH KOREA. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-17.
- 25) 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.
- 26) Ma, R., & Huang, Y. C. (2016). Opportunity-based strategic orientation, knowledge acquisition and entrepreneurial :The perspective of the global sourcing.
- 27) Mavengere, Nicholas Blessing (2013) "Information technology role in supply chain's strategic agility", *International Journal of Agile Systems and Management*, Inderscience Enterprises Ltd, Vol. 6, No. 1.
- 28) Morton, Josh, Patrick Stacey, and Matthias Mohn (2018) "Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT leaders", *Journal of Business and Social Science*, 6(8), 80-88.
- 12) 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.
- 13) Debellis, F., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Frattini, F., & Del Giudice, M. (2020). Strategic agility and international joint ventures: The willingness-ability paradox of family firms. *Journal of International Management*, 100739
- 14) Doz, Yves and Kosonen, Mikko 2008 "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *University of California Press, California Management Review*, Vol. 50, No. 3.
- 15) Gerald, E., Obianuju, A., & Chukwunonso, N. (2020). Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(1), 41-50.
- 16) Hagen, T., Young, M., Mack, P., Grochowski, J., Kangas, K.W., & Fosnacht, D. (2019). Test sample production report - Torrefaction of ponderosa pine chips. *NRRI/TSR-2019/13*.
- 17) 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.
- 18) Hijjawi, G. S., & Al-Shawabkeh, K. M. (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.
- 19) Junni, Paulina, Riikka M. Sarala, Shlomo Y. Tarba and Yaakov Weber, (2015), "The Role of Strategic Agility in Acquisitions", *British Journal of Management*, British Academy of Management, John Wiley & Sons Ltd, Vol. 26, 596-616.

- offshoring firms. *Journal of International Management*, 27(1), 100738.
- 38) 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.
- 39) Rajala, R., Westerlund, M., & Möller, K. (2012). Strategic flexibility in open innovation—designing business models for open source software. *European Journal of Marketing*.
- 40) 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.
- 41) Sajdak, M. (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7(2).
- 42) Say, J.B (1964), *A Treatise on Political Economy or, the Production, Distribution and Consumption of Wealth*, imprint (1964), London: Sherwood, Neceley and Jones
- 43) Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737.
- 44) 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.
- 45) Soltaninezhad, A., Sharifabadi, A. M., Ahmadabadi, H. Z., & Jafarnejad, A. (2021). Developing a model for strategic agility in knowledge-based companies using a mixed methods approach. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(2), 176-198.
- 46) Tang, J. (2008). Environmental munificence for entrepreneurs: entrepreneurial alertness and commitment. *California Management Review*, University of California.
- 29) Muhammad, K. H., Suliman, A. E. T., Mazen, J. A. S., & Abu-Naser, S. S. (2020). The Reality of Applying Strategic Agility in Palestinian NGOs.
- 30) Muthuveloo, R., & Teoh, A. P. (2020). Optimisation of Organisational Performance via I-Top Strategic Agility Model. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 8(2), 154-174.
- 31) Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M., & Zanjirchi, S. M. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility: An empirical study of a food company. *Benchmarking: An International Journal*.
- 32) 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.
- 33) Ogunleye, P. O., Adeyemo, S. A., Adesola, M. A., & Yahaya, Y. (2021). Strategic Agility and Small and Medium Enterprises' Performance: Evidence from Osun State, Nigeria. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 26-36.
- 34) Olaleye, B., Anifowose, O., Efuntade, A., & Arije, B. (2021). The role of innovation and strategic agility on firms' resilience: A case study of tertiary institutions in Nigeria. *Management Science Letters*, 11(1), 297-304.
- 35) Orojloo, Mehdi, Kamran Feizi, Maryam Hojati Najafabadi (2016) "Strategic Agility Capabilities, Factors and their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks", *Intl. J. Humanities*, Vol. 23 (4): (84-105).
- 36) Owusu-Tucker, E., & Stacey, P. (2018). An exploratory study assessing the role cloud computing has in achieving strategic agility with the banking industry.
- 37) Pereira, V., Budhwar, P., Temouri, Y., Malik, A., & Tarba, S. (2021). Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis-The case of Indian IT/BPO

- 51) Vagnoni, Emidia and Khoddami, Soheila (2016) "Designing competitively activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment", Foresight, Emerald Group Publishing Limited, VOL.18, NO.6.
- 52) Valliere, D. (2013). Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness. *Journal of business venturing*, 28(3), 430-442.
- 53) 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.
- 54) 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.
- International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.
- 47) 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.
- 48) Tooranloo, H. S., & Saghafi, S. (2019). Investigating the impact of using knowledge management on organisational agility through competitive intelligence and strategic thinking. *Journal of Information & Knowledge Management*, 18(02), 1950016
- 49) Urban, B. (2019). Academic entrepreneurship: A focus on entrepreneurial alertness, attitudes, norms and beliefs. *South African Journal of Higher Education*, 33(3), 192-204.
- 50) Urban, B., & Wood, E. (2017). The innovating firm as corporate entrepreneurship. *European Journal of Innovation Management*.