

دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال

The role of strategic flexibility in enhancing the entrepreneurial orientation of business organizations

ط.د أحمد بحوصي¹، أ.د. عبد الجليل هداجي²¹ جامعة أحمد درايعة-أدرار (الجزائر)، ahmed.bahoussi@univ-adrar.edu.dz² جامعة أحمد درايعة، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الأفريقي - أدرار (الجزائر)، aze2008r@univ-adrar.dz

تاريخ الارسال: 2025/07/17

تاريخ القبول: 2025/09/26

تاريخ النشر: 2025/09/30

ملخص:

يهدف هذا المقال الى ابراز دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الاعمال، حيث تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع (المديرية الجهوية بشار). لقد تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع (106) استمارة واسترجع منها (72) استمارة منها (64) استمارة قابلة للتحليل كما تم استخدام برنامج *Smartpls4* في تحليل متغيرات الدراسة. خلصت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على التوجه الريادي.

كلمات مفتاحية: المرونة الاستراتيجية، التوجه الريادي، منظمات الاعمال.

تصنيفات JEL : M1، L26.

Abstract :

This article aims to highlight the role of strategic flexibility in enhancing the entrepreneurial orientation of business organizations. The study sample consisted of a group of workers of the Algerian Electricity and Gas Distribution Company (Bechar Regional Directorate). The questionnaire was used as a means of collecting study data, where (106) forms were distributed and (72) forms were retrieved, of which (64) forms were analyzable. The Smartpls4 program was used to analyze the study variables. The study concluded that there is a statistically significant effect of strategic flexibility on entrepreneurial orientation.

Keywords: Strategic flexibility; entrepreneurial orientation; business organizations.

JEL Classification Cods : M1, L26

المقدمة:

بيئة الأعمال الحديثة والديناميكية تفرض على منظمات الأعمال تكيف ثقافتها وإستراتيجيتها وأعمالها استجابة للظروف البيئية المتقلبة ولمواجهة المنافسة الحادة.

تبرز مفاهيم تلعب دور حاسماً في تحقيق منظمات الأعمال لأهدافها الاستراتيجية، حيث أن التحكم فيها وتبنيها يضمن لها البقاء والتطور المستمر. من أهمها المرونة الاستراتيجية والتوجه الريادي حيث أن التحكم فيهما يمكن المنظمة من اكتساب مرونة تسمح لها بالتكيف مع تغيرات البيئة واقتناص الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والقدرة على المنافسة.

وانطلاقاً مما سبق أصبح من الضروري التوفر والتحكم في المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال الأعمال ومن هنا وجب دراسة وتحليل الدور والاثـر المحتمل للمرونة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.

إشكالية الدراسة

ما هو دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال؟

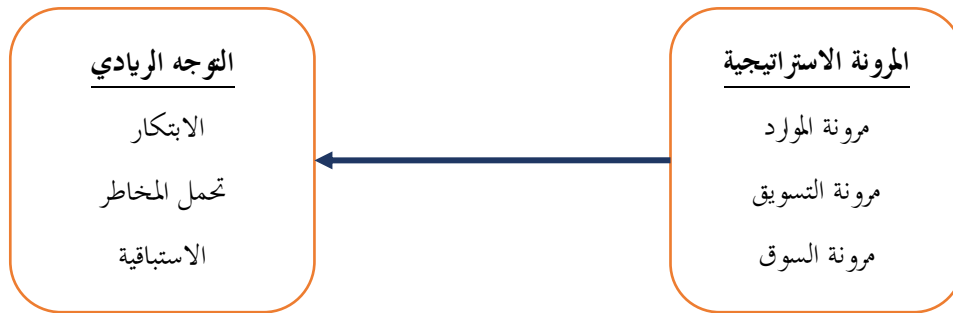
فرضيات الدراسة

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($0.05 \geq \alpha$) للمرونة الإستراتيجية على التوجه الريادي.
2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($0.05 \geq \alpha$) للمرونة الإستراتيجية على ابعاد التوجه الريادي، حيث تفرعت الى الفرضيات

التالية:

- يوجد أثر معنوي للمرونة الاستراتيجية على التوجه الريادي من خلال بعد الابتكار والابداع.
- يوجد أثر معنوي للمرونة الاستراتيجية على التوجه الريادي من خلال بعد الاستباقية.
- يوجد أثر معنوي للمرونة الاستراتيجية على التوجه الريادي من خلال بعد تحمل المخاطر.

نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين

أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوعات إدارية حديثة في عالم الاعمال وانقسمت الى جزئين هما:
- أهمية نظرية تضمنت موضوع المرونة الاستراتيجية من خلال تناول تعريفها وابعادها، أهميتها في مجال الاعمال، عوائق ومراحل تطبيقها، كما تطرقت لموضوع التوجه الريادي من خلال تعريفه وابعاده، أثره على أداء الاعمال.
- أهمية تطبيقية شملت دراسة ميدانية على مستوى شركة سونلغاز، حيث ركزت الدراسة على ابراز تأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة التسويق ومرونة السوق) باعتبارها متغير مستقل على التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار والابداع، تحمل المخاطر والاستباقية) باعتباره متغير تابع.
- ان لهذا العمل أهمية بالغة من خلال ابراز أثر كل متغير على أداء المنظمة بالإضافة الى إمكانية تقديم حلول لبعض المشكلات التي تواجه منظمات الاعمال بشكل عام.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو الكشف عن دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الاعمال، حيث تفرع الى :

- الكشف على مستوى المرونة الاستراتيجية المتوفرة في هذه المنظمات.
- التعرف على واقع تطبيق التوجه الريادي.
- التعرف على درجة التشجيع على الابتكار والابداع والقدرة على التنبؤ والاستباقية المتوفرة، ومدى تحمل المخاطر من خلال تطبيق المرونة الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة.
- تقديم بعض المقترحات العملية التي من شأنها تحقيق التوجه الريادي لمنظمات الاعمال من خلال تطبيق هذه المفاهيم.

الدراسات السابقة:

عشري، & أحمد محمد عبد الجواد. (2024). دور المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على هيئة النقل العام بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للبحوث الإدارية والحاسبية والاقتصادية والقانونية، 2(1) ، 102-125.

تناولت هذه الورقة مشكلة شدة وسرعة التحول في المجتمع المعاصر من حيث المتطلبات والاحتياجات مما فرض على المؤسسات تبني الفكر الاستراتيجي. لقد خلصت الدراسة الى وجوب التركيز على المرونة الاستراتيجية لتحسين اداء المنظمة من حيث الاستجابة للتغير في البيئة التنافسية.

Pike-Bowles, A. P., Townes, J., & Chinyamurindi, W. (2024). The role of strategic flexibility and dynamic capabilities on family business

performance. The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management, 16(1), 767.

تكشف هذه الدراسة الأثر الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء الشركات العائلية المتواجدة في منطقة الكاب الشرقية في جنوب أفريقيا. تم اختبار القدرات الديناميكية الخمس (المسح البيئي، وتخطيط السيناريو، وخلق المعرفة، والثقافة، والتنظيم الرسمي)، حيث خلص البحث الى وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية التي تتوسط العلاقة بين تخطيط السيناريو وأداء الشركات.

م. م. إبراهيم خالد مصطفى محمد، & م. م. عقبة نافع سليم الكبيسي. (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة.

Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences, 15(49), 590–610.

يستكشف هذا المقال الدور الحيوي الذي تلعبه المرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) من خلال دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة. تكونت عينة الدراسة من (52) عامل وتم الاعتماد على برنامج (spss)، وخلصت الدراسة الى ان الشركة محل الدراسة لها خيارات استراتيجية متنوعة لاقتناص الفرص والتعرف على المنافسين.

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. Entrepreneurship theory and practice, 43(1), 3–18.

يهدف هذا العمل إلى تقديم التوجيه للباحثين في مجال ريادة الأعمال في ثلاث مجالات: (1) مفاهيم وموقف ريادة الأعمال في الشركات، (2) تحديات القياس وإمكانيات ريادة الأعمال، (3) التوجيهات والاتجاهات المقترحة لبحوث ريادة الأعمال في المستقبل.

Cho, Y. H., & Lee, J. H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 12(2), 124–134.

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة مطلب الاقتصاد الكوري للتحويل من مجتمع صناعي إلى مجتمع ريادي، حيث توضيح الورقة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التجاري. مع تسليط الضوء على تأثير تعليم ريادة الأعمال على التوجه الريادي وأداء الأعمال المالية وغير المالية. تم توزيع استبيانات على 200 من رواد الأعمال في كوريا، وتم استرجاع 180 منها عبر الإنترنت.

Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. International Journal of Management Reviews, 20(1), 3–31.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأدبيات حول المرونة الاستراتيجية بطريقة منهجية، من خلال تقديم إطار مفاهيمي جديد، والنظر في سُبل قياسها. حيث تم تحليل 156 مساهمة سابقة. بناءً على ذلك تم السعي إلى توحيد الأدبيات والإشارة إلى مسارات البحث المستقبلية.

Nori, R. M., & Salman, D. A. (2014). دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة دراسة ميدانية لعينة من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك.

Humanities Journal of University of Zakho, 2(2), 434–451.

تدرس هذه المقالة دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي، حيث شملت الدراسة عينة من (31) مديراً لشركات السفر والطيران في محافظة دهوك. خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي لأنماط التحالفات الاستراتيجية على التوجه الريادي وأوصت بضرورة الاهتمام بتلك الأنماط.

Combe, I. A., Rudd, J. M., Leeflang, P. S., & Greenley, G. E. (2012). **Antecedents to strategic flexibility: Management cognition, firm resources and strategic options. European Journal of Marketing, 46(10), 1320–1339.**

تقدم هذه الورقة نموذج مفاهيمي للمقدمات والنتائج المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية. حيث اعتمد المؤلفون على بحث نوعي استكشافي بتطبيق تقنيات جمع بيانات متعددة في شبكة فروع أحد متاجر التجزئة الإقليمية الكبرى في المملكة المتحدة. وتم الكشف على أن المرونة الاستراتيجية متجذرة في قدرة المديرين على تطوير وتنفيذ الخيارات الاستراتيجية؛ وهذا بدوره يسهل التمايز التنافسي.

Fayolle, A., & Legrain, T. (2006). **Orientation entrepreneuriale et grande entreprise. La Revue des sciences de gestion, 219(3), 27–33.**

يناقش المؤلفان فكرة التوجه الريادي وتطبيقها في الشركات الكبيرة، مع دراسة حالة لشركة كهرباء فرنسا (EDF) حيث قاما بتحليل تطور شركة كهرباء فرنسا من منظور التوجه الريادي من خلال خمسة أبعاد: الإبداع، والمجازفة، والسبق، والتنافسية الشديدة، والاستقلالية. ويختتمان على أنه يجب التحرر من بعض القيود التنظيمية للتطبيق هذا المفهوم.

الإطار النظري:

1- المرونة الاستراتيجية:

ارتبطت المرونة وتطورت عبر التاريخ من خلال أهميتها في التخطيط طويل الأجل، ودورها في الاستجابة للتغير، واعتباره ميزة للمنظمات وتمنحها حرية كبيرة في التحرك والمناورة.

1-1-تعريف المرونة الاستراتيجية:

- هي مجموعة من المقومات والقدرات التي تمكن المنظمة من القيادة أو الاستجابة أو الاستمرار في ظل التغيرات البيئية وعند العمل في الأسواق شديدة المنافسة سريعة الحركة.

(Combe, I. A., Rudd, J. M., Leeflang, P. S., & Greenley, G. E, 2012)

- هي القدرة التنظيمية على توقع التغيرات الخارجية والداخلية في البيئة والتكيف معها والاستجابة السريعة بطريقة استباقية للتهديدات والفرص (Khammadee, 2022)
 - تشير الى قدرة الشركة على إعادة تخصيص وتكوين مواردها وعملياتها التنظيمية لإدارة حالة عدم اليقين (Li, Y., Li, P. P., Wang, H., & Ma, Y, 2017)
 - هي قدرة المنظمة على تعديل قراراتها الاستراتيجية استجابة للتغيرات الداخلية او الخارجية ولظروف السوق المتغيرة، كما هي مقيدة بموارد الشركة وطريقة استخدامها. (Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K, 2017)
- مما سبق يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية، بأنها تشير الى قدرة المنظمة على التوفيق بين استراتيجياتها الحالية والقدرة على التعديل حسب متطلبات بيئة العمل، أي القدرة على مواكبة ومسايرة التقلبات من خلال تكييف عملياتها ومواردها، بما يحقق الاستدامة والبقاء والقدرة على المنافسة.

1-2- أبعاد المرونة الاستراتيجية:

❖ مرونة الموارد

- القدرة الخاصة على تحديد واكتساب استخدام الموارد المرنة، والتي توفر خيارات استراتيجية للمنظمة من استخدامات بديلة لمواردها، وتحكم في تكاليف وصعوبات النحول من استخدام لآخر والوقت اللازم للنحول. (Li, Y., Li, P. P., Wang, H., & Ma, Y, 2017)

❖ مرونة التسويق

- هي عبارة عن نهج رئيسي في مجال الأعمال يساعد على ضمان رضا العملاء وبلوغ الأهداف المسطرة، حيث ان امتلاكها يمكن من الوصول الى اقصى مبيعات ممكنة، ويسمح بمواجهة تقلبات الطلب على المدى القصير والطويل والتعامل مع التهديدات. (Gopakumar, K., & Suresh, M, 2020, October)

❖ مرونة السوق

- تعني امتلاك وتطوير محفظة من المنتجات المتخصصة، كما ان توفر الشركات على المرونة السوقية له أهمية كبيرة من اجل البقاء بين المنافسين على المدى الطويل لان الأسواق المتخصصة غير مستقرة وهذا ما يفرض على المنظمات المشاركة في أسواق منتجات متعددة. (Hamlin, R., Henry, J., & Cuthbert, R, 2012)

1-3- أهمية المرونة الإستراتيجية في مجال الأعمال:

1. ان امتلاك المرونة الاستراتيجية يؤدي الى:
1. القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية.
2. القدرة على تشكيل وتحويل ونمذجة البيئة.

3. تعزيز الميزة التنافسية.
 4. القدرة على تعديل الإستراتيجيات التجارية.
 5. اتخاذ القرار الأمثل.
 6. سرعة اتخاذ القرارات.
 7. الادارة الناجحة للمخاطر المختلفة.
- (Pike-Bowles, A. P., Townes, J., & Chinyamurindi, W, 2024) (Radomska, 2015)

1-4- عوائق المرونة الاستراتيجية

1. الجمود التنظيمي.
2. الممارسات الادارية الرديئة وتأثيرها السلبي.
3. نقص الموارد اللازمة لتغطية تكاليف المرونة الاستراتيجية.

1-5- مراحل تطبيق المرونة الاستراتيجية

- (1) تحديد وتقييم السمات المحددة للتغير البيئي.
- (2) تأمين الموارد اللازم
- (3) انشاء خيارات استراتيجية ومسارات عمل بديلة.
- (4) اختيار الخيار الأكثر ملاءمة وتنفيذه. (Brozovic, 2018)

2- التوجه الريادي

عالمنا اليوم يعرف تقلبات وتغيرات مستمرة وعديدة وكثير منها غير متوقع، وخاصة في مجال الاعمال، حيث ان قبول هذه التقلبات والتعامل معها يثير السلوك الريادي ويحفز المرونة والقدرة على التكيف من هنا يبرز معنى واهمية ريادة الاعمال.

2-1- تعريف التوجه الريادي

- هو عامل مهم يؤدي الى التطوير الناجح للمنتجات الجديدة والأداء التجاري المالي والغير مالي. (Cho, Y. H., & Lee, J. H.;, 2018)
- هو عبارة عن بنية سلوكية تتكون من الجودة التي يشترك فيها الإبداع والمخاطرة والاستباقية. (Covin, J. G., & Wales, W. J, 2019)
- هو عبارة عن الإجراءات التي تؤدي الى الدخول الجديد من خلال تطوير منتجات او خدمات او تلبية رغبات الزبائن من اجل رفع الأداء (Thioanda, N. N., & Wardhana, A, 2022)
- يمثل التوجه الإستراتيجي للمنظمة الهادف لتنمية موقفها التنافسي من خلال أنماط معينة من قرارات وإجراءات خاصة. (Fransisca, T., & Soelaiman, L, 2023)

مما سبق يمكن تعريف التوجه الريادي على انه نهج استراتيجي، يعكس توجه الشركة نحو النمو المستمر، والرفع من الأداء، واكتساب ميزة تنافسية من خلال تطبيق مفاهيم الابداع والابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطر.

2-2- ابعاد التوجه الريادي

❖ الابتكار والابداع

1. هو عبارة عن تقديم منتجات او خدمات جديدة والقيادة التكنولوجية من خلال الاستفادة من التقنيات في البحث والتطوير، والقدرة على تنفيذ أفكار إبداعية وهو من اهم مكونات ريادة الاعمال التي تخلق القيمة .

(Cho, Y. H., & Lee, J. H.; 2018)

2. هو عبارة عن عمليات توليد الأفكار والابداع وتنمية الفرص من منتجات او خدمات او تقنيات جديدة.

(Fayolle, A., & Legrain, T, 2006)

3. هو قدرة الشركة او المنظمة على تنفيذ الابداع والأفكار من خلال تقديم مزيج مختلف من المنتجات والعمليات

والمعاملين والموارد.(Fransisca, T., & Soelaiman, L, 2023)

❖ المخاطر

1. هي اتخاذ خطوات جريئة نحو المجهول والاقتراض على نطاق واسع او تخصيص موارد كبيرة للمبادرات في ظل عدم اليقين.

(Tajeddini, K., Gamage, T. C., Tajdini, J., Qalati, S. A., & Siddiqui, F, 2023)

2. هي عبارة عن المغامرة في المجهول وتخصيص موارد ضخمة من الأصول او الاقتراض الكبير، مما يؤدي الى خطر عدم اليقين او خطر الالتزام بموارد كبيرة.

(Fayolle, A., & Legrain, T, 2006)

❖ الاستباقية

1. هي عقلية استشرافية تسعى الى تحديد واغتنام الفرص، وتحدد من خلال تقديم منتجات ملموسة وغير ملموسة جديدة قبل المنافسين والعمل على إيجاد حلول للتعامل مع الطلب المستقبلي.

(Tajeddini, K., Gamage, T. C., Tajdini, J., Qalati, S. A., & Siddiqui, F, 2023)

2. هي جزء من التوقع ورؤية المستقبل او التصرف لمواجهة المشاكل او الاحتياجات او التغيرات المستقبلية.

(Fayolle, A., & Legrain, T, 2006)

3. هي القدرة على كشف التغيرات في ميدان الاعمال قبل المنافسين، والسيطرة على السوق من خلال اتخاذ قرارات وإستراتيجيات قبلية. (Fransisca, T., & Soelaiman, L, 2023)

2-3- أثر التوجه الريادي على أداء الاعمال

أ. اكتساب القدرة على تحمل المخاطر في مجال الاعمال.

ب. امتلاك القدرة على الابتكار والابداع.

ت. التفوق على المنافسين من خلال القدرة على المناورة في التقلبات.

(Fransisca, T., & Soelaiman, L, 2023)

الإطار التطبيقي:

سنعمل في هذا لإطار على دعم هذه الدراسة بجانب تطبيقي، في محاولة لإسقاط ما توصلنا اليه نظريا، على شركة سونلغاز

بشكل تطبيقي من خلال:

1- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع (المديرية الجهوية بشار)، اما العينة لقد تم توزيع (106) استمارة على عينة عشوائية، استرجع منها (72) استمارة منها (64) استمارة قابلة للتحليل.

2- أداة الدراسة

لقد تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم تقسيمه الى ثلاثة محاور الأول خصص للمعلومات الشخصية، والثاني للمتغير المستقل المرونة الاستراتيجية بأبعاده (مرونة الموارد، مرونة التسويق، مرونة السوق)، اما المحور الثالث فتضمن المتغير التابع التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع والابتكار، تحمل المخاطر، الاستباقية). كما تم الاعتماد على برنامج Smartpls4 في تحليل متغيرات الدراسة.

3- ملائمة العينة

تم الاعتماد على قاعدة العشرة اضعاف، حيث نجد ان الدراسة تحتوي على ستة ابعاد، ومن هنا ان حجم العينة الملائم للدراسة هو (60) وبالمقارنة مع حجم العينة المسترجعة القابلة للدراسة (64) يمكن استخدام نمذجة المعادلات البنائية باستعمال المربعات الصغرى الجزئية في عملية التحليل.

4- المعلومات الشخصية

لغرض جمع وتحليل المعلومات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة تم طرح مجموعة من الأسئلة المغلقة، والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل الإجابات كما يلي:

الجدول (01): نتائج تحليل المعلومات الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
---------	-------	-------	--------

الجنس	ذكر	53	% 82,81
	انثى	11	% 17,19
العمر	اقل من 30 سنة	2	% 3,12
	من 30 الى 40 سنة	7	% 10,94
	من 41 الى 50 سنة	40	% 62,50
	أكثر من 50 سنة	15	% 23,44
المستوى العلمي	جامعي	37	% 57,81
	ثانوي	20	% 31,25
	متوسط او اقل	7	% 10,94
سنوات العمل	اقل من 5 سنوات	5	% 7,81
	من 5 الى 15 سنة	23	% 35,94
	من 16 الى 30 سنة	27	% 42,19
	أكثر من 30 سنة	9	% 14,06

المصدر: من اعداد الباحثين

يمكن تحليل متغيرات الجدول السابق كما يلي:

- **الجنس:** نلاحظ ان غالبية افراد العينة من فئة الذكور بنسبة (82,81 %) اما فئة الاناث فتتمثل (17,19 %) وهذا بسبب طبيعة ومتطلبات النشاط.
- **العمر:** تتراوح اعمار افراد العينة ما بين اقل من 30 سنة الى أكثر من 50 سنة، حيث نجد ان فئة من 41 الى 50 سنة حققت النسبة الأعلى (62,50 %) وتلتها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة (23,44 %)، اما النسب المتبقية فتوزعه كالتالي

على فئة من 30 الى 40 سنة بنسبة (10,94 %) و اقل من 30 سنة بنسبة (3,12 %)، ومن هنا يمكن ان نستنتج ان اغلب افراد العينة أعمارهم متوسطة.

- **المستوى العلمي:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلب الموظفين يحوزون على مستوى جامعي بنسبة (57.81%) وتليه فئة المستوى الثانوي بنسبة (31.25%) وأخيرا مستوى متوسط او اقل بنسبة (10.94%)، ويمكن تفسير هذه النسب بنوعية التوظيف الذي تعتمدة الشركة، والذي يرجع الى حاجة الشركة لتخصصات مختلفة ومتنوعة.
- **سنوات العمل:** حازت فئة من 16 الى 30 سنة عمل على اعلى نسبة (42.19%) وتلتها بفارق صغير فئة من 5 الى 15 سنة بنسبة (35.94%)، وهذا ما يمكن تفسيره باستقرار عمال الشركة نظرا لارتياحهم لظروف العمل وثقتهم ومكانة الشركة في السوق وكذلك نظرا لان اغلب افراد العينة اعمارهم متوسطة، كما جاءت فئة أكثر من 30 سنة عمل بنسبة (14.09%) وفئة اقل من 5 سنوات بنسبة (7.81%).

5- متغيرات الدراسة والرموز المستخدمة

الجدول الموالي يبين الرموز والعبارات المستخدمة لتحليل الاستبيان.

الجدول (02): متغيرات الدراسة والرموز

الرموز	عدد العبارات	الاسم	الابعاد	الاسم	المتغير
SFR1 SFR2 SFR4 SFR3	04	Resource Flexibility	مرونة الموارد	Strategic Flexibility	المرونة الاستراتيجية
SFMK2 SFMK1 SFMK3 SFMK4	04	Marketing Flexibility	مرونة التسويق		
SFMR2 SFMR1 SFMR3 SFMK4	04	Market Flexibility	مرونة السوق		
EOCI2 EOCI1 EOCI4 EOCI3	04	Creativity and Innovation	الابتكار والابداع	Entrepreneurial Orientation	التوجه الريادي
EOTR2 EOTR1 EOTR 3 EOTR4	04	Risk Tolerance	تحمل المخاطر		
EOPR2 EOPR1 EOPR3 EOPR4	04	Proactivity	الاستباقية		

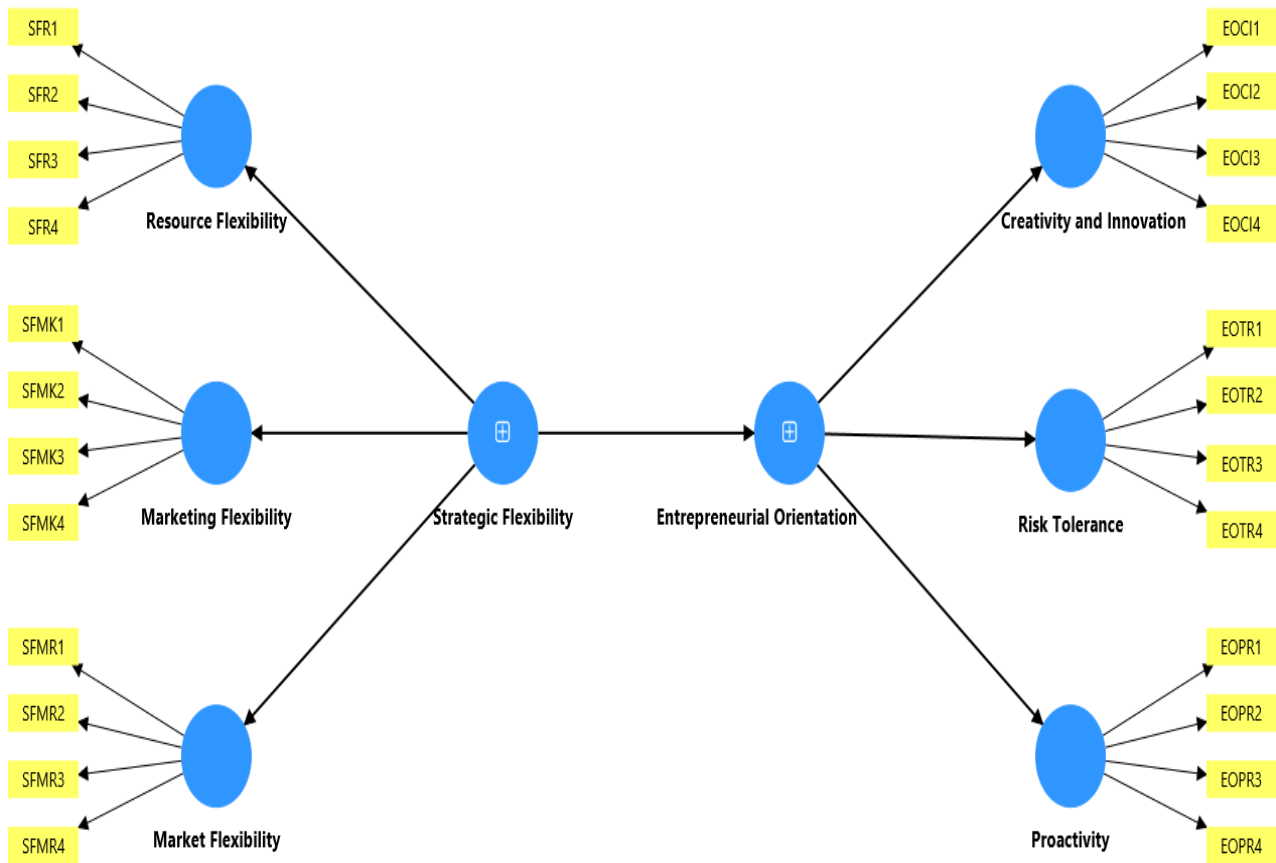
المصدر: من اعداد الباحثين

سيتم التقييم واختبار الفرضيات لهذه الدراسة من خلال القيام بعدة قياسات خاصة بنمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج Smartpls4، التي تُستخدم على نطاق واسع لتحليل العلاقات بين المتغيرات. يُقيّم البرنامج كلاً من النماذج القياسية والنماذج الهيكلية باستخدام مقاييس ومعايير قبول محددة، حيث يتم تقييم النموذج القياسي بتحليل العلاقات بين كل متغير من متغيرات الدراسة والعبارات الخاصة به، اما النموذج الهيكلية فيتم تقييمه من خلال تقييم علاقات المسارات بين متغيرات الدراسة وتحليل تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

6- انشاء ورسم نموذج الدراسة باستخدام برنامج Smartpls4

يتيح البرنامج إنشاء نماذج المسارات باستخدام خاصية السحب، حيث يتم رسم وتحديد متغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية بأبعاده (مرونة الموارد، مرونة التسويق، مرونة السوق) او المتغير التابع التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار والابداع، تحمل المخاطر، الاستباقية) بواسطة دوائر، والعبارات او الأسئلة المتعلقة بها على شكل مستطيلات ويتم الربط بواسطة أسهم، لنحصل على الشكل المبين ادناه.

الشكل (01): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Smartpls4

7- تقييم النموذج القياسي

في نموذج القياس، تُقيّم الموثوقية باستخدام ألفا كرو نباخ (Cro-alpha) والموثوقية المركبة (CR)، مع قبول القيم التي تزيد عن (0.7). يتم التأكد من المصدقية التقاربية عندما تتجاوز (FL) معاملات التحميل (0.7) ويكون متوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر من (0.5). ويتم إثبات المصدقيه التمايزية عندما يتجاوز الجذر التربيعي لـ AVE لكل بنية ارتباطاتها مع البنيات الأخرى. (Sarstedt, M., Richter, N. F., Hauff, S., & Ringle, C. M, 2024)

7-1- الموثوقية والمصدقية التقاربية

الجدول (03): تقييم الموثوقية والصلاحية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls4

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الابتكار والابداع	0.871	0.884	0.913	0.726
التوجه الريادي	0.954	0.957	0.960	0.669
مرونة السوق	0.853	0.856	0.911	0.773
مرونة التسويق	0.840	0.848	0.894	0.678
الاستباقية	0.896	0.900	0.927	0.761
مرونة الموارد	0.825	0.837	0.895	0.739
تحمل المخاطر	0.927	0.930	0.949	0.823
المرونة الاستراتيجية	0.908	0.911	0.924	0.551

من خلال الجدول السابق، نلاحظ ان جميع قيم ألفا كرو نباخ (Cro-alpha) والموثوقية المركبة (CR) من خلال معيار (rho_a) و (rho_c) أكبر من (0.7)، ومن هنا يمكن القول ان جميع متغيرات الدراسة تتسم بالموثوقية العالية والاتساق والثبات.

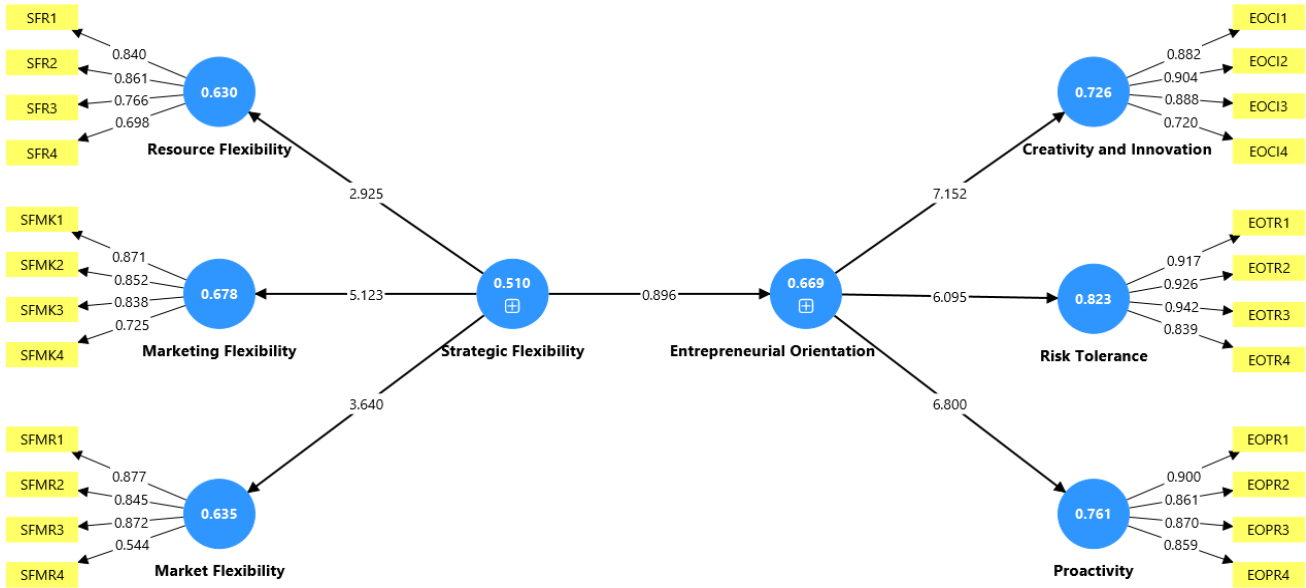
الجدول (04): تقييم المصدقية التقاربية

المتغير		الابعاد	الرموز	قبل التعديل				بعد التعديل			
				FL	AVE	الموثوقية المركبة		FL	AVE	الموثوقية المركبة	
						rho_a	rho_c			rho_a	rho_c
المستقل	Strategic Flexibility	Resource	SFR1	0.840	0.630	0.807	0.871	0.873	0.739	0.837	0.895
			SFR2	0.861				0.879			
			SFR3	0.766				0.827			

٣٢			SFR4	0.698				حذف			
		Marketing Flexibility	SFMK1	0.871	0.678	0.847	0.894	0.873	0.678	0.848	0.894
			SFMK2	0.852				0.851			
			SFMK3	0.838				0.838			
			SFMK4	0.725				0.725			
		Market Flexibility	SFMR1	0.877	0.635	0.841	0.871	0.856	0.773	0.856	0.911
			SFMR2	0.845				0.897			
			SFMR3	0.872				0.885			
			SFMR4	0.544				حذف			
	Entrepreneurial Orientation	Creativity and Innovation	EOCI1	0.882	0.726	0.884	0.913	0.882	0.726	0.884	0.913
			EOCI2	0.904				0.904			
			EOCI3	0.888				0.888			
			EOCI4	0.720				0.720			
		Risk Tolerance	EOTR1	0.917	0.823	0.930	0.949	0.917	0.823	0.930	0.949
			EOTR2	0.926				0.926			
			EOTR3	0.942				0.942			
			EOTR4	0.839				0.839			
		Proactivity	EOPR1	0.900	0.761	0.900	0.927	0.900	0.761	0.900	0.927
			EOPR2	0.861				0.861			
			EOPR3	0.870				0.870			
			EOPR4	0.859				0.859			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls4

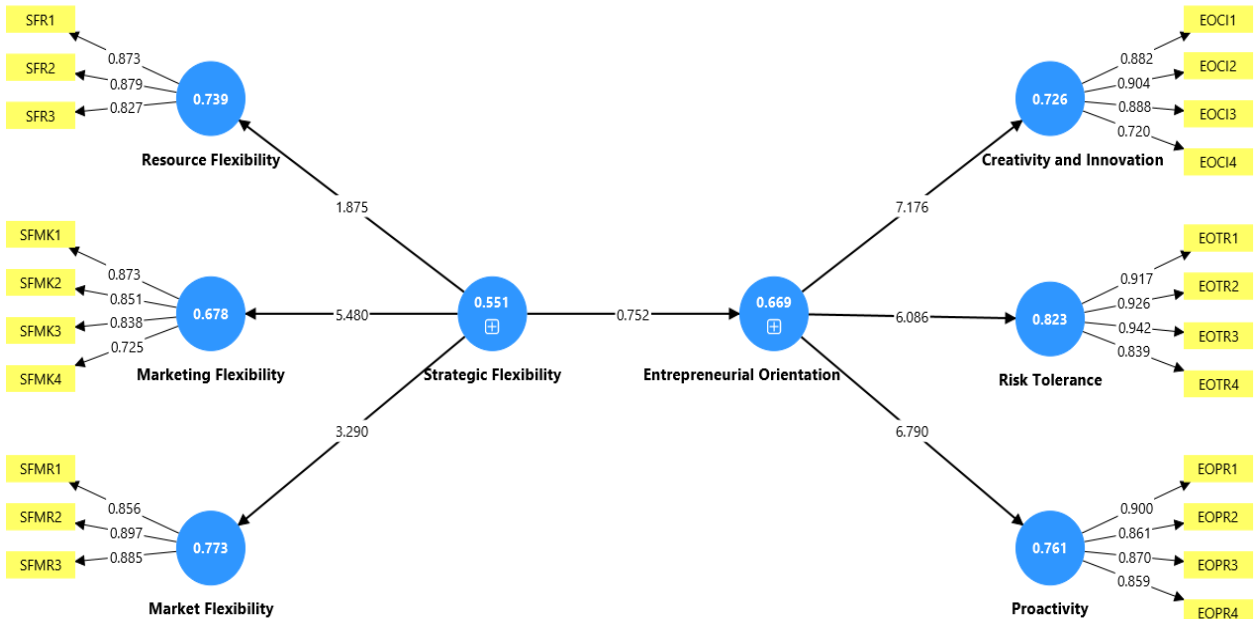
الشكل (02): نتائج تقييم النموذج القياسي بتقنية PLS-SEM Algorithm قبل التعديل



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Smartpls4

من الشكل والجدول السابقين، نلاحظ ان قيم معاملات التحميل (FL) لجميع العبارات قد تجاوزت (0.7) وهي قابلة للقياس، الا العبارة (SFR4) من بعد مرونة الموارد والعبارة (SFMR4) من بعد مرونة السوق وهذا ما استوجب حذفهما وقبول جميع قيم العبارات الأخرى نظرا لتجاوزها الحد الأدنى المطلوب. كما نلاحظ ان جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر من (0.5)، أي ان كل متغير كامن يفسر أكثر من (50%) من تباينات العبارات المرتبطة به وبالتالي تم قبول واعتماد جميع قيم (AVE).

الشكل (03): نتائج تقييم النموذج القياسي بتقنية PLS-SEM Algorithm بعد التعديل



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Smartpls4

نستنتج من خلال ما سبق ان جميع القيم والنتائج قد حققت المعايير المعتمدة للقبول، ومن هنا يمكن القول بان نموذج الدراسة يتصف بالمصدقية التقاربية والموثوقية والاتساق والثبات.

7-2- المصدقية التمايزية

الجدول (05): قيم التحميلات المتقاطعة (Cross-Loadings)

	المرونة الموارد	مرونة السوق	مرونة التسويق	تحمل المخاطر	الاستباقية	الابتكار والابداع
EOCI1	0.572	0.509	0.498	0.682	0.701	0.882
EOCI2	0.616	0.533	0.541	0.752	0.715	0.904
EOCI3	0.460	0.396	0.333	0.718	0.804	0.888
EOCI4	0.307	0.279	0.241	0.531	0.627	0.720
EOPR1	0.467	0.493	0.433	0.805	0.900	0.809
EOPR2	0.346	0.404	0.302	0.673	0.861	0.665
EOPR3	0.405	0.316	0.365	0.654	0.870	0.720
EOPR4	0.444	0.439	0.472	0.582	0.859	0.722
EOTR1	0.544	0.544	0.470	0.917	0.738	0.736
EOTR2	0.673	0.631	0.620	0.926	0.745	0.735
EOTR3	0.571	0.625	0.474	0.942	0.697	0.742
EOTR4	0.449	0.468	0.414	0.839	0.655	0.662
SFMK1	0.519	0.644	0.873	0.366	0.302	0.334
SFMK2	0.535	0.684	0.851	0.484	0.444	0.386
SFMK3	0.611	0.494	0.838	0.500	0.455	0.445
SFMK4	0.354	0.604	0.725	0.460	0.276	0.431
SFMR1	0.467	0.856	0.614	0.653	0.546	0.551
SFMR2	0.458	0.897	0.755	0.435	0.292	0.350
SFMR3	0.500	0.885	0.565	0.578	0.428	0.455
SFR1	0.873	0.519	0.632	0.533	0.359	0.451
SFR2	0.879	0.500	0.529	0.578	0.478	0.539
SFR3	0.827	0.353	0.408	0.481	0.398	0.521

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls4

يتضمن الجدول أعلاه، قيم تحميلات كل متغير او بعد من ابعاد الدراسة مع كل عبارة او مؤشر يمتلكه وقيم تحميلاته المتقاطعة (Cross-Loadings) مع العبارات الأخرى. ونلاحظ من قيم الجدول ان كل مؤشر او عبارة حقق مع المتغير او البعد الذي يمتلكه أكبر قيمة مقارنة مع ما حققه مع العبارات الأخرى في الصف الذي ينتمي اليه. مما سبق نستنتج ان كل عبارة في النموذج تقيس المتغير الذي تمثله فقط، أي ان كل بعد يمثل نفسه من خلال مؤشرات او عباراته فقط.

الجدول (06): قيم اختبار معيار (Fornell-Larcker)

AVE	$\sqrt{AVE}$	Variables	الابتكار والابداع	مرونة السوق	مرونة التسويق	الاستباقية	مرونة الموارد	تحمل المخاطر
0.726	0.852	الابتكار والابداع	0.852					
0.773	0.879	مرونة السوق	0.510	0.879				
0.678	0.824	مرونة التسويق	0.481	0.736	0.824			
0.761	0.873	الاستباقية	0.838	0.475	0.451	0.873		
0.739	0.860	مرونة الموارد	0.582	0.539	0.618	0.477	0.860	
0.823	0.907	تحمل المخاطر	0.793	0.627	0.547	0.782	0.619	0.907

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls4

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، ان قيم نتائج معيار (Fornell-Larcker) معروضة على شكل مصفوفة، حيث ان الخلايا القطرية هي عبارة عن قيم الجذر التربيعي لـ (AVE) اما الخلايا المتبقية فتمثل قيم الارتباطات بين المتغيرات. نلاحظ ان الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج أي قيمة تقاطع المتغير مع نفسه في القطر اعلى من اي قيمة تقاطع له مع متغير اخر في الجدول، ومن هنا نستنتج انه لا يوجد تداخل بين متغيرات الدراسة حيث انها لا تتشابه وتمثل نفسها. مما سبق من نتائج، تم التأكد من صحة المؤشرات والعبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، كما تحققت شروط الموثوقية والمصدقية التقاربية والمصدقية التمايزية، ومنه يمكن الاعتماد على المؤشرات المستخدمة في تقييم النموذج الهيكلي.

8- تقييم النموذج الهيكلي

يتم تقييم قدرة النموذج الهيكلي على التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل بواسطة عدة اختبارات او مؤشرات (معامل التحديد (R^2) وكلما كانت قيمه قريبة من (1) تقيم بأنها جيدة، الملائمة التنبؤية (Q^2) يجب ان تكون قيمها اكبر من الصفر (0)، حجم التأثير (F^2) وتراوح قيمه بين (0 و 1) ويفضل ان يكون مرتفعاً، وتقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار قيمة (p- p value) حيث تشير قيم (p < 0.05) الى وجود دلالة احصائية او قيم t (t-value) حيث تشير قيمة t المحسوبة الأكبر من (1.96) الى وجود مسارات ذات دلالة إحصائية). كما يتم تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات باستخدام معيار (VIF) والذي تكون قيمه اقل من (5) مقبولة. (Sobaih, A. E. E., & Elshaer, I. A, 2022)

8-1- تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات

الجدول (07): قيم (VIF)

	EOCI1	EOCI2	EOCI3	EOCI4	EOPR1	EOPR2	EOPR3	EOPR4	EOTR1	EOTR2	EOTR3	EOTR4	SFMK1	SFMK2	SFMK3	SFMK4	SFMR1	SFMR2	SFMR3	SFR1	SFR2	SFR3
VIF	3.334	3.829	2.598	1.567	2.946	2.503	2.500	2.505	3.943	4.255	4.940	2.262	2.311	2.162	2.137	1.554	1.896	2.284	2.262	1.837	2.011	1.790

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls4

نلاحظ من الجدول السابق: ان قيم (VIF) اقل من (5)، حيث تراوحت بين (1.567) و(4.940) وهي قيم مقبولة لعدم تجاوزها العتبة، ومنه نستنتج انه لا يوجد تداخل خطي او تعدد خطي بين متغيرات المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية ومتغيرات المتغير التابع التوجه الريادي، حيث يمكن الاعتماد على النتائج التي سيتم التوصل اليها والتي ستكون دقيقة وذات مستوى عالي من الثقة.

8-2- معامل التحديد

الجدول (08): قيم معامل التحديد (R^2)

	R-square	R-square adjusted	Evaluation
التوجه الريادي	0.429	0.420	متوسطة
الابتكار والابداع	0.878	0.876	جيدة
الاستباقية	0.872	0.870	جيدة
تحمل المخاطر	0.859	0.857	جيدة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls4

يتضمن الجدول السابق، قيم معامل التحديد (R^2) والذي يمثل قدرة المتغير المستقل على تفسير المتغير التابع، أي مدى مساهمة المتغير الخارجي في تعزيز المتغير الداخلي ومنه نجد ان:

- يساهم تطبيق او امتلاك المرونة الاستراتيجية في الشركة بـ (42.9%) في تعزيز التوجه الريادي لها وهي نسبة متوسطة، وهذا من وجهة نظر افراد عينة الدراسة. اما النسبة المتبقية فهي راجعة الى عوامل اخرى.
- ان المرونة الإستراتيجية تساهم في تعزيز التوجه الريادي للشركة من خلال بعد الابتكار والابداع بنسبة (87.8%) وهي نسبة جيدة، اما باقي النسبة فهو راجع لعوامل أخرى.

- تساعد المرونة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة من خلال بعد الاستباقية بنسبة جيدة تصل الى (87.2%)، والباقي يخضع لعوامل أخرى.
- المرونة الاستراتيجية تعزز التوجه الريادي للمؤسسة من خلال بعد تحمل المخاطر بنسبة جيدة تقدر بـ (85.9%)، اما الباقي فيرجع لعوامل أخرى.

8-3- حجم التأثير

الجدول (09): حجم التأثير (F^2)

	f-square	Evaluation
Strategic Flexibility -> Entrepreneurial Orientation	0.752	كبير

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls4

الجدول السابق يعرض قيمة حجم التأثير (F^2)، حيث نجد ان هناك مستوى تأثير كبير للمرونة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للشركة، والذي بلغ (0.752).

8-4- الملائمة التنبؤية

الجدول (10): قيم الملائمة التنبؤية (Q^2)

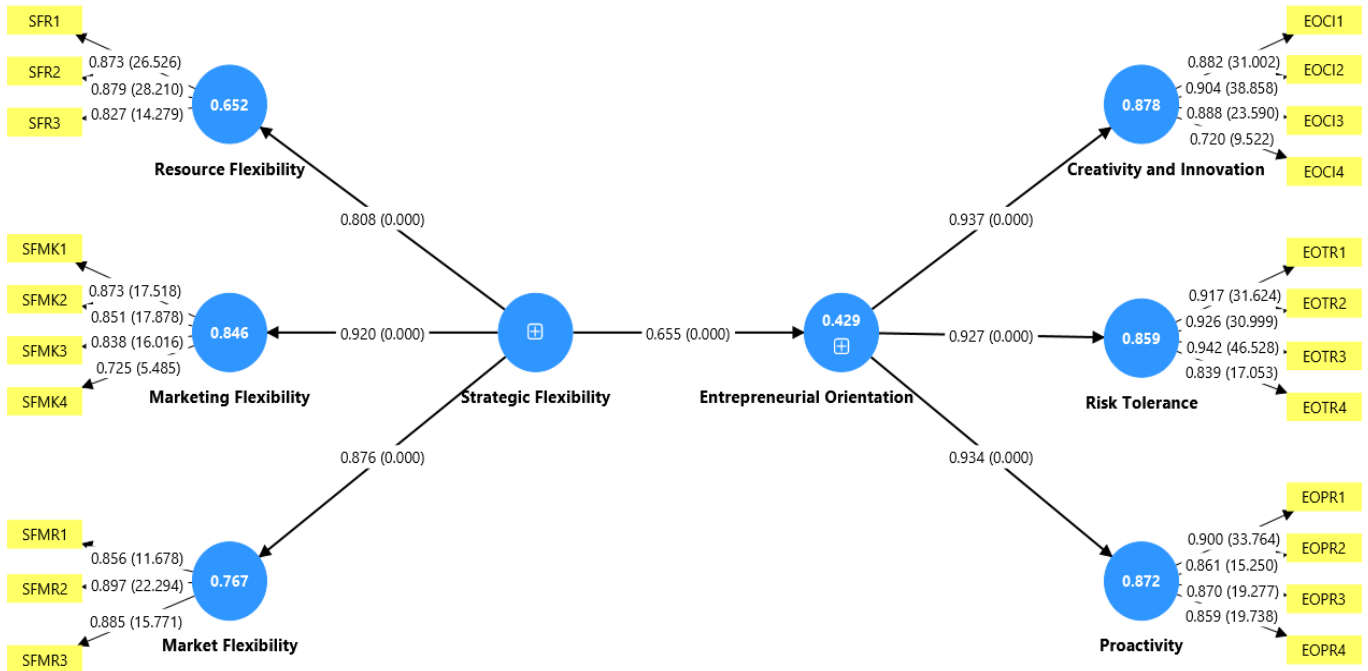
	$Q^2_{predict}$	RMSE	MAE
التوجه الريادي	0.405	0.805	0.645
الابتكار والابداع	0.329	0.850	0.695
الاستباقية	0.262	0.893	0.742
تحمل المخاطر	0.442	0.788	0.563

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls4

يظهر من خلال الجدول أعلاه، ان جميع قيم الملائمة التنبؤية (Q^2) أكبر من الصفر ($Q^2 > 0$)، ومن هنا يمكن القول ان المرونة الاستراتيجية قادرة على التنبؤ بالتوجه الريادي للشركة، أي ان المتغير المستقل قادر على تعزيز وتحسين التوجه نحو الريادة للمؤسسة محل الدراسة، حيث ان المرونة الاستراتيجية قادرة على التنبؤ بالتوجه الريادي بقيمة (0.405) والابتكار والابداع بـ (0.329) والاستباقية (0.262) وتحمل المخاطر بـ (0.442). مما يدل على ان النموذج يتمتع بقوة تنبؤية وتحليلية كبيرة للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

8-5- اختبار فرضيات الدراسة

الشكل (04): نتائج تقييم معاملات المسار بواسطة bootstrapping



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Smartpls4

الجدول (11): تقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار بواسطة bootstrapping

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Strategic Flexibility -> Entrepreneurial Orientation	0.655	0.661	0.062	10.572	0.000
Strategic Flexibility -> Creativity and Innovation	0.614	0.620	0.060	10.148	0.000
Strategic Flexibility -> Proactivity	0.612	0.617	0.060	10.127	0.000
Strategic Flexibility -> Risk Tolerance	0.607	0.612	0.061	9.993	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smartpls4

من الشكل والجدول السابقين نلاحظ ان، قيم (p-value) كانت كلها اقل من مستوي (0.05)، وقيم (t-value) أكبر من (1.96) ومنه نستنتج:

- ان الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha \geq 0.05$) للمرونة الإستراتيجية على التوجه الريادي قد تحققت، حيث تم قبولها نظرا لقيم t و $p=0.000, t=10.572$ ، أي انه يوجد اثر معنوية للمرونة الاستراتيجية على التوجه الريادي.
- ان الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية ($\alpha \geq 0.05$) للمرونة الإستراتيجية على ابعاد التوجه الريادي قد تحققت، وتم قبولها نتيجة لقيم t و p كما يلي:
 - يوجد أثر معنوي للمرونة الاستراتيجية على التوجه الريادي من خلال بعد الابتكار والابداع نظرا لقيم $(p=0.000, t=10.148)$.
 - يوجد أثر معنوي للمرونة الاستراتيجية على التوجه الريادي من خلال بعد الاستباقية نظرا لقيم $(p=0.000, t=10.127)$.
 - يوجد أثر معنوي للمرونة الاستراتيجية على التوجه الريادي من خلال بعد تحمل المخاطر نظرا لقيم $(p=0.000, t=9.993)$.

8- الخاتمة

المرونة الاستراتيجية تمكن الشركات من التكيف بسرعة مع ظروف السوق المتغيرة، وتهيئ بيئة عمل يمكن فيها تبني التوجه نحو الريادة من خلال ابعاده الابتكار والابداع، تحمل المخاطر والاستباقية. كما ان التوجه الريادي يدفع المنظمات إلى تطبيق المرونة لاقتناص الفرص، تجاوز التحديات، الحفاظ على الميزة التنافسية والبقاء في ظل عدم اليقين الذي تتميز به بيئة الاعمال الحديثة. إن العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والتوجه الريادي مترابطة وقوية، حيث نجد ان المرونة الاستراتيجية عنصرا فعالا ووسيلة تحفز وتعزز وتدفع التوجه نحو الريادة داخل الشركات.

شملت هذه الورقة قسمين الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث ركزت على دراسة الدور المحتمل للمرونة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الاعمال وكانت شركة سونلغاز عينة للدراسة التطبيقية، حيث خلصت نتائج تحليل اجابات افراد العينة الى ما يلي:

- ✓ قبول الفرضية الأولى، يوجد تأثير ايجابي للمرونة الاستراتيجية على التوجه الريادي لشركة سونلغاز.
- ✓ قبول الفرضية الثانية، يوجد تأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية على التوجه الريادي لمنظمة سونلغاز من خلال ابعاده (الابتكار والابداع، تحمل المخاطر، الاستباقية).

مما سبق نستنتج ان:

- شركة سونلغاز تمتلك المرونة الاستراتيجية التي تعزز ثقافة الابداع والابتكار، من خلال قدرتها واستعدادها لتقديم وتجريب منتجات وأفكار وعمليات جديدة.
- مرونة الشركة تساعد على تحمل المخاطر، والتصرف بشكل استباقي عوض أسلوب رد الفعل، أي ان لها القدرة على الدخول الى اسواق جديدة، والاستثمار في التقنيات الحديثة، مما يحقق الربحية ونمو الحصة السوقية ورضا الزبائن العالي.

- لدى الشركة ميزة تنافسية، من خلال قدرتها على التكيف مع التقلبات، والقدرة على إعادة تخصيص مواردها بكفاءة وفاعلية، مما يضمن الأداء العالي والمستدام.
- على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات الموالية:
- ضرورة تحكم الشركات في المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال الأعمال على سبيل المثال (المرونة الاستراتيجية، التوجه الريادي...).
 - تنمية وتطوير القدرات من خلال تدريب وتكوين العمال على اكتساب مهارات متعددة والقدرة على القيام بوظائف مختلفة، تطوير أنظمة المعلومات.
 - يجب على المنظمات تشجيع وتحفيز العاملين على الابتكار والابداع.
 - وضع معايير ومؤشرات لتقييم أداء الشركة لفترات محددة بغرض معالجة الاختلالات ولضمان التحسين والتطوير المستمر.

المراجع والملحقات:

- عشرى، & أحمد محمد عبد الجواد. (2024). دور المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على هيئة النقل العام بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية، 2(1)، 102-125.
- م. م. إبراهيم خالد مصطفى محمد، & م. م. عقبة نافع سليم الكبيسي. (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة.
- Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences, 15(49), 590-610.
- Nori, R. M., & Salman, D. A. (2014). دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة دراسة ميدانية لعينة من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك.
- Humanities Journal of University of Zakho, 2(2), 434-451.
- HAMYEME, S., & BELAGRA, F. (2024). أثر تطبيق ممارسات القيادة الخادمة على تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) (دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط).
- التكامل الاقتصادي، 12(1)، 287-308. <https://asjp.cerist.dz/en/article/244125>
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. . *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.
- Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486-499.
- Cho, Y. H., & Lee, J. H.; (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124-134.
- Combe, I. A., Rudd, J. M., Leeflang, P. S., & Greenley, G. E. (2012). Antecedents to strategic flexibility: Management cognition, firm resources and strategic options. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1320-1339.

- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship theory and practice*, 43(1), 3-18.
- Fayolle, A., & Legrain, T. (2006). Orientation entrepreneuriale et grande entreprise. *La Revue des sciences de gestion*, 219(3), 27-33.
- Fransisca, T., & Soelaiman, L. (2023). The effect of entrepreneurial orientation and market orientation on jakarta's culinary business performance. *International Journal of Application on Economics and Business*, 1(3), 1503-1511.
- Gopakumar, K., & Suresh, M. (2020, October). Applications of marketing flexibility in manufacturing and service sectors. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 954, No. 1, p. 012003)*. IOP Publishing.
- Hamlin, R., Henry, J., & Cuthbert, R. (2012). Acquiring market flexibility via niche portfolios: The case of Fisher & Paykel Appliance Holdings Ltd. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1302-1319.
- Khammadee, P. (2022). The effect of knowledge management, market orientation and strategic flexibility on business model innovation in SMEs. *International Journal of Early Childhood*, 14(1), 1865-1874.
- Li, Y., Li, P. P., Wang, H., & Ma, Y. (2017). How do resource structuring and strategic flexibility interact to shape radical innovation? *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 471-491.
- Pike-Bowles, A. P., Townes, J., & Chinyamurindi, W. (2024). The role of strategic flexibility and dynamic capabilities on family business performance. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 16(1), 767.
- Radomska, J. (2015). Strategic flexibility of enterprises. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1), 19-23.
- Sarstedt, M., Richter, N. F., Hauff, S., & Ringle, C. M. (2024). Combined importance–performance map analysis (cIPMA) in partial least squares structural equation modeling (PLS–SEM): a SmartPLS 4 tutorial. *Journal of Marketing Analytics*, 12(4), 746-760.
- Sobaih, A. E. E., & Elshaer, I. A. (2022). Personal traits and digital entrepreneurship: a mediation model using SmartPLS data analysis. *Mathematics*, 10(21), 3926.
- Tajeddini, K., Gamage, T. C., Tajdini, J., Qalati, S. A., & Siddiqui, F. (2023). Achieving sustained competitive advantage in retail and consumer service firms: The role of entrepreneurial orientation and entrepreneurial bricolage. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 75, 103495.
- Thioanda, N. N., & Wardhana, A. (2022). Pengaruh Market Orientation, Technology Orientation, dan Entrepreneurial Orientation Terhadap Business Performance Pada Usaha Coffee Shop [The Effect of Market Orientation, Technology Orientation, and Entrepreneuria. *Milestone: Journal of Strategic Management*, 2(2), 118-130.

الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University Ahmed DRAIA of Adrar

Faculty of Economics and Commercial and
Management Sciences



جامعة أحمد درايعية- أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

الى عمال شركة سونلغاز (المديرية الجهوية بشار)

السلام عليكم ورحمة الله،

اضع بين ايديكم هذا الاستبيان لغرض اعداد مقال علمي بعنوان "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الاعمال"، ارجوا منكم التكرم بالإجابة على محاوره بدقة وموضوعية، علما بأن جميع المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

الرجاء الإجابة بوضع علامة (X)

المعلومات الشخصية

الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

العمر : اقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة الى 40 سنة ☐ من 41 سنة الى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى العلمي : جامعي ☐ ثانوي ☐ متوسط او اقل ☐

سنوات العمل : اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 15 سنة ☐ من 16 الى 30 سنة ☐ أكثر من 30 سنة ☐

المحور الثاني: المرونة الاستراتيجية

البعد الاول: مرونة الموارد

الترتيب	العبارات	نسبة الموافقة (%)										
		100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0
1	عمال شركتنا لهم القدرة والكفاءة والفاعلية لأداء مهام مختلفة.											
2	لدى شركتنا القدرة على التعديل في الهيكل التنظيمي ومواكبة التغيرات البيئية.											
3	لدى شركتنا القدرة على تنويع مصادر التمويل.											
4	لدى شركتنا قاعدة بيانات توفر المعلومة عند طلبها.											

البعد الثاني: مرونة التسويق

الترتيب	العبارات	نسبة الموافقة (%)										
		100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0
1	تمتلك شركتنا قنوات توزيع في مختلف المناطق.											
2	لدى شركتنا القدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة.											
3	لدى شركتنا القدرة على تقديم أفضل الأسعار.											
4	لدى شركتنا القدرة على تقريب المنتج من زبائننا.											

البعد الثالث: مرونة السوق

الترتيب	العبارات	نسبة الموافقة (%)										
		100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0
1	تستجيب شركتنا للطلب علي حسب خصوصية المنطقة.											
2	الحصة السوقية لشركتنا تتوسع باستمرار.											
3	تستجيب شركتنا للطلب الفصلي المتزايد على الإنتاج.											
4	لدى شركتنا القدرة على الولوج الى الأسواق العالمية.											

المحور الثالث: التوجه الريادي

البعد الاول: الابداع والابتكار

الدرجة	العبارات	نسبة الموافقة(%)										
		100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0
1	تشجع شركتنا الحلول الجديدة للمشكلات التي تواجهها.											
2	تدعم شركتنا التحسينات على المنتجات وعرضها بشكل مبتكر.											
3	تشجع شركتنا المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية.											
4	تعزز شركتنا الاعتماد على عدادات ذكية في عملية الربط بالطاقة الكهربائية.											

البعد الثاني: تحمل المخاطر

الدرجة	العبارات	نسبة الموافقة(%)										
		100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0
1	تتخذ شركتنا الاحتياطات اللازمة (حلول بديلة) قبل الدخول في أي نشاط.											
2	شركتنا لها القدرة على مواجهة مخاطر التحسينات الجديدة.											
3	لدى شركتنا القدرة على مواكبة التغيرات المفاجئة.											
4	لدى شركتنا نظام تأمين للتكفل بزبائنها وعمالها.											

البعد الثالث: الاستباقية

الدرجة	العبارات	نسبة الموافقة (%)										
		100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0
1	تدعم شركتنا مشاريع البحث والتطوير لإيجاد منتوجات جديدة.											
2	لدى شركتنا القدرة على توقع الأعطال قبل حدوثها.											
3	لدى شركتنا القدرة على اغتنام الفرص.											
4	تعمل شركتنا على امتلاك التقنية الجديدة عند ظهورها.											