

المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الريادة لمنظمات الأعمال
(دراسة تطبيقية علي الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ)

إعداد

د . سهام نبيل سليمان

مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

المخلص :

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ , بالإضافة إلى بحث مدي وجود إختلافات في إدراك العاملين لمستوي المرونة الإستراتيجية وريادة الأعمال بالشركة التي قد ترجع لبعض العوامل الديموغرافية , وقد تم تطوير إستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من العاملين بالشركة حيث أعتمدت الباحثة علي عينة قدرها (٢٠٩) عامل لأختبار فروض الدراسة , وقد أسفر التحليل الأحصائي للبيانات المجمعة عن عدة نتائج من أهمها : وجود تأثير إيجابي لأبعاد المرونة الإستراتيجية علي ريادة الأعمال بشكل إجمالي وذلك علي الرغم من عدم تأثرها ببعيد المرونة التشغيلية, كما أوضحت النتائج وجود إختلافات في إدراك العاملين لمستوي المرونة الإستراتيجية وريادة الأعمال ترجع إلي إختلاف فئاتهم الوظيفية , في حين لم تشر النتائج لأية إختلافات ترجع إلي النوع أو العمر .

Abstract:

The study aims to analyze the impact of strategic flexibility in achieving the entrepreneurship in the egyptian telecom company in kafr El-Sheikh governorate, besides, to investigate the existence of the differences on employees' perception about the level of strategic flexibility and entrepreneurship thus due to some demographic factors . a questionnaire was developed as a tool to collect the initial data from employees as the researcher relied on a sample of (209) workers to test the hypotheses of the study. the statistical analysis of the collected data reaveled several results, the most important of which are: the presence of the positive effect of the strategic flexibility dimensions on the overall entrepreneurship. however, it was not affected by the dimension of operational flexibility. the results also showed that there are differences in employees' perception concerning the level of the strategic flexibility and entrepreneurship due to the differences of their occupational groups , while the results did not reveal any differences due to their gender or age differences.

مقدمة :

تعد ريادة الأعمال Entrepreneurship من أهم الأهداف التي تتطلع إلي تحقيقها جميع المنظمات بل والدول , وذلك يرجع لأهميتها الكبيرة علي الجانب الاقتصادي والاجتماعي خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تتميز بها بيئة الأعمال والتي تتطلب أتباع منهج ريادي يقوم علي تعزيز روح المبادرة لأقامة مشروعات مبتكرة تعمل علي إستغلال الفرص المتاحة وتلبية الحاجات والرغبات المتوقعة للعملاء لتحقيق قيمة مضافة لهم وللمنظمة مما يحقق لها قيادة السوق بسبب ما تتميز به عن المنافسين.

وتتخذ المنظمات العديد من السبل للوصول إلي هذه المكانة وما يرتبط بها من تميز تنافسي وذلك في ظل مفهوم خاص للريادة وهي أنها عملية ديناميكية ذات رؤية تقوم علي الأبتكار والتطوير الإيجابي والعمل علي الأستخدام الأمثل للموارد والطاقات الفكرية في تنفيذ وإدارة المشروعات (Kuratko and Hodgetts 2004) , وفي إطار توجه المنظمات لتحقيق ذلك أصبحت معايير الريادة والإبداع في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلي تحقيقها , وهو الأمر الذي فرض علي المنظمات تبني إستراتيجيات ريادية تضمن توفير العوامل التنظيمية المعززة للريادة ,بالإضافة إلي أتباع الأساليب الإدارية المبتكرة التي تحقق للمنظمة تفوقاً تنافسياً وفي ذات الوقت تمنحها القدرة علي معالجة وتحمل ماقد يواجهها من مخاطر نتيجة لعدم التأكد التي تتميز بها بيئة الأعمال(Zeebar and Siron 2017)

وتعد المرونة الإستراتيجية Strategic Flexibility واحدة من أكثر العوامل التنظيمية مساهمةً في بناء القدرات التنافسية للمنظمات وذلك لقدرتها علي القضاء علي الجمود التنظيمي الذي يعد من أكثر العقبات التي تواجه المنظمات في البيئة شديدة التغير وذلك بفضل كونها خاصة تقوم علي أملاك المنظمة لقدرات ديناميكية تمنحها القدرة علي تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز علي الأستخدام المرن للموارد والعمليات التشغيلية بالإضافة إلي الإعتماد علي الأساليب الإبداعية في العمل (Zhou and Wu 2010) .

وفي ظل أهتمام الباحثين الإداريين بمجال ريادة الأعمال و العوامل المحققة لها والآثار المترتبة عليها تأتي هذه الدراسة إستكمالاً لهذا التوجه البحثي لفحص الدور المحتمل للمرونة الأستراتيجية في تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال لكونها أدها تمكن من التعامل مع التغيرات التي تتميز بيها بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة , كما أنها تقوم علي التميز التنافسي من خلال الإبداع والأبتكار .

وستقوم الباحثة في هذه الدراسة بعرض نظري لأهم ما ذكر في الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات محل البحث وذلك بعد أستعراض مشكلة وأهداف وأهمية الدراسة وفروضها , ثم ستقوم بالأجابة عن أسئلة البحث وإختبار فروضه وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية هي :

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث :

إحتلت الشركة المصرية للإتصالات «WE» لعدد من العقود الصادرة في السوق المصرية للإتصالات ولكن مع التقدم التكنولوجي في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات تعرض منتجها الرئيسي المتمثل في الأتصال الثابت عبر الهاتف الأرضي إلي التقادم بفعل المنافسة الشديدة من الإتصالات اللاسلكية عبر الهاتف المحمول , وهو الأمر الذي هدد إستمرارية وبقاء هذه الشركة خاصة وأنها تعمل في ظل سوق يتميز بسيطرة ثلاث شركات رائدة مما يفرض عليها منافسة ضارية , وهو ما يضعها أيضاً في تحدي كبير حيث لم يعد أمامها إلا أن تعمل علي مواجهة هذه المنافسة للحفاظ علي بقائها في سوق الإتصالات بل وتحقيقها الريادة فيه خاصة بعد ما إتضح وفقاً لمؤشرات وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في نهاية أبريل ٢٠١٩ من إحتلالها لمكانة متأخرة في السوق , حيث جاءت شركة فودافون في الصدارة بإجمالي عدد مشتركين ٣٩.٤ مليون , يليها شركة أورانج حيث بلغ عدد مستخدمي شبكتها حوالي ٢٨.٧٤ مليون, كما جاءت شركة إتصالات مصر في المركز الثالث بنحو ١٩.٨٧ مليون مشترك , في حين أحتلت شركة المصرية للإتصالات «WE» المركز الرابع والأخير حيث بلغ عدد المستخدمين لها نحو ٥.٦ ملايين وبحصة سوقية حوالي ٦% من إجمالي سوق الإتصالات وهي حصة صغيرة جداً إذا قورنت مع منافسيها .

ويزداد التحدي أمام الشركة في ظل سيطرة الشركات المنافسة علي السوق خاصة مع تباطؤ معدل نمو إيراداتها من الخط الثابت مما قد يؤثر سلباً علي إيرادات الشركة ويضعها في مأزق يحتم عليها البحث عن وسيلة لمواجهة ما تتعرض له من المنافسة عبر تطوير خدماتها خاصة وأن ما أعتمدت عليه الشركة سابقاً من الميكنة أو إعادة الهندسة أو إدارة الجودة الشاملة للبقاء في إطار المنافسة لم تكف , فهي وإن قد ساهمت في تحقيق التحسين المستمر بها, لكن لم تعمل علي توليد ميزة تنافسية تحقق لها الريادة نظراً لأنها خصائص تتميز بها أيضاً الشركات المنافسة .

وبالاستناد لما سبق يتضح أن طبيعة التحديات أمام شركة المصرية للإتصالات تكمن في أنها تنافس في سوق مشبع بالفعل لكنه أيضاً يستقبل شرائح جديدة ويمكن خلق طلب جديد به من خلال الخدمات المتنوعة مما يجعل المنافسة تشتد علي تقديم خدمات مبتكرة متعددة تعتمد علي تحقيق مزايا في نقل الصوت والصورة والبيانات لجذب العملاء.

والمرونة الإستراتيجية من العوامل التي تُمكّن المنظمات من الإستجابة بطريقة سريعة وملائمة للتغيرات الحادثة في البيئة المحيطة , هذا بالإضافة إلي أنها تعمل علي التخفيف من حدة التهديدات واستغلال الفرص المتاحة بما يضمن لها تعزيز موقفها التنافسي , وهو الأمر الذي يمنح المنظمات القدرة علي مواجهة التغير في حجم الطلب علي المنتج ومواكبة متطلبات المنافسة مثل ظهور منتجات

الجديدة من قبل المنافسين ، والاستجابة للتغيرات في جداول التسعير ، والتحول إلى تقنيات جديدة في الانتاج ، التوسع والدخول في اسواق جديدة (Yang et al. 2015) ،

كل هذا يوجي بضرورة الإعتماد عليها في سوق المنتجات العالية التقنية وذلك لإدارة التغيير المستمر التي تتميز به هذه المنتجات نتيجة للتقدم التكنولوجي . وهو الأمر الذي يبرز أهمية المرونة الإستراتيجية لشركات الإتصالات بما تمنحها من قدرة علي مواكبة التغيرات وقوة تمكنها من إختراق الاسواق وتحقيق مركز تنافسي وريادة الأعمال التي تعد علي درجة كبيرة من الأهمية بسبب زيادة معدلات التغيير والتطوير في صناعة الإتصالات .

لذا رأت الباحثة إجراء هذه الدراسة لبحث الدور الذي يمكن أن تقدمه المرونة الإستراتيجية في تحقيق الريادة لهذه الشركة ، ومن ثمّ فإن مشكلة البحث يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الريادة للشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفرالشيخ ؟

ويتضمن بحث هذا التساؤل الإجابة علي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوي المرونة الإستراتيجية في الشركة المصرية للإتصالات من وجهة نظر العاملين بها ؟
- ما هي تصورات العاملين بالشركة المصرية للإتصالات حول مستوي تحقيقها لريادة الأعمال ؟
- هل تؤثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال للشركة المصرية للإتصالات ؟
- هل يوجد إختلافات في تصورات العاملين حول مستوي المرونة الإستراتيجية بالشركة المصرية للإتصالات ترجع إلي خصائصهم الديموغرافية (النوع - العمر - الفئة الوظيفية) ؟
- هل يوجد إختلافات في تصورات العاملين حول مستوي ريادة الأعمال بالشركة المصرية للإتصالات ترجع إلي خصائصهم الديموغرافية (النوع - العمر - الفئة الوظيفية) ؟

ثانياً : أهداف البحث :

تسعي الدراسة الحالية لهدف رئيسي يتمثل في التعرف علي أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق ريادة الأعمال بالشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفر الشيخ ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف علي مستوي تطبيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في الشركة المصرية للإتصالات .
- التعرف علي مستوي تحقيق الشركة المصرية للإتصالات للريادة الأعمال .
- تحليل أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق ريادة الأعمال بالشركة المصرية للإتصالات .

- تحديد مدى وجود أختلافات في تصورات العاملين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالشركة المصرية للإتصالات ترجع إلي خصائصهم الديموغرافية .
- تحديد مدى وجود أختلافات في تصورات العاملين حول مستوى ريادة الأعمال بالشركة المصرية للإتصالات ترجع إلي خصائصهم الديموغرافية .
- تقديم مجموعة من التوصيات يمكن أن تفيد في الواقع العملي وذلك في ضوء ما تسفر إليه الدراسة من نتائج.

ثالثاً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

أ- الأهمية الأكاديمية :

تتناول الدراسة الحالية كلاً من المرونة الاستراتيجية وريادة الأعمال وهي من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الإدارة الإستراتيجية التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين نظراً لأهميتها علي الجانب الإداري والاقتصادي, فهما من الموضوعات الحيوية لتحقيق النجاح في بناء وتطوير أقتصاديات الدول وتمتية القدرات التنافسية لمنظماتها الاقتصادية. وعلي الرغم من هذه الأهمية فإن هذا المجال يتميز بندرة البحوث في البيئة العربية بصفة خاصة , لذا تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة العلمية ومد المكتبة العربية بمادة علمية قد تشكل نقطة بداية للإهتمام بالقيام بدراسات مستقبلية في هذا المجال .

ب- الأهمية العملية :

تستمد الدراسة أهميتها في الواقع العملي من أنها جاءت لتلقت نظر إدارة المنظمات لاهمية تبني المرونة الإستراتيجية كعنصر حيوي في جميع الأنشطة والعمليات التي تؤديها المنظمة حتي تستمد القدرة علي مواجهة التغييرات في بيئة الأعمال التي تتسم بالمنافسة الشديدة وتكسبها مركزاً ريادياً بين المنافسين.

كما تستمد الدراسة أهميتها العملية أيضاً من أهمية مجالها التطبيقي والذي يتم في إحدي أكبر شركات قطاع الإتصالات الذي يتميز بأهميته الكبيرة للاقتصاد المصري , هذا بجانب أهمية ما يقدمه من خدمات ذات تأثير حيوي في كافة المجالات .

رابعاً : فروض البحث:

في ضوء المشكلة والأهداف تتمثل فروض البحث فيما يلي :

◀ الفرض الرئيسي الاول :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق أبعاد ريادة الأعمال (الأبداع , التفرد , تحمل المخاطرة , المبادأة) بالشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفر الشيخ بصورة إجمالية ولكل بعد علي حده .

وينبثق عنه الفروض الفرعية الآتية:

١. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأبداع لشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفر الشيخ .
٢. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق التفرد لشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفر الشيخ .
٣. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق تحمل المخاطرة بالشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفر الشيخ .
٤. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق المبادأة بالشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفر الشيخ .
٥. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال بالشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفر الشيخ .

◀ الفرض الرئيسي الثاني :

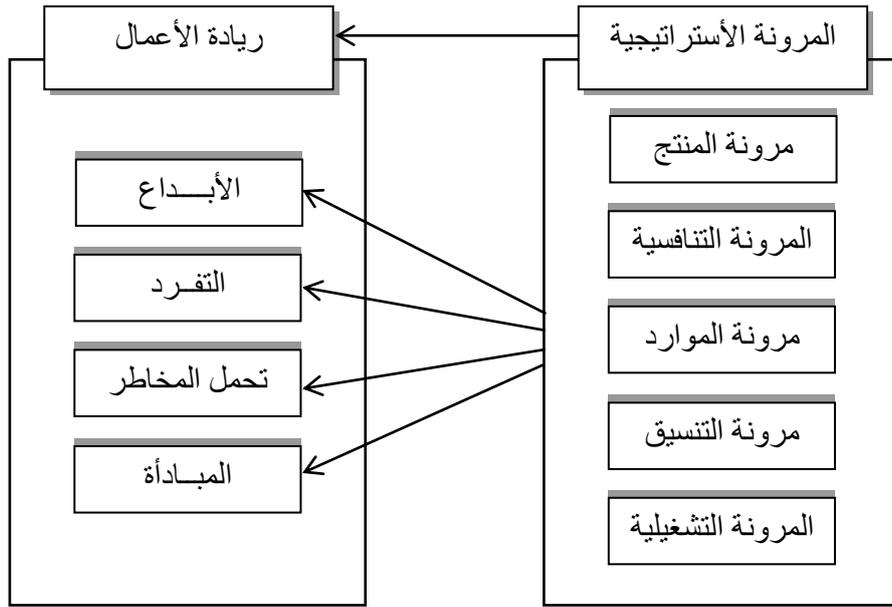
لا توجد أختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمستوي المرونة الإستراتيجية بالشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفر الشيخ ترجع إلي خصائصهم الديموغرافية (النوع - العمر - الفئة الوظيفية)

◀ الفرض الرئيسي الثالث :

لا توجد أختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمستوي ريادة الأعمال بالشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفر الشيخ ترجع إلي خصائصهم الديموغرافية (النوع - العمر - الفئة الوظيفية)

خامساً: نموذج البحث :

يمكن التعبير عن العلاقات المفترضة بين المتغيرات محل الدراسة من خلال النموذج التالي :



شكل (١) : نموذج يمثل العلاقة بين متغيرات البحث

سادساً : أسلوب الدراسة :

إعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك لوصف وتحليل أثر المرونة الإستراتيجية على تحقيق ريادة الأعمال من خلال إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات السابقة بهدف تجميع البيانات الثانوية لبناء الإطار النظري للبحث ، وكذلك اعتمد البحث على الأسلوب الميداني، وذلك باستخدام قائمة إستقصاء لجمع البيانات الأولية من مجتمع البحث للإجابة على أسئلة البحث واختبار فروضه.

سابعاً : مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفر الشيخ والذي يبلغ عدده حوالي ٨٨٢ عاملاً موزعة علي الفروع العشرة للشركة بالمحافظة محل الدراسة كما يتضح بالجدول (١) ، وقد أعتمدت الباحثة نظراً لقيود الوقت والتكلفة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٢٦٨) مفردة من العاملين بالشركة . تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة الآتية (الإمام ٢٠١٠):

$$ع \% = \sqrt{\frac{ح \times ل}{م} \times \frac{ن - م}{١ - ن}}$$

حيث أن :

$$ع \% = \frac{\%٥}{١.٩٦} \text{ (وهي نسبة الخطأ المعياري)}$$

ح = نسبة عدد المفردات في المجتمع التي تتوفر فيها خصائص مفردات مجتمع البحث
 ل = ١٠٠% - ح (وبفرض أن ح = ٥٠% فإن ل = ٥٠%)
 ن = حجم مجتمع البحث (٨٨٢ مفردة) .
 م = حجم العينة .
 وبالتعويض في المعادلة :

$$\frac{\%٥}{١.٩٦} = \frac{\%٥٠ \times \%٥٠ \times (٨٨٢ - م)}{٨٨٢ - م}$$

ومنها فإن حجم العينة (م) يساوي ٢٦٨ عامل

جدول (١)

مجتمع البحث والعينة بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ

م	الفرع	العدد	الوزن النسبي	حجم العينة
١	كفر الشيخ	٣٦٥	٠.٤١٤	١١١
٢	دسوق	١٠١	٠.١١٥	٣٢
٣	سيدي سالم	٦٥	٠.٠٧٤	٢٠
٤	الرياض	٥٤	٠.٠٦١	١٦
٥	بلطيم	٥٦	٠.٠٦٣	١٦
٦	بيلا	٥٣	٠.٠٦٠	١٦
٧	قلين	٥٤	٠.٠٦١	١٦
٨	فوه	٤٥	٠.٠٥١	١٤
٩	الحامول	٤٦	٠.٠٥٢	١٤
١٠	مطويس	٤٣	٠.٠٤٩	١٣
	الإجمالي	٨٨٢	١	٢٦٨

المصدر: سجلات شؤون العاملين بالشركة لعام ٢٠١٩

ويوضح جدول (١) مجتمع الدراسة وعدد المفردات الواجب درستها في كل فرع من فروع الشركة بالمحافظة , والتي تم تحديدها طبقاً لطريقة التوزيع المتناسب وفقاً للوزن النسبي لكل فرع .

ثامناً : أداة القياس و جمع البيانات :

أعتمدت الباحثة في قياس متغيرات البحث وتجميع البيانات الأولية له من مفردات العينة علي قائمة أستقصاء تم توجيهها عن طريق كلاً من المقابلة الشخصية وتوجيه القائمة إلكترونياً عبر مواقع التواصل الاجتماعي , وقد أسفرت عملية جمع البيانات والمعالجة لقوائم الأستقصاء عن ٢٠٩ قائمة صالحة للتحليل وذلك بمعدل أستجابة قدره ٧٨% تقريباً.

وفيما يتعلق بقائمة الأستقصاء كأداة للقياس فقد تكونت من ٦٤ عبارة بالإضافة ٣ أسئلة تقيس المتغيرات الديموغرافية محل الدراسة , وقد إعتمدت الباحثة في قائمة الأستقصاء علي مقياس ليكرت خماسي طبقاً لدرجات هي (أبدا , نادراً, أحياناً , كثيراً , كثيراً جداً) حيث تشير القيمة (١) إلي " أبداً" , بينما تشير القيمة (٥) إلي "كثيراً جداً" .

وقد قامت الباحثة بتقييم الصدق والثبات لأداة القياس , حيث أستخدمت أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ Gronbach's Alpha لتقييم الثبات Reliability ودرجة الاعتمادية من خلال درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود مقياس المتغيرات الخاضعة للأختبار , في حين تم أختبار صدق Validity المقياس لتحديد مدى توافقه مع أهداف البحث ومدى كفايته لإثبات فروضه وقياس متغيراته من خلال الأعتدال علي كلاً من طريقة صدق المحكمين والتي تتطوي علي عرض المقياس بصورته النهائية علي ذوي الخبرة بالتخصص من أعضاء هيئة التدريس , هذا بالإضافة إلي قياس الصدق الذاتي للمقياس عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل اختبار الثبات (ألفا) .

وقد أوضحت النتائج أن معامل الثبات للمقياس الكلي (٠,٩٧٨) وهو ما يعني قبوله احصائياً لأمكانية تعميم نتائجه علي مجتمع البحث , حيث أن القيمة المقبولة للمعامل في البحوث الاجتماعية هي (٠,٦) , كما أن معامل الصدق للمقياس الكلي هو (٠,٩٥٥) , وهو ما يدل علي قوة صدق وكفاية هذا المقياس لإثبات فروض البحث وقياس متغيراته.

ويتكون المقياس الكلي للدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسية تمثل مقاييس فرعية لقياس متغيرات نموذج الدراسة وهي :

◀ الجزء الأول: المرونة الإستراتيجية : وقم تم إعداد هذا المقياس من خلال الإسترشاد بكل من دراسات (Kekal et al 2010 , Abbott and Banerji 2003, Yu 2012 , Li et al 2011) وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليها حتي تتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية وبيئتها وقد تم قياس المرونة الإستراتيجية من خلال خمس متغيرات كما يتضح من الجدول (٢) التالي :

جدول (٢)

نتائج اختبار صدق وثبات مقياس المرونة الإستراتيجية

المتغير	العبارات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
▪ المرونة التنافسية	١٢-١	١٢	٠.٩١٨	٠.٩٥٨
▪ مرونة المنتج	١٩-١٣	٧	٠.٨٩٠	٠.٩٤٣
▪ مرونة الموارد والقدرات	٣١-٢٠	١٢	٠.٩٢٠	٠.٩٥٩
▪ مرونة التنسيق	٣٥-٣٢	٤	٠.٨٤٢	٠.٩١٨
▪ المرونة التشغيلية	٤٠-٣٦	٥	٠.٨٦٥	٠.٨٨٥
▪ المرونة الإستراتيجية	٤٠-١	٤٠	٠.٩٦٥	٠.٩٨٢

ويوضح جدول (٢) أيضاً النتائج الخاصة بتقييم الصدق والثبات لمقاييس المرونة الإستراتيجية وأبعادها الخمسة ، حيث يتضح تميز المقاييس المستخدمة بدرجة عالية من الصدق والثبات ويستدل علي ذلك من ارتفاع قيم معاملي الصدق والثبات واقتربهما من الواحد الصحيح ، حيث تراوحت القيم بين (٠.٨٤٢ - ٠.٩٢٠) لمعامل الثبات و (٠.٨٨٥ - ٠.٩٥٩) لمعامل الصدق ، في حين كان معامل الثبات والصدق لمقياس المرونة الإستراتيجية (٠.٩٦٥) (٠.٩٨٢) وهو ما يدل علي وجود ارتباط قوى بين إجابات المستقضي منهم ، ويعني أيضاً قبوله احصائياً لأمكانية تعميم نتائجه علي مجتمع البحث و كفاية هذا المقياس لإثبات فروض البحث وقياس متغيراته .

◀ **الجزء الثاني: ريادة الأعمال :** وقم تم أعداد هذا المقياس من خلال الأسترشاد بكل من الدراسات (Kushida 2011 , Hitt et al 2011) وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليها حتي تتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية وبيئتها ، وقد تم قياس ريادة الأعمال من خلال أربعة أبعاد كما يتضح من الجدول (٣) التالي :

جدول (٣)

نتائج اختبار صدق وثبات مقياس ريادة الأعمال

المتغير	العبارات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
▪ الأبداع والابتكار	٤٩-٤١	٩	٠.٩٢٥	٠.٩٦١
▪ التفرد	٥٤-٥٠	٥	٠.٨٨٤	٠.٩٤٠
▪ تحمل المخاطرة	٥٩-٥٥	٥	٠.٨٩٠	٠.٩٤٣
▪ المبادرة	٦٤-٦٠	٥	٠.٩٠٢	٠.٩٥٠
▪ ريادة الأعمال	٦٤-٤١	٢٤	٠.٩٦٦	٠.٩٨٣

ويوضح جدول (٣) أيضاً النتائج الخاصة بتقييم الصدق والثبات لمقاييس ريادة الأعمال وأبعادها الخمسة ، حيث يتضح تميز المقاييس المستخدمة بدرجة عالية من الصدق والثبات ويستدل علي ذلك من ارتفاع قيم معاملي الصدق والثبات واقتربهما من الواحد الصحيح ، حيث تراوحت القيم بين (٠.٨٨٤ - ٠.٩٢٥) لمعامل الثبات و (٠.٩٤٠ - ٠.٩٦١) لمعامل الصدق ، في حين كان معامل الثبات والصدق لمقياس ريادة الأعمال (٠.٩٦٦) (٠,٩٨٣) ، وهو ما يدل علي وجود ارتباط قوى بين إجابات المستقضي منهم ويعني أيضاً قبوله احصائياً لأمكانية تعميم نتائجه علي مجتمع البحث وكفاية هذا المقياس لإثبات فروض البحث وقياس متغيراته

◀ **الجزء الثالث: المتغيرات الديموغرافية:** ويتضمن هذا الجزء ثلاث أسئلة مغلقة لقياس المتغيرات الديموغرافية محل الدراسة وهي (النوع - السن - الفئة الوظيفية)

تاسعاً : حدود البحث :

تتمثل في الحدود المكانية والبشرية والزمنية التالية :

- **الحدود المكانية :** تم تطبيق البحث على الشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفرالشيخ .
- **الحدود البشرية :** شمل البحث جميع العاملين بالشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفرالشيخ.
- **الحدود الزمنية :** تم جمع البيانات الأولية للبحث في الفترة (فبراير - أغسطس) لعام ٢٠١٩ .

عاشراً: أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض :

في ضوء كل من طبيعة البيانات وفروض الدراسة قامت الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) معتمدة علي الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة :

- **أساليب التحليل الوصفي Descriptive Analysis :** كالمتوسطات والانحراف المعياري وذلك للتعرف علي كلاً من مستوي المرونة الإستراتيجية وريادة الأعمال بالشركة المصرية للإتصالات من وجهة نظر العاملين بها.
- **أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis :** للكشف عن طبيعة العلاقة بين كلاً من أبعاد المرونة الإستراتيجية (كمتغيرات مستقلة) و أبعاد ريادة الأعمال بصورة مجمعة ولكل بعد علي حدة (كمتغير تابع) .
- **تحليل التباين ANOVA و اختبار T-Test :** لبحث مدي وجود أختلافات في تصورات العاملين حول مستوي المرونة الإستراتيجية وريادة الأعمال بالشركة المصرية للإتصالات والتي قد ترجع إلي خصائصهم الديموغرافية (النوع - العمر - الفئة الوظيفية) .

المبحث الثاني: الاطار النظري للمبحث

أولاً : المرونة الإستراتيجية Strategic Flexibility:

تتعلق المرونة الإستراتيجية بظروف عدم التأكد , لذلك ظهر الإهتمام بها في أواخر القرن الماضي كرد فعل للتغيرات الاقتصادية والسياسية والأجتماعية التي حدثت علي الصعيد العالمي (Chen et al 2017) , والتي أدت لأن تكون القدرة الحقيقية لضمان إستمرارية النجاح للمنظمات تكمن في تجديد قدرتها علي التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة (Hatch and Zweig 2001) , وهو الشئ الذي توفره المرونة الأستراتيجية والتي عرفها (Upton 1995) علي أنها قدرة المنظمة علي الأستجابة السريعة لمواجهة المخاطر بهدف تقليل الخسائر في الوقت والجهد والتكلفة إلي أدني درجة ممكنة .

ونظراً لأن المرونة الإستراتيجية تتضمن الإستجابة للتغيرات والتهديدات البيئية وهذا لا يحدث إلا بإدراك المنظمة لهذا التغيير فقد عرفها (Mackinnon et al 2008) علي أنها قدرة المنظمة التي تعتمد علي إدراك وتقييم التغيرات البيئية مع مهارة إتخاذ الإجراء المناسب لتخفيف التهديدات وإستغلال الفرص التي تتضمنها البيئة التنافسية الديناميكية المحيطة بها , وهو في هذا التعريف أكد أيضاً علي أن المرونة الإستراتيجية ليست فقط القدرة علي التكيف ولكن لا بد وأن يكون ذلك بصورة ملائمة .

وقد إهتم العديد من الباحثين في تعريفهم للمرونة الإستراتيجية بإظهار المحور الأساسي لتركيز المرونة الإستراتيجية وهو العميل حيث عرفها (Jha 2008) علي أنها " قدرة المنظمة علي تلبية الإحتياجات والتوقعات المتغيرة للعملاء دون تحمل المنظمة لخسائر أو وقت إضافي " , كما عرفها (Slack et al 2007) بأنها " قدرة المنظمة كنظام علي التكيف مع التغيرات والمستجدات البيئية لأغراض مواجهة التطور في متطلبات العملاء , وكذلك الأعتتماد علي تقنيات جديدة للحصول علي ميزة تنافسية " .

في حين ركز آخرون في تعريفهم للمرونة الإستراتيجية علي ما تنطوي عليه من التخصيص الكفاء للموارد مع الإستجابة السريعة وبطريقة سلسلة للتغيرات المتسارعة, حيث عرفها (Bock et al 2012) علي أنها " قدرة المنظمة علي إكتشاف الفرص المتاحة والتعامل مع جميع أشكال التغيرات البيئية من خلال التخصيص وإعادة التخصيص للموارد مما يدعم الأداء " , كما أشار كلاً من (Roberts and Stockport 2009) بأنها قدرة المنظمة علي إدارة المخاطر الإستراتيجية من خلال الإستجابة للفرص والتهديدات البيئية بطريقة ردة الفعل أو بالطريقة الإستباقية معتمدة في ذلك علي إستخدام مواردها بالشكل المناسب وإعادة تخصيصها لتحقيق ميزة تنافسية .

ويتضح من التعريفات السابقة أن المرونة الأستراتيجية تقوم علي الجمع بين القوة الإستراتيجية وهي قدرة المنظمة علي النجاح في ظل الظروف المستقبلية المختلفة , والأستجابة الإستراتيجية وهي قدرة

المنظمة علي إدراك وتوقع التغييرات في بيئة الأعمال مع تكوين فكرة عامة عن كيفية الإستجابة لهذه التغييرات , ثم إتخاذ الإجراءات وإعادة تشكيل الموارد لتنفيذ الإستجابة المطلوبة لتلك التغييرات (Kotnour 2010) , والتي قد تكون إما في صورة تحركات كرد فعل أو تحركات إستباقية تتم في أطار كلاً من الثقافة التنظيمية للمنظمة وموقفها الأستراتيجي , وتهدف إلي الحفاظ علي بقائها و إستمراريتها في بيئة الأعمال (Sushil 2015) .

وقد أوضح (Hunger and Wheelen 2007) أن القدرة علي الإستجابة والتكيف بنجاح مع التغييرات البيئية تستوجب أن تقوم المرونة الإستراتيجية علي الإلتزام طويل الأجل بالتطوير والإدارة الجيدة للموارد المختلفة وتمييزها , كما تتطلب أيضاً أن تعتمد المنظمة علي التعلم التنظيمي واستغلال معارفها المكتسبة منه في توليد الخيارات الإستراتيجية وتعديل أستراتيجياتها بما يتوافق مع التغييرات الحادثة , بالإضافة إلي التنقل بالسرعة المناسبة بين الأستراتيجيات المختلفة طبقاً لأولويات المنافسة (Wheelen et al 2014) , لذا نادراً ما تتحقق المرونة دون أن يصاحبها تحقيق مستويات عالية من الأبتكار سواء من حيث المنتجات أو العمليات .

وهناك عدة مداخل مختلفة لتحقيق المرونة في المنظمات تمثل في مضمونها التطور التاريخي لمفهوم المرونة الإستراتيجية والذي مر عبر ثلاث مراحل زمنية تمتد من السبعينات بالقرن الماضي وحتى الآن , ففي المدخل الأول (المناورات الإستراتيجية) والذي ظهر في فترة السبعينات وإهتم بالتركيز علي مايعرف بالحدث المحفز (أو الحالة الطارئة غير المتوقعة) , وكان يُعبر عن المرونة الإستراتيجية علي أنها التكيف والأستجابة للتغيرات البيئية الخارجية (المخاطر) غير المتوقعة , لذا كانت المرونة الإستراتيجية تعد أسلوباً من أساليب المناورة الإستراتيجية (دفاعية وهجومية) التي تتوقف علي قدرة المنظمة علي التحرك بحرية وسلاسة في ضوء ضوابط الرقابة الإستراتيجية داخلها , أما المدخل الثاني (الخيارات الإستراتيجية) فقد نشأ نتيجة التأكيد في فترة الثمانينات علي أهمية توليد الخيارات الأستراتيجية وأختيار الخيار المناسب بناء علي تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ويعتمد هذا المدخل للمرونة علي التركيز علي قدرة صانع القرار الاستراتيجي في الحصول علي وتحليل البيانات واستغلال هذه المعرفة في توليد البدائل الإستراتيجية الملائمة , في حين أن المدخل الثالث (الموارد والمرونة التنسيقية) والذي ظهر منذ التسعينات وحتى الآن فقد تم التركيز في المرونة الإستراتيجية علي أهمية الموارد والمرونة التنسيقية حيث يعتمد هذا المدخل علي التركيز في المرونة الإستراتيجية علي القدرة علي استخدام موارد المنظمة بطريقة مرنة في التخصيص (Yang et al 2015) .

ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بدراسة المرونة الإستراتيجية وجدت الباحثة أن هناك أختلافاً كبيراً بين الباحثين فيما يتعلق بقياس المرونة الإستراتيجية وتحديد أبعادها , حيث إختلف كلاً منهم طبقاً للهدف من الدراسة وطبيعة متغيرات البحث ومجال التطبيق , فعلي سبيل المثال قام كلاً

من (Yuan et al 2010 , Li et al 2011) بالأعتماد في قياس المرونة الإستراتيجية علي بعدين هما: مرونة الموارد ومرونة التنسيق , أما (Abbott and Banerji 2003) فقد أعتدما علي ثلاثة أبعاد هي : مرونة السوق , مرونة الإنتاج , المرونة التنافسية , بينما أعتد (Bhandari et al 2004) علي ثلاث أبعاد مختلفة هي : مرونة المنتج , مرونة التكنولوجيا , مرونة التعامل مع المنظمات , في حين قام (إدريس والغالبي ٢٠١٣) بالأعتماد في قياس المرونة الإستراتيجية علي أربعة أبعاد هي:(المرونة السوقية , المرونة التنافسية , المرونة الإنتاجية) , أما (Mackinnon et al 2008) فقد أعتدما في دراسته علي خمسة أبعاد للمرونة الإستراتيجية هي : المرونة التشغيلية , مرونة رأس المال البشري , مرونة المعلومات , مرونة سلسلة التجهيز , المرونة المالية , كما قام (أحمد ٢٠١٨) بأستخدام الأبعاد الخمسة المتمثلة في : مرونة التسويق، مرونة الإنتاج , مرونة الموارد البشرية ، المرونة المالية ، المرونة الهيكلية . أما دراسة (De Toni and Tonchia 2005) فقد حددت خمسة أبعاد تنافسية للمرونة الإستراتيجية هي: سرعة الأستجابة , الاتساق , البصيرة , الإبداعية , الخفة (أو التكيف الفوري).

وقد أعتدت الباحثة في الدراسة الحالية علي خمسة أبعاد وجدت أنها الأكثر توافقاً مع أهداف الدراسة ومجال التطبيق , كما أنها تتميز بالشمولية حيث تأخذ في أعتبارها مرونة المنظمة في البيئة الداخلية والخارجية , هذه الأبعاد هي (Sanchez 1995 , Abbott and Banerji 2003 , Mackinnon et al. 2008 , Yu 2012 , Li et al 2011, Ngamsirijit 2008) :

▪ **مرونة المنتج Product Flexibility**: تُعبر عن قدرة المنظمة علي تطوير منتجاتها بما يتوافق مع التغيرات التي قد تطرأ علي رغبات وأحتياجات العملاء , وتتضمن خاصية مرونة المنتج تميز المنظمة بالقدرة علي تعديل منتجاتها أو أنتاج منتجات جديدة بشكل سريع وبتكاليف تنافسية , بالإضافة إلي القدرة علي تطوير العمليات الإنتاجية تكنولوجيا والأستجابة للتغيرات في حجم الطلب من خلال تعديل الطاقة الإنتاجية والتحكم في المخزون .

▪ **المرونة التنافسية Competitive Flexibility** : تُعبر عن قدرة المنظمة علي التنافس في بيئة متغيرة وغير مؤكدة , وتتطوي خاصية المرونة التنافسية علي قدرة المنظمة علي أتخاذ تحركات أستباقية أو ردود فعل تنافسية كتخفيض السعر وتكاليف الإنتاج بهدف مواجهة ضغوط المنافسة من خلال تحقيق ميزة تنافسية .

▪ **مرونة الموارد والقدرات Resource and Capability Flexibility** : تُعبر عن قدرة المنظمة علي إدارة مواردها المادية وقدراتها البشرية بشكل فعال بحيث تستطيع التحكم فيها بشكل فعال لتتوافق مع متطلبات العملاء والتغيرات البيئية , وتتضمن خاصية مرونة الموارد تميز المنظمة بقدرتها علي أستخدم أنظمة إدارية مختلفة تُمكنها من فاعلية التخصيص والأستخدام الأمثل للموارد المادية , كما تتطوي خاصية مرونة القدرات علي تميز المنظمة بإمتلاكها مجموعة من الجدارات والمهارات المتعددة

بما يمنحها المرونة في تقسيم المسؤوليات , بالإضافة إلى إكسابها القدرة على التعلم التنظيمي والأبتكار في أداء المهام

▪ **مرونة التنسيق Coordination Flexibility** : تُعبر عن القابلية لاعادة التنظيم بسهولة للتأقلم مع التغير في البيئة المحيطة سواء الداخلية والخارجية دون تغيير جذري فيه , وتتضمن خاصية مرونة التنسيق قدرة المنظمة على أستغلال مواردها وأعادة توزيعها وتنظيمها على نحو فعال متي أضطرتها ظروف البيئة الداخلية والخارجية لذلك .

▪ **المرونة التشغيلية Operational Flexibility** : تشير إلى قدرة المنظمة على التوسع دون تحمل زيادة غير مقبولة في الجهد أو التكاليف , وتتضمن خاصية المرونة التشغيلية قدرة المنظمة على التحكم في حجم ونوعية وتقنية الطاقة التشغيلية في المنظمة وفقاً للتغيرات في رغبات و احتياجات العملاء , بالإضافة إلى القدرة على إدارة تكاليف الإنتاج بالصورة التي تجعل هذا التوسع لا يؤدي إلى زيادة التكاليف بصورة تؤثر على موقفها التنافسي .

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت المرونة الإستراتيجية فقد أهتمت العديد منها ببحث أثر المرونة على الأداء التنظيمي ومنها دراسة (أحمد ٢٠١٨) التي توصلت الى وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية بصورة إجمالية على جودة فاعلية الأداء وذلك يرجع لمعنوية العلاقة الإيجابية بين بعدي مرونة التسويق، مرونة الانتاج وبين فاعلية الاداء , في حين لم تثبت الدراسة وجود أي أثر معنوي لكل من الأبعاد (مرونة الموارد البشرية، المرونة المالية، المرونة الهيكلية) , كما توصلت دراسة (Abbott and Banerji 2003) إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية على الأداء المالي للشركات عابرة الحدود متمثلاً في الأرباح قبل الفوائد والضريبة والعائد على الأصول والمبيعات .

وقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على بحث الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقات الغير مباشرة بين العديد المتغيرات , فقد هدفت دراسة (Kekale et al 2010) إلى الكشف عن دور المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين الأداء الإبداعي وتطوير المنتج , حيث توصلت إلى دور المرونة الإستراتيجية في تدعيم العلاقة الإيجابية بين الأداء الإبداعي وتطوير المنتج .

كما هدفت دراسة (إدريس والغالبى ٢٠١٣) إلى التوصل لنموذج مقترح يعبر عن العلاقة بين المرونة الإستراتيجية و كلاً من عدم التأكد البيئي وأتخاذ القرارات الإستراتيجية , وقد توصلت الدراسة إلى الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة السلبية الغير مباشرة بين عدم التأكد البيئي و أتخاذ القرارات الإستراتيجية .

أما دراسة (Yuan et al 2010) فقد أهتمت بالتعرف على مدى قدرة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستفادة من أبتكار المنتجات لتحسين الأداء التنظيمي , وقد توصلت الدراسة إلى الأثر الإيجابي الوسيط للمرونة الإستراتيجية على العلاقة بين أبتكار المنتجات والأداء التنظيمي , كما أوضحت أن هذا

الأثر الوسيط عبارة عن محصلة لتأثير السلبي لمرونة الموارد والتأثير الإيجابي لمرونة التنسيق في العلاقة الغير مباشرة بين أبتكار المنتجات والأداء التنظيمي .

في حين تناولت دراسة (Yang et al 2015) بالبحث العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والإدارة الخضراء والقدرة التنافسية في الأقتصاد النامي , وقد توصلت إلي التأثير الإيجابي للمرونة الإستراتيجية علي اعتماد ممارسات الإدارة الخضراء والدعم المؤسسي المعتدل في سبيل تحسين القدرة التنافسية .

ثانياً : ريادة الأعمال Entrepreneurship :

يرجع المفهوم الحديث لريادة الأعمال إلي المفكر الأقتصادي Joseph Schumpeter 1934 الذي عرفها علي أنها " المدمر الخلاق " , فهي تحطم الممارسات التقليدية في جميع العمليات المرتبطة بالمنتج أو الخدمة سعياً لخلق وإبداع جديد في التنظيم لتصل إلي شئ مبتكر والذي قد يكون في صورة منتج جديد , أساليب ونظم إدارية حديثة , نظم وتقنيات أنتاجية مبتكرة (Abdul Hamid et al 2014) , ويتطور الأدبيات المتعلقة بالتوجه الريادي من قبل (Miller 1983, Miller and Friesen 1982) تم التأكيد علي أن ريادة الأعمال تتضمن بجانب الأبداع والأبتكار الأخذ بالمخاطر (Arzubiaga) (2018) , لذا قد عرف (Fahim 2018) الريادة علي أنها عملية خلق شئ جديد مع تحمل المخاطرة في سبيل الحصول علي العائد , كما عرفها الاتحاد الاوربي بأنها هي القدرة على تحويل الأفكار إلي أفعال , وهي تشمل الإبداع والابتكار والمخاطر والقدرة على تخطيط وإدارة المشروعات من أجل تحقيق الأهداف (*).

وعادة ما تبدأ ريادة الأعمال بتحديد الفرص المتاحة في الأسواق أو بحث حاجات ورغبات العملاء للتوصل إلي فكرة أو رؤية محددة لعمل شئ مبتكر من خلال استخدام الموارد المتاحة بالمنظمة بما يحقق التميز والتفرد علي المنافسين , ونظراً لأرتكاز ريادة الأعمال علي روح المبادرة تتم المبادرة لوضع تصور للتطوير أو الابتكار المقترح من خلال تنظيم وإدارة الاعمال التي تتضمن قدر كبير من المجازفة والمخاطرة لتحقيق الربح (Gordon 2007)

ومن الجدير بالذكر أن قبول المنظمات الريادية لتحمل المخاطرة يرجع إلي تميزها بالنظرة الإيجابية نحو الأشياء وتوقع النجاح خاصة وأن هذا القبول يرجع إلي استعداد هذه المنظمات لأسوأ الاحتمالات التي يمكن أن تواجهها ,

هذا بالإضافة إلي أن التوجه بريادة الأعمال لا يأخذ بالمخاطرة بصورة مطلقة بل يتبني المخاطر المدروسة والمحسوبة من خلال أتخاذ قرارات قادرة علي معالجة وتحمل المخاطر المحتملة والمترتبة علي حالة الفشل (Grilo and Thurik 2005) .

* - https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship_en

ونظراً لأن ريادة الأعمال تتولد من فكرة أو رؤية مبتكرة فإن تحقيق الريادة للمنظمات ينبع من فرد واحد (رائد الأعمال) أو مجموعة (الرياديين) هم أصحاب الفكرة الجديدة والذين يأخذون علي عاتقهم السعي لتنفيذها والتمتع بروح المبادرة والأستباقية والتميز في تنفيذ الأعمال متحملين المخاطر في سبيل تحقيقها, لذلك أوضح (أبو بكر ٢٠١٤) أن ريادة الأعمال تعتمد علي نشاطات وخبرات رائد الأعمال وقدرته علي توجيهه من حوله ضمن عملية ديناميكية تتضمن قيم رائد الاعمال بتحفيز وتنشيط واستثارة العاملين معه لتسهم أفكارهم خلاقه ومجهوداتهم في زيادة القدرة التنافسية , وهو ما يشير إلي أنه علي الرغم من التأكيد علي أهمية الجانب الفردي في قضية الريادة , إلا أن رؤية بعض الباحثين الذي يشيرون إلي أن الريادة ليست عملاً فردياً وإنما منظومة تستند علي بيئة ريادية متكاملة وعمل جماعي منظم مترابط تمارسه أطراف متعددة وفق منهجية محفزة لريادة الأعمال (Renton and Richard 2019) هي الرؤية الأصح والأكثر مناسبة للواقع العملي . وهو الأمر الذي يدعم أيضاً ما أوضحه (Ralston et al 2006) حول أهمية توافر ثقافة ريادية بين العاملين بالمنظمة تتميز بالمرونة تعمل علي توفير مناخ تنظيمي ديناميكي وإبتكاري يحفز العاملين علي الأبداع وينمي لديهم روح المبادرة والحرية والتحسين المستمر , كما تسعي إلي منح المنظمة القدرة علي اغتنام الفرص الإستراتيجية التي تتولد عن التغييرات في بيئة الأعمال .

أن اعتماد منهجية ريادة الأعمال علي التجديد المبتكر المستمر هو أحد من صور المنافسة الهجومية تسعي لها المنظمات من أجل تحقيق ريادة وقيادة السوق في إطار المنتجات والخدمات التي تقدمها وجعل المنظمات المنافسة منظمات تابعة بل ومقلدة لها (Kraus and Kauranen 2009) , هذا وينبغي الإشارة إلي أن تميز المنظمة الريادية بأن تكون قادرة علي الأبداع والأبتكار ليس هو أساس الريادة بل أن هذا الأبتكار لا يبد وأن يكون في توقيت مناسب وأن يكون مصحوب أيضاً بتولد قيمة مضافة لها وللعلماء والعاملين , لذا تتعلق الريادة بالأخذ بالأعتبار الموارد الملموسة وغير الملموسة , ومراعاة المسؤولية الإجتماعية , وتوفير الحوافز والاستقلالية للعاملين لكسب ولائهم (Hisrich et al 2005) . مما سبق يتضح أن ريادة الأعمال عملية ديناميكية تهدف إلي تحسين ربحية المنظمات وتعزيز المركز التنافسي لها أو التجديد الأستراتيجي من خلال المبادأة والتفرد في الإبداع والأبتكار لشئ جديد ذو قيمة مضافة قد يكون منتج أو عملية , وذلك من خلال التخصيص الأمثل لموارد المنظمة المتاحة مع الأستعداد لتحمل المخاطرة المحسوبة الناتجة عن ذلك.

وتظهر الأدبيات المهمة بمجال ريادة الأعمال أختلاف الباحثين في تحديد ماهية الأبعاد الممثلة لها , حيث يتضح من خلال تتبع هذه الأدبيات أن هناك من أعتمد في وصف وقياس ريادة الأعمال علي ثلاث أبعاد ومنهم دراسة (kuratko 2007) التي أستخدمت الأبعاد : الأبتكارية , المبادأة وتحمل المخاطرة , كما أعتمد آخرون علي أربعة أبعاد ومنهم دراسة (عبد ٢٠١٦) التي أستخدمت الأبعاد : الأجراءات الأستباقية , تبني المخاطر , الإبداع , إنتهاز الفرص , ودراسة (Brown et al 2001) التي أعتمدت علي الأبعاد: التكلفة الريادية , التوجه الأستراتيجي , الهيكل الإداري , المكافأة , ودراسة

كلاً من (Jones and Rowley 2008 , Miles and Darroch 2006) التي تناولت الأبعاد : المبادرة , أعتام الفرص , تنظيم الموارد , تحمل المخاطرة , في حين أعتمدت دراسات أخرى علي خمسة أبعاد مثل دراسة (Xuhua et al 2018) والتي أستخدمت الأبعاد : المبادرة , الأبداع , الأستقلالية , الأخذ بالمخاطرة , العدوانية التنافسية .

ومع الأختلاف الواضح بين الدراسات في ما يتعلق بماهية أبعاد ريادة الأعمال وجدت الباحثة أنه بالرجوع إلي مفهوم الريادة وتعريفات الباحثين لها يتضح أنه علي الرغم من تعدد هذه التعريفات لمفهوم ريادة الأعمال إلا أنها توضح أن الريادة عملية تهدف إلي الأبداع والأبتكار سعياً للتفرد والذي يحتم عليها أن تتصف بالمبادأة وأن تكون في سبيل تحقيقه علي أستعداد لتحمل المخاطر , وبناء سبق وجدت الباحثة أن تعتمد في قياس ريادة الأعمال من خلال اربع أبعاد هي :

- الأبداع **Innovation**: الأبداع هو قدرة المنظمة علي أستخدام ما لديها من القدرات العقلية والمهارات علي التجديد وحل المشكلات من خلال إعادة تشكيل أو توليد أفكار لوضع تصور لشئ جديد (Sanchez and Sánchez-Marín 2005) , أما الأبتكار فيُعبّر عن قدرة المنظمة علي تقديم شئ جديد يمثل منفعة أو نتائج إيجابية من خلال تبني للأفكار أو الطرق جديدة (Ugurluoglu et al 2012) , مما سبق يتضح أن الأبتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الأبداعية, وهو ضروري له ولكنه في حد ذاته غير كافٍ حيث ينبغي أن يسفر الأبداع عن أفكار قابلة للتطبيق من الناحية العملية وأن تكون متوافقة مع ظروف المنظمة , كما أن الابتكار يتطلب التعرف علي فعالية الأفكار الإبداعية والعمليات المرتبطة بها وطرق إدارة هذه العمليات بأقل مستوي من الوقت والجهد والتكلفة .
- التفرد **Excusivity** : يعني أنفراد المنظمة بالتميز بكل ما هو جديد وفريد بما يكسبها ميزة تنافسية بين المنافسين تتحقق لها البقاء والريادة خاصة وأن كان مصدر التفرد في ميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين , وعادة ما يكون التفرد علي المدى الطويل بين المنظمات يرجع لأمتلاكها منتج فريد أو لمعارف وموارد مادية وبشرية مميزة (Carlson and Upton 2006) .
- تحمل المخاطرة **Take The Risk** : تشير إلي أستعداد المنظمة للمجازفة والدخول في أعمال غير مؤكدة النتائج في سبيل الحصول علي العائد المتوقع منها (Platin and Frgun 2017) , و تتخذ ريادة الأعمال تحمل المخاطرة كأستراتيجية للمنظمة حيث يتوقف مقدار الأعتاماد عليها علي طبيعة قادة المنظمة, و حجم العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة لتحمل هذه المخاطرة (Kozan et al 2006) .
- المبادأة **Proastiveness** : هي قدرة المنظمة علي الأقدام والمبادرة لأقتناص الفرص الجديدة ببيئة العمل وتحقيق الريادة علي منافسيها عن طريق تقديم شئ مبتكر سواء في صورة منتج جديد أو أساليب وطرق تقنية تكنولوجية وإدارية , وتتضمن المبادأة أيضاً كما أوضح (Caruana and Albert 2000) الأفعال المبتكرة والريادية التي قد تلجأ إليها المنظمة بسبب البيئة التنافسية كالإحتواء أو التحالف مع المنافسين والتعاون معهم .

وقد ظهر في الأونة الأخير اهتمام كبير من قبل الباحثين بمجال ريادة الأعمال لما له من تأثيرات اقتصادية واجتماعية كبيرة , كما تخصصت أكثر من ٥٠ مجلة في ريادة الأعمال والابتكار , وعلي الرغم من التعدد الكبير في هذا المجال إلا أن الأبحاث التطبيقية المهمة بهذا المجال قد تميزت بالندرة الشديدة , أما فيما يتعلق بالأبحاث ذات الطبيعة النظرية فعلي الرغم من كثرتها إلا أنها قد ركزت علي موضوعات قليلة أهمها الريادة في الأقتصاد , سلوكيات رواد الأعمال , أرتباط ريادة الأعمال بالمشروعات الصغيرة .

وبإستعراض بعض الدراسات التطبيقية نجد أنها قد أوضحت التأثير الإيجابي للتوجه الريادي علي الأداء التنظيمي خاصة في المنظمة الصغيرة والمتوسطة علي أختلاف الدول حيث أثبتت دراسة (Hoque 2018) الدور الأيجابي للتوجه الريادي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة بنجلادش علي الأداء كما أوضحت الدور المدعم للثقافة التنظيمية علي هذه العلاقة , ما أوضحت دراسة (Otache and Mahmood 2015) التأثير الأيجابي علي أداء البنوك التجارية في نيجيريا متمثلاً في (معدل نمو كل من الربحية و الحصة السوقية و العائد علي الأستثمارات . في حين توصلت دراسة (Platin and Frgun 2017) التأثير الأيجابي علي لنمو في إيرادات المبيعات ومعدل التصدير للمنظمات الصغيرة والمتوسطة بتركيا .

وقد أهتمت دراسة (Zahra 2012) بالتعرف علي أثر التعلم التنظيمي علي ريادة الأعمال , حيث أظهرت النتائج التأثير الإيجابي للتعلم التنظيمي علي الريادة الاعمال خاصة في الشركات ذات الملكية العائلية , في حين هدفت دراسة (دياب ٢٠١٢) لفحص مدى تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح ريادة الأعمال في شركة الخطوط الجوية العربية السعودية وتوصل البحث إلى أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة والنجاح في ريادة الأعمال .

وقد توصلت دراسة (Bhardwai et al 2007) إلي الدور الأيجابي لبعض العوامل التنظيمية (متمثلة في : دعم الإدارة , الحوافز , حرية التصرف ,الوقت المتاح للإبداع , القيود الوظيفية) في تدعيم ريادة الأعمال بالمنظمات , في حين لم توضح نتائج دراسة (Ahmed et al 2012) التي تناولت نفس المتغيرات وجود علاقة بين مرونة القيود الوظيفية وريادة الأعمال.

أما دراسة (Dizgah et al 2011) فقد أهتمت ببحث العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وريادة الأعمال وذلك في ظل الدور الوسيط لسلوك المواطن والعدالة الإجرائية , وقد أوضحت الدراسة التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء ككل بريادة الأعمال , وأن هذه العلاقة تتم بوساطة السلوك التنظيمي وعدالة الإجراءات , وقد أوضحت الدراسة أيضاً عدم وجود تأثير إيجابي لكل من التدريب والمكافأة فيما يتعلق روح المبادرة إلا مع وجود الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية وعدالة الإجراءات.

ثالثاً : العلاقة بين المرونة الإستراتيجية و ريادة الأعمال :

يستدل من التناول السابق لكلاً من المرونة الإستراتيجية وريادة الأعمال أن هناك علاقة محتملة تربط بينهما وذلك بفعل ما أوضحتها الأدبيات والدراسات السابقة من تأثير المرونة الإستراتيجية علي كلاً من : (الأبداع والتطوير , المبادأة , التفرد , تحمل المخاطر) وهي من الأبعاد الرئيسية لريادة الأعمال .

فقد كشفت دراسة (Kekale et al 2010) عن دور المرونة الإستراتيجية في تدعيم العلاقة بين الإبداع وتطوير المنتج , وهو ما يؤكد أهمية المرونة الإستراتيجية لريادة الأعمال وذلك في ضوء ما أوضحه (Li et al 2017) من أن الريادة لكونها تقوم علي الأبداع والأبتكار فهي تتوقف علي المرونة الإستراتيجية التي تمنح المنظمة القدرة علي الأستجابة والتحول للتغيرات المطلوبة للأبتكار تطبيقاً للأفكار المبدعة .

ونظراً لأن المرونة الأستراتيجية تقوم علي الجمع بين القوة الإستراتيجية والأستجابة الإستراتيجية السريعة نتيجة لقيامها علي الإدراك وتوقع التغيرات في بيئة الأعمال , وإتخاذ الأجراءات وإعادة تخصيص الموارد المتاحة لتنفيذ الأستجابة المطلوبة للتعامل مع تلك التغيرات (Kotnour 2010) , فإنه يكون من المتوقع الدور الحيوي للمرونة الإستراتيجية في تحقيق المبادأة - كأحد الأبعاد الرئيسية لريادة الاعمال - بشقيها وهي القدرة علي تحديد الفرص و الأقدام علي أستغلالها , وهي بذلك أيضاً تتضح أهميتها لتحقيق التفرد وذلك طبقاً لما قد أشار إليه (Mackinnon et al 2008) من أن المرونة الإستراتيجية تُمكن المنظمة من إدراك وتقييم التغيرات البيئية وتكسيها مهارة أستغلال الفرص التي تتضمنها البيئة التنافسية في الوقت المناسب من خلال التطوير والأبتكار .

وفي ضوء ما أوضحتة كلاً من (Roberts and Stockport 2009) بأن المرونة الإستراتيجية تمنح المنظمة القدرة علي إدارة المخاطر والأستجابة لها عن طريق أستخدام مواردها وتوجيهها بما يحقق ميزة تنافسية , يتضح أن المرونة الإستراتيجية تعد أحد الأدوات التي تمنح المنظمة القدرة علي مواجهة عدم التأكد البيئي ومن ثم تزيد من كفاءتها في التعامل مع المخاطر .

ومن ناحية أخرى وبتتبع الدراسات السابقة فقد أختلفت الدراسات من حيث الإتجاه التأثيري للعلاقة بين المرونة الإستراتيجية وريادة الأعمال مما يوحي بوجود علاقة تبادلية بينهما , فقد توصلت دراسة (العولقي ٢٠١٩) من خلال تحليلها للعلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء إلي وجود تأثير إيجابي غير المباشر بينهما يرجع إلي توسط أستراتيجيات ريادة الأعمال , حيث تؤثر المرونة الإستراتيجية إيجابياً بصور مباشرة علي أستراتيجيات ريادة الاعمال .

, في حين أكدت العديد من الدراسات معنوية المسار العكسي لتأثير المرونة الإستراتيجية علي ريادة الأعمال, حيث أوضحت دراسة (Li et al 2011) الأثر الإيجابي للتوجه الريادي علي المرونة الإستراتيجية , وذلك من خلال فحصها للدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية بين التوجه الريادي وسرعة

التغيير الاستراتيجي , والذي أتضح منه أن هذا التأثير محصلة للأثر السلبي لمرونة الموارد والأثر الإيجابي لمرونة التنسيق .

كما توصلت نتائج دراسة كلاً من (Yu 2012 , Arief et al 2013) إلى التأثير الإيجابي للتوجه الريادي علي كل من المرونة الإستراتيجية والحساسية التنافسية و الأداء , كما أوضحت الدور الوسيط لكل من إلي المرونة الإستراتيجية والحساسية التنافسية في العلاقة الغير مباشرة بين التوجه الريادي و الأداء التنظيمي .

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

تتعلق هذه الدراسة ببحث المرونة الإستراتيجية في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ حيث تحاول اكتشاف العلاقة بينها وبين تحقيق الشركة لريادة الأعمال , كما تهتم أيضاً ببحث الوضع الحالي لكل من مستوي المرونة الإستراتيجية وريادة الأعمال بالشركة طبقاً لإدراك العاملين له مع تحديد الاختلافات التي قد تنشأ فيه نتيجة لأختلافهم في بعض العوامل الديموغرافية , ولذلك يتناول هذا المبحث عرض نتائج أختبار فروض البحث بالإضافة إلي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة , وذلك كما يتضح مما يلي :

أولاً : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

قامت الباحثة بإجراء تحليل وصفي بغرض توصيف المتغيرات محل الدراسة من وجهة نظر مفردات العينة وقد أعتمدت في ذلك علي بعض مؤشرات التحليل الوصفي وهي : المتوسط والانحراف المعياري .

أ. التحليل الوصفي للمرونة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات .

جدول (٤) : التحليل الوصفي للمرونة الإستراتيجية وأبعادها

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
▪ المرونة التنافسية	٣.٢٩١	٠.٦٨٨
▪ مرونة المنتج	٣.٣٢٣	٠.٦٦٣
▪ مرونة الموارد والقدرات	٣.٢٢١	٠.٦٤٣
▪ مرونة التنسيق	٣.٢١٨	٠.٧٢٧
▪ المرونة التشغيلية	٣.٢٩٨	٠.٦٧١
▪ المرونة الإستراتيجية	٣.٢٧١	٠.٥٨٤

توضح نتائج التحليل الوصفي لمتغير المرونة الإستراتيجية كما يظهر من جدول (٤) أن وجهة نظر العاملين تشير إلى أن الشركة تتميز بمستوي متوسط من المرونة الإستراتيجية حيث يبلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٢٧١) بإنحراف معياري (٠.٥٨٤) , كما يلاحظ أيضاً التقارب في مستوي الأبعاد المختلفة للمرونة الإستراتيجية حيث تتراوح قيم المتوسط الحسابي لها ما بين (٣.٢١٨ - ٣.٣٢٣) , حيث تحتل مرونة المنتج بمتوسط (٣.٣٢٣) وإنحراف معياري (٠.٦٦٣) الترتيب الأول يليها المرونة التشغيلية (٣.٢٩٨) (٠.٦٧١) , ثم مرونة التنافسية (٣.٢٩١) (٠.٦٨٨) , في حين تأتي في المراتب الأخيرة مرونة الموارد والقدرات (٣.٢٢١) (٠.٦٤٣) و مرونة التنسيق (٣.٢١٨) (٠.٧٢٧) .

ب. التحليل الوصفي لريادة الأعمال بالشركة المصرية للاتصالات .

جدول (٥) : التحليل الوصفي لريادة الأعمال وأبعادها

المتغير	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري
▪ الأبداع	٣.٤٢٧	٠.٧٨٦
▪ التفرد	١.٩٦٦	٠.٥٣٩
▪ تحمل المخاطرة	٣.٠٥٤	٠.٨٢٣
▪ المبادأة	٣.٢٧١	٠.٨٢٨
▪ ريادة الأعمال	٢.٨٨٥	٠.٦٦٢

توضح نتائج التحليل الوصفي لمتغير ريادة الأعمال كما يظهر من جدول (٥) أن وجهة نظر العاملين تشير إلى أن الشركة تتميز بمستوي أقل من المتوسط من ريادة الأعمال حيث يبلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٨٥) بإنحراف معياري (٠.٦٦٢) , كما يلاحظ أن هذا الانخفاض في مستوي ريادة الأعمال يرجع بصورة رئيسية إلى ضعف التفرد بالشركة بالنسبة للمنافسين حيث بلغ متوسط بُعد التفرد (١.٩٦٦) بإنحراف معياري (٠.٥٣٩) , مما أنشأ التفاوت الملاحظ بين مستوي الأبعاد المختلفة لريادة الأعمال بالشركة , فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي لها ما بين (١.٩٦٦ - ٣.٢٤٧) , حيث تحتل المبادأة الترتيب الأول بمتوسط ٣.٢٧١ وإنحراف معياري ٠.٨٢٨ يليها الأبداع بمتوسط ٣.٢٤٧ وإنحراف معياري ٠.٧٨٦ ثم تحمل المخاطرة (٣.٠٥٤) (٠.٨٢٣) , في حين يأتي في المرتبة الأخيرة بُعد التفرد (١.٩٦٦) (٠.٥٣٩) .

ثانياً : اختبار صحة فروض البحث :

قامت الباحثة بإجراء تحليل أحصائي بغرض اختبار صحة فروض البحث وذلك من خلال الاعتماد علي كلاً من تحليل الإنحدار المتعدد وتحليل التباين ANOVA و اختبار T-Test , وذلك كما يتضح مما يلي :

١. اختبار صحة الفرض الرئيسي الأول :

يتناول هذا الجزء نتائج اختبار صحة الفرض الرئيسي الأول والذي ينص علي : "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة المنتج , المرونة التنافسية , مرونة الموارد , مرونة التنسيق , المرونة التشغيلية) في تحقيق أبعاد ريادة الأعمال (الأبداع , التفرد , تحمل المخاطرة , المبادأة) للشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفر الشيخ بصورة إجمالية ولكل بعد علي حده ."

وقد قامت الباحثة من أجل إختبار هذا الفرض بأجراء اختبار للفروض الفرعية الخمس المنبثقة عنه وذلك من خلال الاعتماد علي أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد من أجل اختبار العلاقة بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها وأبعاد ريادة الأعمال كلاً علي حده بالإضافة إلي اختبار العلاقة بين أبعاد المرونة الإستراتيجية وريادة الأعمال بشكل إجمالي , وفيما يلي ما قد تم التوصل إليه من نتائج :

أ- اختبار صحة الفرض الفرعي الأول :

والذي ينص علي : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأبداع بالشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفر الشيخ .

يوضح جدول (٦) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لبحث تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية علي البُعد الأول لريادة الأعمال وهو الأبداع , وتشير النتائج إلي صلاحية النموذج المستخدم في التنبؤ بقيمة الإبداع (المتغير التابع) بدلالة أبعاد المرونة الإستراتيجية (المتغيرات المستقل) حيث بلغت قيمة ف (٩٢.٨٦٨) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠) , كما تتضح أيضاً القوة التفسيرية للنموذج , فطبقاً لقيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (٠.٦٩٧) , فأن النموذج بمتغيراته المستقلة (المرونة التنافسية , مرونة المنتج , مرونة الموارد والقدرات , مرونة التنسيق , المرونة التشغيلية) قادر علي أن يُفسر ما مقداره ٦٩.٧% من التغيرات الحادثة في متغير الإبداع والأبتكار .

وتشير نتائج جدول (٦) أيضاً إلي الأهمية النسبية لابعاد المرونة الإستراتيجية من حيث قوة التأثير علي الإبداع , حيث يتضح أن المرونة الإستراتيجية بأبعادها تؤثر إيجابياً علي الإبداع من خلال أربعة أبعاد فقط هم علي الترتيب : المرونة التنافسية وقد بلغ معامل الإنحدار B لها (٠.٩٢١) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠) , مرونة التنسيق (٠.١٨٨) (٠.٠٠٧) , مرونة الموارد والقدرات (٠.٠٩٤)

(٠.٠٣١) و مرونة المنتج (٠.٠٣٧) (٠.٠٤٧) , في حين لم تثبت النتائج وجود دلالة إحصائية لبُعد المرونة التشغيلية (٠.٠٢٦) (٠.٧٣٨) وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٥ . وترى الباحثة أن ما تم التوصل إليه من نتائج حول تأثير الإبداع بكل من المرونة التنافسية و مرونة التنسيق و مرونة الموارد والقدرات ومرونة المنتج علي الترتيب إنما يرجع إلي أن الحافز الأساسي لتوجه نحو الإبداع هو السعي للتميز والمنافسة , لذا كان تميز الشركة المصرية للاتصالات بالاستجابة للمتغيرات التنافسية من خلال المرونة التنافسية هي أكثر الأبعاد تأثير في الإبداع , أما فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي لكل من مرونة الموارد والقدرات , مرونة التنسيق ومرونة المنتج علي الأبداع , فإن الباحثة ترى أن ذلك يرجع إلي أن تطبيق الأفكار الإبداعية يحتاج إلي ذلك كمتطلب رئيسي حيث أن إمكانية التطبيق للأفكار الإبداعية تتطلب إعادة تخصيص للموارد والتنسيق الجيد للمورد والجهود وذلك للوصول إلي منتج مبتكر .

جدول (٦)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية علي الإبداع

ترتيب الأهمية	المتغير التابع : الأبداع			أبعاد المرونة الإستراتيجية
	Sig	T-Test	B	
---	٠.٦١٥	٠.٥٠٣	٠.٠٨٨	▪ الثابت
١	*٠.٠٠٠٠	١٥.٦٥٨	٠.٩٢١	▪ المرونة التنافسية
٤	**٠.٠٠٤٧	٠.٣٣٢	٠.٠٢٧	▪ مرونة المنتج
٣	**٠.٠٠٣١	١.٠١٢	٠.٠٩٤	▪ مرونة الموارد والقدرات
٢	*٠.٠٠٠٧	٢.٧٣٦	٠.١٨٨	▪ مرونة التنسيق
---	٠.٧٣٨	٠.٣٣٤	٠.٠٢٦	▪ المرونة التشغيلية
Sig	F	Adj. R2	R2	النموذج ككل
٠.٠٠٠ *	٩٢.٨٦٨	٠.٦٨٩	٠.٦٩٧	

* تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوى ٠.٠١

** تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوى ٠.٠٥

ب- اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني :

والذي ينص علي : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق التفرد للشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ .

يوضح جدول (٧) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لبحث تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية علي البُعد الثاني لريادة الأعمال وهو التفرد, وتشير النتائج إلي صلاحية النموذج المستخدم في التنبؤ بقيمة التفرد

(المتغير التابع) بدلالة أبعاد المرونة الإستراتيجية (المتغيرات المستقل) حيث بلغت قيمة ف (٥٧.٠٦٩) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠) , كما يتضح أيضاً القوة التفسيرية للنموذج , فطبقاً لقيمة معامل التحديد R² والتي بلغت (٠.٥٨٦) , فأن النموذج بمتغيراته المستقلة (المرونة التنافسية , مرونة المنتج , مرونة الموارد والقدرات , مرونة التنسيق , المرونة التشغيلية) قادر علي أن يُفسر ما مقداره ٥٨.٦% من التغيرات الحادثة في متغير التفرد .

جدول (٧)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية علي التفرد

ترتيب الأهمية	المتغير التابع : التفرد			أبعاد المرونة الإستراتيجية
	Sig	T-Test	B	
----	٠.٣٧٢	٠.٨٩٥	٠.١٢٦	■ الثابت
١	*٠.٠٠٠٠	١١.٤٩١	٠.٥٤٣	■ المرونة التنافسية
٣	*٠.٠٠٢١	٠.١٠٠	٠.٠٠٦	■ مرونة المنتج
٢	**٠.٠٠٤٦	٠.٧٣٠	٠.٠٥٤	■ مرونة الموارد والقدرات
----	٠.٤٦٧	٠.٧٢٩	٠.٠٤٠	■ مرونة التنسيق
----	٠.٩١٤	٠.١٠٨	٠.٠٠٧	■ المرونة التشغيلية
Sig	F	Adj. R2	R2	النموذج ككل
*٠.٠٠٠٠	٥٧.٠٦٩	٠.٥٧٥	٠.٥٨٦	

* تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوي ٠.٠١

** تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوي ٠.٠٥

وتشير نتائج جدول (٧) أيضاً إلي الأهمية النسبية لابعاد المرونة الإستراتيجية من حيث قوة التأثير علي التفرد , حيث يتضح أن المرونة الإستراتيجية بأبعادها تؤثر إيجابياً علي التفرد من خلال ثلاث أبعاد فقط هم علي الترتيب : المرونة التنافسية وقد بلغ معامل الإنحدار B لها (٠.٥٤٣) بمستوي معنوية (٠.٠٠٧) , مرونة الموارد والقدرات (٠.٠٥٤) (٠.٠٤٦) و مرونة المنتج (٠.٠٠٦) (٠.٠٢٤) , في حين لم تثبت النتائج وجود دلالة إحصائية لبعدي مرونة التنسيق (٠.٠٤٠) (٠.٤٦٧) والمرونة التشغيلية (٠.٠٠٧) (٠.٩١٤) وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة إحصائية ٠.٠٥ .

وتري الباحثة أن تأثر البعد الثاني لريادة الأعمال وهو التفرد إيجابياً بكل من المرونة التنافسية و مرونة المنتج , ومرونة الموارد والقدرات إنما يرجع إلي أن شركات الاتصالات عادة ما تسعى للتفرد رغبة في تحقيق مركز تنافسي متقدم , وأنها تركز في ذلك علي التميز في الخدمات المقدمة لذا تعتمد علي مرونة المنتج , كما أن مجال صناعة الاتصالات يتميز بسرعة التغيرات التكنولوجي لذا تعد مرونة مرونة الموارد والقدرات لمواكبة تلك التغيرات متطلب أساسي لتحقيق التفرد .

ج - اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث :

والذي ينص علي : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق تحمل المخاطرة بشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفر الشيخ " .

يوضح جدول (٨) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لبحث تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية علي البُعد الثالث لريادة الأعمال وهو تحمل المخاطرة , وتشير النتائج إلي صلاحية النموذج المستخدم في التنبؤ بقيمة تحمل المخاطرة (المتغير التابع) بدلالة أبعاد المرونة الإستراتيجية (المتغيرات المستقل) حيث بلغت قيمة ف (٣٨.٨٣١) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠٠) , كما يتضح أيضاً القوة التفسيرية للنموذج , فطبقاً لقيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (٠.٤٩٠) , فإن النموذج بمتغيراته المستقلة (المرونة التنافسية , مرونة المنتج , مرونة الموارد والقدرات , مرونة التنسيق , المرونة التشغيلية) قادر علي أن يُفسر ما مقداره ٤٩% من التغيرات الحادثة في متغير تحمل المخاطرة .

جدول (٨)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية علي تحمل المخاطرة

ترتيب الأهمية	المتغير التابع : تحمل المخاطرة			أبعاد المرونة الإستراتيجية
	Sig	T-Test	B	
----	٠.٣٨٤	٠.٨٧٦	٠.٢٠٩	▪ الثابت
١	*٠.٠٠٠٠	٩.٩٢٤	٠.٧٤٩	▪ المرونة التنافسية
----	٠.٩١١	٠.١١٢	٠.٠١٢	▪ مرونة المنتج
٣	**٠.٠٠٤٨	٠.٤٠١	٠.٠٥١	▪ مرونة الموارد والقدرات
٢	**٠.٠٠٣٥	٠.٩٢٦	٠.٠٨٦	▪ مرونة التنسيق
----	٠.٨٣١	٠.٢١٤	٠.٠٢٣	▪ المرونة التشغيلية
Sig	F	Adj. R2	R2	النموذج ككل
*٠.٠٠٠٠	٣٨.٨٣١	٠.٤٧٧	٠.٤٩٠	

* تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوي ٠.٠١

** تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوي ٠.٠٥

وتشير نتائج جدول (٨) أيضاً إلي الأهمية النسبية لأبعاد المرونة الإستراتيجية من حيث قوة التأثير علي تحمل المخاطرة , حيث أتضح أن المرونة الإستراتيجية بأبعادها تؤثر إيجابياً علي تحمل المخاطرة من خلال ثلاث أبعاد فقط هم علي الترتيب : المرونة التنافسية وقد بلغ معامل الإنحدار B لها (٠.٧٩٤) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠٠) , مرونة التنسيق (٠.٠٥٤) (٠.٠٠٤٦) ومرونة الموارد والقدرات (٠.٠٠٦) (٠.٠٠٢٤) , في حين لم تثبت النتائج وجود دلالة إحصائية لبُعدي مرونة المنتج (٠.٠١٢)

(٠.٩١١) والمرونة التشغيلية (٠.٠٢٣) (٠.٨٣١) وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوى دلالة أحصائية

وتري الباحثة أن تأثر تحمل المخاطر كأحد أبعاد ريادة الأعمال إيجابياً بكل من المرونة التنافسية ومرونة التنسيق ومرونة الموارد والقدرات إنما يرجع إلي أن تحمل المخاطر يعتمد علي الأستجابة السريعة لمواجهة المخاطر من خلال الإستجابة للفرص والتهديدات البيئية خاصة فيما يتعلق بالبيئة التنافسية وأنها تعتمد في ذلك علي إستخدام مواردها بالشكل المناسب من خلال إعادة تخصيصها بالأضافة إلي تنسيق العمليات بما يحقق ميزة تنافسية سعياً لتحقيق عائد مجزي .

د - اختبار صحة الفرض الفرعي الرابع :

والذي ينص علي : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق المبادأة لشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفر الشيخ " .

جدول (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية علي المبادأة

ترتيب الأهمية	المتغير التابع : المبادأة			أبعاد المرونة الإستراتيجية
	Sig	T-Test	B	
----	٠.٨٦٦	٠.١٦٩	٠.٠٣٤	▪ الثابت
١	*٠.٠٠٠	١٤.٠٤٢	٠.٩٤٠	▪ المرونة التنافسية
----	٠.٨٦٧	٠.١٦٨	٠.٠١٥	▪ مرونة المنتج
----	٠.٤٩٨	٠.٦٧٨	٠.٠٧٢	▪ مرونة الموارد والقدرات
----	٠.٤٠٢	٠.٨٤٠	٠.٠٦٦	▪ مرونة التنسيق
----	٠.٤٠٥	٠.٨٣٥	٠.٠٧٥	▪ المرونة التشغيلية
Sig	F	Adj. R2	R2	النموذج ككل
٠.٠٠٠*	٧٤.٠٠٩	٠.٦٣٨	٠.٦٤٧	

* تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوى ٠.٠١

** تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوى ٠.٠٥

يوضح جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبحث تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية علي البُعد الرابع لريادة الأعمال وهو المبادأة, وتشير النتائج إلي صلاحية النموذج المستخدم في التنبؤ بقيمة المبادأة (المتغير التابع) بدلالة أبعاد المرونة الإستراتيجية (المتغيرات المستقل) حيث بلغت قيمة ف (٧٤.٠٠٩) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠) , كما تتضح أيضاً القوة التفسيرية للنموذج , فطبقاً لقيمة

معامل التحديد R^2 والتي بلغت (٠.٦٤٧) ، فإن النموذج بمتغيراته المستقلة (المرونة التنافسية ، مرونة المنتج ، مرونة الموارد والقدرات ، مرونة التنسيق ، المرونة التشغيلية) قادر علي أن يُفسر ما مقداره ٦٤.٧% من التغيرات الحادثة في متغير المبادأة.

وتشير نتائج جدول (٩) أيضاً إلي الأهمية النسبية لابعاد المرونة الإستراتيجية من حيث قوة التأثير ، حيث أتضح أن المرونة الإستراتيجية بأبعادها تؤثر إيجابياً علي المبادأة من خلال بعد واحد فقط هو المرونة التنافسية ، وقد بلغ معامل الإنحدار B له (٠.٩٤٠) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠) ، في حين لم تثبت النتائج وجود دلالة إحصائية للابعاد الأربعة الأخرى وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة إحصائية ٠.٠٥ .

وترى الباحثة أن تأثر المبادأة كأحد أبعاد ريادة الأعمال إيجابياً بالمرونة التنافسية فقط إنما يرجع إلي أن المبادأة كخاصية تتضمن تحديد للفرص والأقدام علي أستغلالها أي أنها تقوم علي الأستجابة السريعة والتي عادةً كما تكون بدافع التميز التنافسي ، وهذه الصفات تعتمد بصورة رئيسية علي الرغبة العميقة من المنظمة وأفردها كدافع رئيسي إلي التنافس وهي صفة متأصلة في الشركة للاتصالات وهي أيضاً احد أركان خاصية المرونة التنافسية حيث لن تكون هناك مرونة مالم يكن يتوافر لدي المنظمة كلاً من الرغبة والقدرة علي أتخاذ تحركات أستباقية أو ردود فعل تنافسية لمواجهة متطلبات بيئتها التنافسية .

هـ - اختبار صحة الفرض الفرعي الخامس :

والذي ينص علي : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال لشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ " .

يوضح جدول (١٠) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لبحث تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية علي ريادة الأعمال بصورة أجمالية ، وتشير النتائج إلي صلاحية النموذج المستخدم في التنبؤ بقيمة ريادة الأعمال (المتغير التابع) بدلالة أبعاد المرونة الإستراتيجية (المتغيرات المستقل) حيث بلغت قيمة ف تقريباً (١٢٦.٧) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠) ، كما يتضح أيضاً القوة التفسيرية للنموذج ، فطبقاً لقيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (٠.٧٥٨) ، فإن النموذج بمتغيراته المستقلة (المرونة التنافسية ، مرونة المنتج ، مرونة الموارد والقدرات ، مرونة التنسيق ، المرونة التشغيلية) قادر علي أن يُفسر ما مقداره ٧٥.٨% من التغيرات الحادثة في متغير ريادة الأعمال .

جدول (١٠)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية علي زيادة الأعمال

ترتيب الأهمية	المتغير التابع : زيادة الأعمال			أبعاد المرونة الإستراتيجية
	Sig	T-Test	B	
----	٠.٦٩٩	٠.٣٨٨	٠.٠٥١	▪ الثابت
1	* ٠.٠٠٠٠	١٨.٠٤٦	٠.٧٩٩	▪ المرونة التنافسية
3	** ٠.٠١٨	٠.١٥٠	٠.٠٠٩	▪ مرونة المنتج
4	** ٠.٠٤٧	٠.٠٦٦	٠.٠٠٥	▪ مرونة الموارد والقدرات
2	** ٠.٠٢٦	١.٨٣٨	٠.٠٩٥	▪ مرونة التنسيق
----	٠.٧٦٤	٠.٣٠١	٠.٠١٨	▪ المرونة التشغيلية
Sig	F	Adj. R2	R2	النموذج ككل
* ٠.٠٠٠٠	١٢٦.٧	٠.٧٥٢	٠.٧٥٨	

* تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوى ٠.٠١

** تشير إلي معنوية الاختبار عند مستوى ٠.٠٥

وتشير نتائج جدول (١٠) إلي الأهمية النسبية لابعاد المرونة الإستراتيجية من حيث قوة التأثير علي زيادة الأعمال , حيث أتضح أن المرونة الإستراتيجية بأبعادها تؤثر إيجابياً علي زيادة الأعمال من خلال أربعة أبعاد فقط هم علي الترتيب : المرونة التنافسية وقد بلغ معامل الإنحدار B لها (٠.٧٩٩) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠٠) , مرونة التنسيق (٠.٠٩٥) (٠.٠٢٦) , مرونة المنتج (٠.٠٠٩) (٠.٠١٨) , مرونة الموارد والقدرات (٠.٠٠٥) (٠.٠٤٧) , في حين لم تثبت النتائج وجود دلالة إحصائية لبعد المرونة التشغيلية (٠.٠١٨) (٠.٧٦٤) وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة إحصائية ٠.٠٥

وتري الباحثة أنه في ضوء نتائج أختبار الفروض الفرعية الأربعة السابقة وما أتضح من معنوية تأثير الأبعاد المختلفة للمرونة الأستراتيجية (المرونة التنافسية , مرونة التنسيق , مرونة المنتج , مرونة الموارد والقدرات) علي الأبعاد المكونة لزيادة الأعمال كلاً علي حده وهو ما قد بررته الباحثة سابقاً , فإنه من المنطقي أن تمتلك المرونة الأستراتيجية بأبعادها المختلفة تأثير ذو دلالة إحصائية علي زيادة الأعمال بشكل إجمالي وذلك بفعل تأثيرها علي الأبعاد المكونة لها كلاً علي حده , أما فيما يتعلق بعدم تأثر زيادة الأعمال بالمرونة التشغيلية , فتري الباحثة أنها خاصية تقتصر فقط علي ظروف الشركة محل الدراسة والتي تعتمد علي تقديم خدمات لا تحتاج الأستجابة لزيادة الطلب عليها أو تذبذبه إلي تغيرات كبيرة في الطاقة التشغيلية , الأمر الذي يجعل المرونة التشغيلية تفقد أهميتها كعامل جوهري لتحقيق زيادة الأعمال لهذه لشركة .

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض الرئيسي الأول والمتعلق بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية علي ريادة الأعمال بصورة جزئية , حيث أوضحت النتائج معنوية التأثير الإيجابي لأبعاد المرونة الإستراتيجية علي ريادة الأعمال بشكل إجمالي وذلك علي الرغم من عدم تأثره ببعد المرونة التشغيلية , كما أوضحت النتائج معنوية التأثير الإيجابي لأبعاد المرونة الإستراتيجية ككل علي أبعاد ريادة الأعمال كلاً علي حدة , وذلك علي الرغم من أن النتائج أثبتت عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير بعض أبعاد المرونة الإستراتيجية علي أبعاد ريادة الأعمال.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (العولقي ٢٠١٩) والتي أظهرت التأثير إيجابي للمرونة الإستراتيجية علي ريادة الاعمال , في حين أختلفت مع دراسات (Yu 2012 , Li et al 2011) , (Arief et al 2013) التي أوضحت نتائجها معنوية المسار العكسي لتأثير المرونة الإستراتيجية علي ريادة الأعمال .

٢. اختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني :

يتناول هذا الجزء نتائج اختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص علي : " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمستوي المرونة الإستراتيجية في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ ترجع إلي خصائصهم الديموغرافية (النوع - العمر - الفئة الوظيفية) ."

وقد قامت الباحثة باختبار هذا الفرض من خلال الاعتماد علي أسلوب تحليل التباين ANOVA وأسلوب T Test , حيث استخدمت أسلوب T Test لأختبار مدي وجود اختلافات في إدراك العاملين لمستوي المرونة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة ترجع إلي الأختلاف في النوع والفئة الوظيفية حيث يتكون كلاً منهما من مجموعتين فقط , في حين استخدمت تحليل التباين ANOVA لأختبار مدي وجود اختلافات في إدراك العاملين لمستوي المرونة الإستراتيجية ترجع إلي العمر وذلك لزيادة عدد فئاته عن فئتين , وفيما يلي عرض ما تم التوصل إليه من نتائج :

جدول (١١)

نتائج اختبار T للأختلافات في إدراك العاملين نحو المرونة الإستراتيجية وفقاً للنوع و الفئة الوظيفية

Sig	أختبار T	الوصف الإحصائي		العدد	النوع	المتغيرات الديموغرافية
		الأنحراف المعياري	الوسط الحسابي			
٠.٩٥٧	٠.٠٥٤	٠.٤٨٩	٣.١٩٠	١٢٧	ذكر	النوع
		٠.٦٥٤	٣.١٩٧	٧٢	أنثي	
٠.٠٠٦	٢.٨٠٢	٠.٥٢٥	٣.٥٢٥	٤١	مدير	الفئة الوظيفية
		٠.٦٩٣	٣.١٨٩	١٦٨	موظف	

يتضح من جدول (١١) عدم وجود أختلافات ذات دلالة أحصائية بين إدراك كلاً من الأناث والذكور العاملين بشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفرالشيخ لمستوي المرونة الإستراتيجية حيث بلغت قيمة اختبار " T " المحسوبة (٠.٠٥٤) و قيمة مستوي الدلالة (٠.٩٥٧) .

في حين يوضح الجدول وجود أختلافات ذات دلالة أحصائية بين إدراك كلاً من الموظفين والمديرين العاملين بالشركة المصرية للإتصالات محل الدراسة لمستوي المرونة الإستراتيجية حيث بلغت قيمة اختبار "T" المحسوبة (٢.٨٠٢) و قيمة مستوي الدلالة (٠.٠٠٦) , ويشير الوصف الأحصائي أن هذه الأختلافات لصالح المديرين حيث بلغت قيم الوسط الحسابي (٣.٥٢٥) , وذلك في مقابل (٣.١٨٩) للموظفين .

جدول (١٢)

نتائج تحليل التباين للأختلافات في إدراك العاملين نحو المرونة الإستراتيجية وفقاً لفئاتهم العمرية

المتوسط الحسابي				المتغير
من ٥٠ سنة فأكثر	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	أقل من ٣٠	
٣.٢٨٧١	٣.٤١٣١	٣.١٩٧٦	٣.١٩٠٩	المرونة الإستراتيجية

Sig	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات الديموغرافية
٠.٣٢١	١.١٨٠	٠.٤٠٧ ٠.٣٤١	٤	١.٦١٠	بين المجموعات	العمر
			٢٠٣	٦٩.٢٢٢	داخل المجموعات	
			٢٠٧	٧٠.٨٣٢	تباين كلي	

وتوضح أيضاً نتائج تحليل التباين بجدول (١٢) عدم وجود أختلافات ذات دلالة أحصائية بين إدراك كلاً الفئات العمرية المختلفة من العاملين بشركة المصرية للإتصالات محل الدراسة لمستوي المرونة الإستراتيجية حيث بلغت قيمة اختبار " F " المحسوبة (١.١٨٠) و قيمة مستوي الدلالة (٠.٣٢١) ,

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض الثاني الذي ينص علي وجود أختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفرالشيخ لمستوي المرونة الإستراتيجية ترجع إلي خصائصهم الديموغرافية (النوع - العمر - الفئة الوظيفية) بصورة جزئية حيث

أوضحت النتائج وجود اختلافات ذات دلالة أحصائية بين إدراك كلاً من المديرين والموظفين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات لمستوي المرونة الإستراتيجية وأن هذه الاختلافات لصالح فئة المديرين , في حين لم توضح النتائج أي دلالة أحصائية لوجود اختلافات في أدراك العاملين ترجع إلي اختلافهم في النوع أو الفئة العمرية .

وتري الباحثة أن ما أوضحتها النتائج من وجود اختلافات ذات دلالة أحصائية بين إدراك كلاً من المديرين والموظفين العاملين وأن هذه الاختلافات لصالح فئة المديرين , إنما يرجع إلي أن من يحتل منصب قيادي يكون أكثر اهتماماً بتقييم الموقف الإستراتيجي للمنظمة التي يعمل بها, هذا بالإضافة إلي أنه بحكم عمله كمتخذ للقرار يكون أكثر إماماً بالواقع المحيط نتيجة للأطلاع علي البيانات والمعلومات الخاصة بيئة العمل .

٣. اختبار صحة الفرض الرئيسي الثالث :

يتناول هذا الجزء نتائج اختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص علي : " توجد اختلافات ذات دلالة أحصائية في إدراك العاملين لمستوي قيادة الأعمال بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ ترجع إلي خصائصهم الديموغرافية (النوع - العمر - الفئة الوظيفية) ."

وقد قامت الباحثة بأختبار هذا الفرض من خلال الاعتماد علي أسلوب T Test لأختبار مدي وجود اختلافات في إدراك العاملين لمستوي قيادة الأعمال بالشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة ترجع إلي النوع والفئة الوظيفية , في حين أستخدمت تحليل التباين ANOVA لأختبار مدي وجود اختلافات في إدراك العاملين لمستوي قيادة ترجع إلي العمر, وفيما يلي عرض ما تم التوصل إليه من نتائج :

جدول (١٣)

نتائج اختبار T للاختلافات في إدراك العاملين لمستوي قيادة الأعمال

وفقاً للنوع والفئة الوظيفية

Sig	أختبار T	الوصف الإحصائي		العدد	الفئة	المتغيرات الديموغرافية
		الأنحراف المعياري	الوسط الحسابي			
٠.٣٢٤	٠.٩٩٢	٠.٦٤٦	٢.٧٤٣	١٢٧	ذكر	النوع
		٠.٥٤٣	٢.٨٦٣	٧٢	أنثي	
٠.٠٢٢	٢.٣١٦	٠.٥٤٥	٣.١٠٦	٤١	مدير	الفئة الوظيفية
		٠.٧٣٢	٢.٨١٤	١٦٨	موظف	

يتضح من جدول (١٣) عدم وجود أختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك كلاً من الأناث والذكور العاملين بشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ لمستوي ريادة الأعمال حيث بلغت قيمة اختبار " T " المحسوبة (٠.٩٩٢) و قيمة مستوي الدلالة (٠.٣٢٤) .

في حين يوضح الجدول وجود أختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك كلاً من الموظفين والمديرين العاملين بشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة لمستوي ريادة الأعمال حيث بلغت قيمة اختبار " T " المحسوبة (٢.٣١٦) بمستوي الدلالة (٠.٠٢٢) , ويشير الوصف الإحصائي إلي أن هذه الأختلافات لصالح المديرين حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهم (٣.١٠٦) , وذلك في مقابل (٢.٨١٤) للموظفين .

جدول (١٤)

نتائج تحليل التباين للأختلافات في إدراك العاملين لمستوي ريادة الأعمال وفقاً لفئاتهم العمرية

المتغير	المتوسط الحسابي			
	أقل من ٣٠	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	من ٥٠ سنة فأكثر
ريادة الأعمال	٢.٧٤٣٤	٢.٨٦٣٨	٢.٩٩٩٣	٢.٨٧٣٣

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	Sig
العمر	بين المجموعات	١.٥٣٢	٤	٠.٣٨٣	٠.٨٦٩	٠.٤٨٣
	داخل المجموعات	٨٩.٨٥٩	٢٠٤	٠.٤٤٠		
	تباين كلي	٩١.٣٩١	٢٠٨			

وتوضح أيضاً نتائج تحليل التباين بجدول (١٤) عدم وجود أختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك كلاً من الفئات العمرية المختلفة من العاملين بشركة المصرية للاتصالات محل الدراسة لمستوي ريادة الأعمال حيث بلغت قيمة اختبار " F " المحسوبة (٠.٨٦٩) و قيمة مستوي الدلالة (٠.٤٨٣) ,

◀◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض الثاني الذي ينص علي عدم وجود أختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفرالشيخ لمستوي ريادة الأعمال ترجع إلي خصائصهم الديموغرافية (النوع - العمر - الفئة الوظيفية) بصورة جزئية حيث أوضحت النتائج وجود أختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك كلاً من المديرين والموظفين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات لمستوي ريادة الأعمال وأن هذه الأختلافات لصالح فئة المديرين , في

حين لم توضح النتائج أية دلالة أحصائية لوجود أختلافات في أدراك العاملين ترجع إلي أختلافهم في النوع أو الفئة العمرية .

وتري الباحثة أن ما أوضحتها النتائج من وجود أختلافات ذات دلالة أحصائية بين إدراك كلاً من المديرين والموظفين العاملين لمستوي الريادة الأعمال وأن هذه الأختلافات لصالح فئة المديرين يرجع أيضاً كما بالنسبة للمرونة الاستراتيجية إلي أن من يحتل منصب قيادي يكون أكثر اهتماماً بتقييم الموقف الاستراتيجي للمنظمة التي يعمل بها, كما أنه بحكم عمله كمتخذ للقرار يكون أكثر إلماماً بالواقع المحيط نتيجة للأطلاع علي البيانات والمعلومات الخاصة بيئة العمل .

ثالثاً : ملخص نتائج البحث :

قد قامت هذه الدراسة من أجل تحقيق العديد من الأهداف لذلك سوف تعرض الباحثة ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها والمتعلقة بكل هدف علي حدة وذلك للوقوف علي مدي نجاح هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها .

الهدف الأول : التعرف علي مستوي تطبيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في الشركة المصرية للإتصالات .

وقد قامت الباحثة من أجل تحقيق هذا الهدف بإجراء تحليل وصفي حيث توصلت إلي أن وجهة نظر العاملين تشير إلي أن الشركة تتميز بمستوي متوسط من المرونة الإستراتيجية , كما يلاحظ أيضاً التقارب في مستوي الأبعاد المختلفة للمرونة الإستراتيجية, حيث تحتل مرونة المنتج الترتيب الأول يليها المرونة التشغيلية ثم مرونة التنافسية, في حين تأتي في المراتب الأخيرة مرونة الموارد والقدرات و مرونة التنسيق .

الهدف الثاني : التعرف علي مستوي تطبيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في الشركة المصرية للإتصالات .

وقد قامت الباحثة من أجل تحقيق هذا الهدف بإجراء تحليل وصفي حيث توصلت إلي أن وجهة نظر العاملين تشير إلي أن الشركة تتميز بمستوي أقل من المتوسط من ريادة الأعمال , كما يرجع هذا الانخفاض في مستوي ريادة الأعمال بصورة رئيسية إلي الضعف الشديد في التفرد بالشركة بالنسبة للمنافسين , مما أنشأ تفاوت ملحوظ بين مستوي الأبعاد المختلفة لريادة الأعمال بالشركة , حيث تحتل المبادأة المرتبة الأولى يليها الأبداع ثم تحمل المخاطرة , في حين يأتي في المرتبة الأخيرة بُعد التفرد .

الهدف الثالث : تحليل أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق ريادة الأعمال للشركة المصرية للإتصالات .

قامت الباحثة من أجل تحقيق هذا الهدف بإجراء تحليل إحصائي من خلال استخدام تحليل الإنحدار المتعدد حيث توصلت إلي معنوية نماذج الإنحدار المقدره للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة وأثرها علي أبعاد ريادة الأعمال ككل ولكل بعد علي حدة , وقد أتضح من النتائج ما يلي :

- التأثير الإيجابي للمرونة الإستراتيجية علي الإبداع من خلال أربعة أبعاد فقط هم علي الترتيب : المرونة التنافسية , مرونة التنسيق , مرونة الموارد والقدرات و مرونة المنتج , في حين لم تثبت النتائج أي تأثير معنوي لبُعد المرونة التشغيلية .
- التأثير الإيجابي للمرونة الإستراتيجية علي التفرد من خلال ثلاث أبعاد فقط هم علي الترتيب : المرونة التنافسية , مرونة الموارد والقدرات و مرونة المنتج , في حين لم تثبت النتائج أي تأثير معنوي لبُعد المرونة التشغيلية و مرونة التنسيق .
- التأثير الإيجابي للمرونة الإستراتيجية علي المبادأة من خلال بعد واحد فقط هو المرونة التنافسية , في حين لم تثبت النتائج أي تأثير معنوي للأبعاد الأخرى وهم (مرونة التنسيق , مرونة الموارد والقدرات , مرونة المنتج , المرونة التشغيلية) .
- التأثير الإيجابي للمرونة الإستراتيجية علي تحمل المخاطرة من خلال ثلاث أبعاد فقط هم علي الترتيب : المرونة التنافسية , مرونة التنسيق و مرونة الموارد والقدرات, في حين لم تثبت النتائج أي تأثير معنوي لبُعد مرونة المنتج والمرونة التشغيلية .
- التأثير الإيجابي للمرونة الإستراتيجية علي ريادة الأعمال ككل من خلال أربعة أبعاد فقط هم علي الترتيب : المرونة التنافسية, مرونة التنسيق , مرونة المنتج , مرونة الموارد والقدرات , في حين لم تثبت النتائج أي تأثير معنوي لبعد المرونة التشغيلية.

الهدف الرابع : تحديد مدي وجود أختلافات في تصورات العاملين حول مستوي المرونة الإستراتيجية بالشركة المصرية للإتصالات ترجع إلي خصائصهم الديموغرافية.

قامت الباحثة من أجل تحقيق هذا الهدف بإجراء تحليل إحصائي من خلال استخدام أختبار T.Test و تحليل التباين ANOVA , والتي أسفرت نتائجها عن وجود أختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بشركة المصرية للإتصالات لمستوي المرونة الإستراتيجية ترجع إلي أختلاف فئتهم الوظيفية , وأن هذه الأختلافات لصالح فئة المديرين عن فئة الموظفين , في حين لم توضح النتائج أي دلالة إحصائية لوجود أختلافات في أدراك العاملين لمستوي المرونة الإستراتيجية ترجع إلي أختلافهم في النوع أو الفئة العمرية .

الهدف الخامس : تحديد مدي وجود أختلافات في تصورات العاملين حول مستوي ريادة الأعمال بالشركة المصرية للإتصالات ترجع إلي خصائصهم الديموغرافية.

قامت الباحثة من أجل تحقيق هذا الهدف بإجراء تحليل إحصائي من خلال استخدام اختبار T.Test و تحليل التباين ANOVA , والتي أسفرت نتائجهما عن وجود أختلافات ذات دلالة أحصائية بين إدراك العاملين بشركة المصرية للإتصالات لمستوي ريادة الأعمال ترجع إلي أختلاف فئتهم الوظيفية , وأن هذه الأختلافات لصالح فئة المديرين عن فئة الموظفين, في حين لم توضح النتائج أي دلالة أحصائية لوجود أختلافات في أدراك العاملين لمستوي ريادة الأعمال ترجع إلي أختلافهم في النوع أو الفئة العمرية .

الهدف السادس : تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء ما تسفر إليه الدراسة من نتائج يمكن أن تفيد في الواقع العملي .

وتتمثل في مجموعة من التوصيات بعضها خاص بالشركة محل الدراسة وأخري عامة وذلك كما يتضح مما يلي :

رابعاً : توصيات البحث :

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والنظرية تقترح الباحثة التوصيات التالية :

١- توصيات خاصة بالشركة المصرية للإتصالات :

• نتيجة لما أوضحتها نتائج الدراسة الميدانية من إنخفاض مستوي ريادة الأعمال بالشركة بصورة أجمالية , وأن ذلك يرجع بصورة رئيسية إلي ضعف مستوي تفرد الشركة بالمقارنة بالمنافسين , وأستناداً إلي نتائج الدراسة والتي أوضحت أن المرونة التنافسية ومرونة القدرات والموارد ومرونة المنتج علي الترتيب هم الأكثر الأبعاد تأثيراً علي تحقيق التفرد , هذا بالإضافة إلي ما أظهرته الدراسة من أن المرونة التنافسية هي أكثر أنواع المرونة تأثيراً علي تحقيق ريادة الأعمال بشكل إجمالي , لذا توصي الباحثة الادارة العليا بالشركة بالإهتمام بما يلي :

- إقامة نظام للاستخبارات التنافسية لمراقبة المنافسين مما يساعد على معرفة والتنبؤ بتحركاتهم لأخذ ردود الفعل المناسبة لتدعيم موقف الشركة التنافسي .
- وضع استراتيجية تنافسية أستباقية تقوم علي تحقيق التميز التنافسي للشركة .
- تصميم وإقامة حملات ترويجية تقوم علي سياسات سعرية جديدة ملائمة للقدرات الشرائية للعملاء .
- تطوير أساليب العمل بما يتفق مع رغبات العملاء خاصة فيما يتعلق بمهام خدمة العملاء .

- نتيجة لما أوضحتها نتائج الدراسة الميدانية من الانخفاض النسبي في مستوى المرونة الإستراتيجية خاصة فيما يتعلق بمرونة الموارد والقدرات ومرونة التنسيق , لذا توصي الباحثة الإدارة العليا بالشركة بالأهتمام بما يلي :
- الأهتمام بتطبيق نظم العمل الجماعي .
- تطوير الهيكل التنظيمي للشركة بما يحقق الوضوح والمرونة في العمل والإتصالات الرسمية وغير الرسمية .
- وضع نظام دقيق للتحكم في الهدر في التكاليف خاصة عند إجراء تحولات في أنظمة الإنتاج أو المنتجات والخدمات المدعمة لها .
- إستقطاب الكفاءات الفنية في مجال تكنولوجيا الإتصالات .

٢- توصيات عامة :

- بالإضافة إلي ماسبق تقترح الباحثة بعض التوصيات العامة هي :
- تعميق مفهوم المرونة الاستراتيجية لدي القيادات العليا حتي يتم أخذ القرارات لتدعيم هذه الخاصية في بيئة العمل .
- العمل علي توفير معايير الجودة في الخدمات المقدمة لتحقيق التميز التنافسي .
- اللجوء إلي المنافسة الهجومية عن طريق التكثيف والتنوع في الحملات الترويجية .
- التوسع في الاعتماد علي مواقع التواصل الاجتماعي في تقديم الخدمات الداعمة للمنتج أو للترويج .
- العمل علي أرساء ثقافة ريادة بالمنظمة تقوم الأبداع وتحقيق التفرد .
- توفير نظام حوافز لتشجيع الأفكار الريادية وتحمل المخاطرة .
- تدعيم التوجه نحو تحمل المخاطر المدروسة وذلك من خلال :
- توفير فرق لإدارة المخاطر والأزمات .
- إقامة تحالفات استراتيجية مع الشركات الرائدة.
- حماية المنظمة مالياً مما يزيد من أستعدادها لتحمل المخاطر وذلك عن طريق تقليل مخاطر التمويل من خلال الاعتماد علي تنوع مصادر التمويل أو الأستثمار في محافظ أستثمارية متنوعة المخاطر .
- الأهتمام بصياغة استراتيجية لريادة الأعمال مع التركيز علي توجيه الموارد البشرية نحو رؤية مستقبلية موجه نحو تحقيق الريادة للمنظمة .
- توفير الحرية والاستقلالية للعاملين في أداء العمل مع التركيز علي تقليل القيود الوظيفية بهدف تحقيق المرونة في العمل .
- الأهتمام بالدعم والتدريب للعاملين لتعميق مفهوم الريادة وتحسين مهارة المرونة لديهم فيما يتعلق بردود الأفعال تجاه التقلبات والتغيرات المفاجئة .

- الأهتمام بمواكبة التطورات في تقنيات تكنولوجيا المعلومات .

خامساً: البحوث المستقبلية .

- الإدارة الخضراء ودورها في تحقيق ريادة الأعمال .
- علاقة الخداع التسويقي بريادة الأعمال .
- الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي وريادة الأعمال
- تحليل العلاقة المتبادلة بين العفوية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية .
- الذكاء التنافسي ودوره في تدعيم المرونة الإستراتيجية .

المراجع

١- المراجع العربية :

- أبو بكر مصطفى محمود ، (٢٠١٤) " منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها" ، ورقة عمل مقدمة، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الاعمال تحت عنوان نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط ، جامعة طيبة ، المدينة المنورة ، الرياض الفترة من ٩-١١/٩/٢٠١٤ م .
- احمد، آسية (٢٠١٨) " اثر المرونة الإستراتيجية على فاعلية الأداء: دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية"، *المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية* ، العدد (١٠) . ص.ص: 185 - 225:
- إدريس، وائل محمد صبحي والغالي ، طاهر محسن منصور (٢٠١٣) " إختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية : دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية " ، *المجلة العربية للإدارة* ، المجلد ٣٣، العدد (١) . ص.ص: 105 - 134
- الإمام، وفقى السيد(٢٠١٠) " البحث العلمى :إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائى " ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- العولقي ، عبد الله أحمد حمود (٢٠١٩) " توسيط إستراتيجيات لريادة في العلاقة بين المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية " ، *المجلة العربية للعلوم الإدارية* ، جامعة الكويت ، مجلد ٢٦ ، العدد (١) ، يناير . ص.ص: ٣٧ - ٨٥
- خميس، أحمد سعد محمد و الزعابير ، عبد الباقي ، عبد الله (٢٠١٧) "محددات ريادة الأعمال في تبوك : مقترحات وحلول بإشارة إلى مشروعات الريادة في عام ٢٠١٤ " ، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث* ، مجلد ٣، العدد (٢) . ص.ص: 130 - 151
- دياب، عبدالحميد بن أحمد (٢٠١٢) "مدى تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح ريادة الأعمال في الخطوط الجوية العربية السعودية بالتطبيق علي موظفي الخدمات الفنية في مطار الملك عبد العزيز الدولي بمدينة جدة " ، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس - كلية التجارة* ، العدد (٤) . ص.ص: ١ - ٥٣
- عبد ، ضرغام حسن (٢٠١٦) "أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال :دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف " ، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية* ، جامعة الكوفة ، العدد ٣٩ . ص.ص: 313 - 348

- Abbott, A. and Banerji, K.(2003)“ Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case Of US Based Transnational Corporations “, Global Journal Of Flexible Systems Management , Vol.4 , No:(1/2) . Pp: 1-8
- Abdul Hamid, A. Alothmany, N. and Maghbool, S. (2014). Entrepreneurship and Unemployment In The Kingdom Of Saudi Arabia , Working Paper Submitted To The Saudi Economy Conference: Challenge and Opportunities
- Ahmed N. , Nasurdin, A. .and Zainal, S. (2012)“Nurturing Intrapreneurship To Enhance Job Performance: The Role Of Pro-intrapreneurship Organizational Architecture”, Journal Of Innovation Management In Small and Medium Enterprises, Vol.2012. Pp: 1-9.
- Arief , M. , Thoyib , Armanu, Sudiro , Achmad and Rohman , Fatchur (2013)” The Effect Of Entrepreneurial Orientation On The Firm Performance Through Strategic Flexibility: A Study On The Smes Cluster In Malang”, Journal Of Management Research ,Vol 5, No 3.
- Arzubiaga , Unai , Iturralde , Txomin , Maseda , Amaia and Kotlar , Josip (2018) “ Entrepreneurial Orientation and Firm Performance In Family Smes: The Moderating Effects Of Family, Women, and Strategic Involvement In The Board Of Directors “, International Entrepreneurship and Management Journal, Springer, Vol. 14 , No:(1) , March . Pp: 217-244 .
- Bhandari , Gokul and Bliemel , Michael (2004) “Flexibility In E-Business Strategies : A Requirement For Success”, Global Journal Of Flexible Systems Management , Vol.5 , No:(2) . Pp:11-22
- Bhardwai ,BR , Sushil. and Momaya, K. (2007) “ Corporate Entrepreneurship. Application Of Moderator Method”. Singapore Management Review, Vol.29 ,No: (L) . Pp:47-58.
- Bock , Adam J. , Opsahl , Tore and George , Gerard (2012) “The Effects Of Culture and Structure On Strategic Flexibility During Business Model Innovation “, Journal Of Management Studies , Vol.49, Issue (2) , March . Pp:279-305
- Brown ,Terrence E. Davidsson ,Per and Wiklund ,Johan(2001) ‘‘An Operationalization Of Stevenson’s Conceptualization Of Entrepreneurship As Opportunity-Based Firm Behavior”, Strategic Management Journal,Vol. 22 , No:(10) . Pp:953-968
- Carlson ,Dawn S and Upton ,Nancy (2006) “The Impact Of Human Resource Practices and Compensation Design On Performance: An Analysis Of Family-Owned Smes” , Journal Of Small Business Management , Vol.44, No:(4). Pp:531 - 543
- Caruana, A, Marris , H. , and Vella , A. (2000) “ The Effect Of Centralization and Formalization On Entrepreneurship In Export Firms “, Journal Of Small Business Management , Vol.36 , No: (1).
- Chen ,Yang , Wang , Yi , Saggi , Nevo , Benitez , Jose and Kou , Gang (2017) “Mproving Strategic Flexibility With Information Technologies: Insights For Firm Performance In An Emerging Economy” , Journal Of Information Technology ,Vol. 32, Issue (1), March. Pp 10–25
- De Toni , Alberto Felice and Tonchia , Stefano (2005) “Definitions and Linkages Between Operational and Strategic Flexibilities” , Omega , Vol.33 , No:(6) . Pp:525-540

- Dizgah ,Morad Rezaei , Shahram Gilaninia Alipour ,Hamidreza , Asgari , A. (2011) “High Performance Human Resource and Corporate Entrepreneurship: The Mediating Role Of Organizations Citizenship Behavior and Procedure Justice”, Australian Journal Of Basic and Applied Sciences , Vol.5 , No:(3), March. Pp:492-499 .
- Fahim , Marwa Gaber Ahmed , (2018) “The Impact Of Entrepreneurship On Performance In Public Sector Organizations With Application To The Egyptian Electricity Holding Company”, Arab Journal Of Administration Vol. 38 , Issue (2) , Spring . Pp: 227-256
- Gordon, Michael, E., (2007),” Trump University Entrepreneurship 101: How To Turn Your Idea Into A money Machine “, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Grilo , Isabel and Thurik , Roy (2005) “Latent and Actual Entrepreneurship In Europe and The US: Some Recent Developments”, The International Entrepreneurship and Management Journal, Vol.1, Issue(4) . Pp 441–459
- Hatch , Jim and Zeig, Jeffery (2001) “Strategic Flexibility: The Key To Growth”, INVY Business Journal, Vol 78 ,Issues: March / April .
- Hisrich, Robert D., Peters , Michael P.and Shepherd, Dean A. (2005) "Entrepreneurship" 6th Ed , McGraw-Hill Higher Education
- Hitt , Michael A. , Ireland , R. Duane , Sirmon ,David G. and Trahms ,Cheryl A. (2011) “ Strategic Entrepreneurship: Creating Value For Individuals, Organizations, and Society’ , Electronic Journal , Vol.25, No:(2) . Pp: 57-75
- Hoque ,Abu Shams Mohammad Mahmudul, (2018) “The Effect Of Entrepreneurial Orientation On Bangladeshi SME Performance: Role Of Organizational Culture” , International Journal Of Data and Network Science,Vol.2 , Issue (1) . Pp. 1-14
- Hunger, J. Daved; Wheelen, Thomas L. (2007) “Essentials Of Strategic Management”, (4th Ed.). New Jersey , Pearson Prentice Hall .
- Jelenc , L. and Pisapia ,John (2015)” Individual Entrepreneurial Behavior In Croatian IT Firms: The Contribution Of Strategic Thinking Skills” , Journal Of Information and Organizational Science, 39 (2), 163-182
- Jha , Vidhu Shekhar (2008) “ Strategic Flexibility For Business Excellence — The Role Of Human Resource Flexibility In Select Indian Companies”, Global Journal Of Flexible Systems Management , Vol. 9, Issue(1) . Pp 41–51
- Jones ,Rosalind and Rowley , Jennifer (2008) “Presentation Of A Generic EMICO Framework For Research Exploration Of Entrepreneurial Marketing In SMES” , Journal Of Research In Marketing and Entrepreneurship , Vol.11, No:(1). Pp:5-21
- Kekale ,Tauno , Weerd-Nederhof , Petra De., Visscher , Klaasjan.and Bos , Ger (2010) “Achieving Sustained Innovation Performance Through Strategic Flexibility Of New Product Development”, International Journal Of Innovation and , Vol.7, Issue (4) ,
- Kotnour , Timothy George,(2010) “ Transforming Organizations: Strategies and Methods’ , Crc Press ,Engineering Management Series.Pp:1-163
- Kozan , M Kamil , Oksoy , Dolun and Özsoy ,Onur (2006) “Individual and Environmental Influences” , Journal Of Small Business Management , Vol.44 , No:(1). PP:114 - 129 .
- Kraus , Sascha and Kauranen , Ilkka (2009) “Strategic Management and Entrepreneurship: Friends Or Foes?” International Journal Of Business Science and Applied Management , Vol.4, No:(1) . Pp: 37-50.

- Kuratko , Donald F. and Hodgetts, Richard M. (2004) “Entrepreneurship:Theory, Process, Practice. Mason “ , Thomson/South-Western Publishers
- Kushida , Kenji E.(2011) “ Entrepreneurship In Japan’s ICT Sector: Opportunities and Protection From Japan’s Telecommunications Regulatory Regime Shift”, Social Science Japan Journal, Vol.15, No:(1)
- Kuratko , Donald F. (2007), "Corporate Entrepreneurship", Foundations and Trends in Entrepreneurship: Vol. 3, No:(2) . pp:151-203
- Li , Yuan , Su , Zhongfeng , Liu , Yi and Li , Mingfang (2011) “Fast Adaptation, Strategic Flexibility and Entrepreneurial Roles “ , Chinese Management Studies , Vol.5 , No:(3) . Pp:256-271 .
- Li , Yuan , Li ,Peter Ping , Wang, Haifeng and Ma , Yucheng (2017) “How Do Resource Structuring and Strategic Flexibility Interact To Shape Radical Innovation?”, Product Innovation Management, Vol.34, Issue (4) . Pp: 471-491
- Mackinnon ,William , Grant ,Gerald and Cray , David (2008) “ Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility”, 41st Hawaii International International Conference On Systems Science , 7-10 January , Waikoloa, Big Island, HI, USA .
- Miles , Morgan P.and Darroch , Jenny (2006) “Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes, and The Cycle Of Competitive Advantage” , European Journal Of Marketing Vol.40 , No:(5/6) ,May . Pp:485-501 .
- Ngamsirijit , Wuttigrai (2008) “ Manufacturing Flexibility Improvement: Case Studies and Survey Of Thai Automotive Industry” , Phd Thesis , University Of Nottingham , Faculty Of Social Sciences , UK .
- Otache ,Innocent and Mahmood , Rosli (2015) “Entrepreneurial Orientation and Performance Of Nigerian Banks: The Mediating Effect Of Teamwork”, Mediterranean Journal Of Social Sciences , Vol 6, No:(3) . Pp:406-415 .
- Platin ,Nida and Ergun , Hande Sinem (2017) “ The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Performance; Evidence From Turkish Smes “,Business and Management Studies, Vol. 3, No:2 . Pp:78-89
- Ralston, A., Terpstra-Tong, J., Terpstra, H., Wang, X., and Egri, C. (2006) “Today’s State-Owned Enterprises Of China: Are They Dying Dinosaurs Or Dynamic Dynamos?” , Strategic Management Journal, Vol.27,No:(9) . PP: 825-843.
- Renton , Michelle and Richard , James E. (2019) “Entrepreneurship In Marketing: Socializing Partners For Brand Governance In EM Firms”, Journal Of Business Research , In Press, Corrected Proof .
- Roberts , Norman and Stockport , Gary J. (2009) “Defining Strategic Flexibility”, Global Journal Of Flexible Systems Management , Vol.10, Issue (1) . Pp:27–32
- Sánchez , Antonio A. and Sánchez-Marín ,Gregorio (2005) ‘Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study Of Spanish Smes’ , Journal Of Small Business Management , Vol.43 , No:(3) . Pp: 287 - 308
- Sanchez , Ron (1995) “Strategic Flexibility In Product Competition”, Strategic Management , Vol.16, Issue S(1) . Pp: 135-159
- Slack ,Nigel, Chambers ,Stuart and V, Robert (2007) “ Operations Management”, (7th Ed). New Jersey , Mc Grow-Hill Irwin .
- Sushil (2015) “ Strategic Flexibility: The Evolving Paradigm Of Strategic Management”, Global Journal Of Flexible Systems Management,Vol. 16, Issue (2) . Pp:113–114

- Ugurluoglu, O., Aldogan, E., and Dilmac, E. (2012). The Impact Of Managers Perceptions Of Learning Organizations On Innovation In Healthcare: Sample Of Turkey. *The International Journal Of Healthcare Planning and Management*, Vol.28, No:(2) . Pp:158-168
- Upton , David M. (1995) “Flexibility As Process Mobility: The Management Of Plant Capabilities For Quick Response Manufacturing “ , *Journal Of Operations Management* , Vol.12, Issues (3–4) . Pp: 205-224
- Wheelen , Thomas L. , Hunger, J. David , Hoffman , Alan N. and Bamford , Charles E. (2014) “Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability”, 14th Edition , Global Edition , Pearson.
- Xuhua , Hu, Spio-Kwofie , Adelaide, Udimal , Thomas Bilaliib and Addai , Michael (2018) “ Entrepreneurial Innovation Strategies; An Option For Small Hotels’ Growth In Ghana “ , *Journal Of Global Entrepreneurship Research* , Vol. 8 , No: 30
- Yang , Jianjun , Zhang , Feng , Jiang, Xu and Sun , Wei (2015) ,”Strategic Flexibility, Green Management, and Firm Competitiveness In An Emerging Economy”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol 101, December. Pp: 347-356
- Yu , Feifei (2012) “Strategic Flexibility, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Evidence From Small and Medium-Sized Business (SMB) In China “, *African Journal Of Business Management* , Vol.6 , No:(4) . Pp:1711-1720
- Yuan , Li , Zhongfeng ,Su and Yi , Liu (2010) “Can Strategic Flexibility Help Firms Profit From Product Innovation?”,*Technovation* , Vol.30, Issues (5–6) . Pp: 300-309
- Zahra ,Shaker A.(2012) “Organizational Learning and Entrepreneurship In Family Firms: Exploring The Moderating Effect Of Ownership and Cohesion”, *Small Business Economics* , Vol.38, Issue(1), January . Pp:51–65
- Zeebaree , Mohammed R. and Siron , Rusinah Bt. (2017) “ The Impact Of Entrepreneurial Orientation On Competitive Advantage Moderated By Financing Support In Smes “, *International Review Of Management and Marketing*, Vol.7, No:(1). Pp: 43-52
- Zhou ,Kevin Zheng and Wu , Fang (2010) “Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product Innovation”, *Strategic Management*, Vol.31 , Issue(5) , May. Pp: 547-561

ملحق (١)

قائمة الاستقصاء



كلية التجارة
جامعة كفر الشيخ

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة :

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بحثية بالتطبيق علي شركتكم الموقرة وذلك بهدف بحث مدي جدوي المرونة لإستراتيجية في تحسين مستوي ريادة الأعمال بالشركة .

لذا ترجوا الباحثة من حضراتكم التكرم بالاطلاع علي الأسئلة التي تتضمنها قائمة الاستقصاء التي بين أيديكم والاجابة بعلامة (√) أمام الاختيار الذي ترونه مناسب , كما تأمل الباحثة مراعاة الدقة واستكمال الاجابة علي كافة العبارات التي تتضمنها قائمة الاستقصاء لما لهذا من أثر علي مصداقية النتائج التي سيتم التوصل اليها .

وهذا مع تأكيد الباحثة لسيادتكم بأنه سوف يتم مراعاة الأمانة العملية من حيث التعامل مع المعلومات بسرية تامة , كما لن يتم أستخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

مع جزيل الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحثة

ترتيب	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	كثيرا	كثيراً جداً
أولاً : المرونة الاستراتيجية						
1	تتميز الشركة بقدرتها علي التكيف مع المتغيرات البيئية الحادثة في البيئة الخارجية					
2	تراقب إدارة الشركة تحركات المنافسين بإستمرار للتكيف معها .					
3	تحرص إدارة الشركة علي وضع إستراتيجيات أستباقية وتفاعلية للتعامل مع التغيرات التي تحدث في سوق الإتصالات .					
4	تعمل إدارة الشركة علي استغلال الفرص التسويقية لزيادة حصتها السوقية .					
5	تمتلك الشركة إمكانيات عالية تمكنها من تقديم خدماتها علي المستوي الدولي .					
6	تعمل إدارة الشركة علي تقديم خدمات وعروض جديدة ومتنوعة .					
7	لدي الشركة القدرة علي مواجهة التغيرات غير المتوقعة في دورة حياة المنتج , والتي عادة ما تفرضها ظروف السوق والمنافسة					
8	لدى إدارة الشركة القدرة على تغيير أساليب العمل لديها بإستمرار بما يمكنها من مواجهة تطورات المنافسة بالسوق .					
9	تلتزم إدارة الشركة على ابتكار وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المتوقعة على خدماتها					
10	تقوم إدارة الشركة بتعديل الأسعار حسب المتطلبات السوقية					
11	لدي الشركة القدرة على الاستثمار في التكنولوجيا بإستمرار لتقوية موقفها التنافسي وما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات الأسواق المختلفة .					
12	تؤكد الإدارة العليا للشركة على أهمية التسابق مع المنافسين في طرح المنتجات الجديدة .					
13	تلتزم إدارة الشركة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات بما يقابل الرغبات المختلفة للمستهلكين .					
14	تهتم إدارة الشركة بتحسين وتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات العملاء .					
15	تتميز الشركة بقدرتها علي تقديم منتجات جديد وبأقل التكاليف .					
16	تتميز الشركة بقدرتها علي تقديم منتجات جديدة بشكل مستمر وخلال اوقات قصيرة					

ترتيب	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	كثيرا	كثيراً جداً
17	تتميز الشركة بقدرتها علي تقديم منتجات جديدة علي درجة عالية من الإبداع .					
18	تقدم الشركة خدمات استشارية لعملائها عند الحاجة					
19	تتجه الشركة نحو تطوير نظام التصنيع لديها وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات العملاء المتجددة .					
20	تتمكن إدارة الشركة من التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة حسب مواردها المتاحة.					
21	تلتزم إدارة الشركة بتخصيص مواردها طبقاً لأولويات التي تحددها الفرص المتاحة بالاسواق .					
22	تتوفر لدى الشركة إمكانية التحكم في حجم التكاليف المهدرة عند التحول في طريقة استخدام مواردها وعملياتها الإنتاجية .					
23	الشركة قادرة علي الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والمالية بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة الخارجية .					
24	تقوم الشركة باستقطاب الخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات حتي تكون قادرة علي مواكبة التطورات التكنولوجية في هذا المجال .					
25	تمتلك الشركة القدرة علي استخدام التكنولوجيا المتاحة بطريقة تمكنها من توظيفها بطريقة مثلي لتحسين وتطوير خدماتها.					
26	تتميز الشركة بإمكانية إعادة الهيكلة التنظيمية (تصميم وترتيب وتنسيق وظائفها وأعمالها) تماشياً مع متغيرات البيئة المحيطة.					
27	تتمكن إدارة الشركة من تغيير استراتيجياتها عند حدوث الأزمات.					
28	تمتاز الشركة بمرونتها في استغلال مواردها بشكل واسع .					
29	تستخدم الشركة مواردها المتاحة في عدة مجالات.					
30	تمتلك الشركة شبكة إتصالات بديلة لاستخدامها في حالة عدم كفاءة أو تعطل وسائل الاتصال المتوفرة .					
31	تمتلك الشركة موارد مرنة تمكنها من تطوير برامجها باستمرار .					

ترتيب	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	كثيرا	كثيراً جداً
32	تقوم إدارة الشركة بتنمية وتطوير الجهود المشتركة والجماعية لتنمية القدرة علي مواجهة مشكلات العمل .					
33	تقوم إدارة الشركة بتنظيم العمل الإداري بطريقة تمنع الازدواجية والتعارض في الأنشطة الإدارية.					
34	يضمن الهيكل التنظيمي بالشركة تحديد قنوات الاتصال الأفقية والرأسية والداخلية والخارجية بين كافة المستويات بدرجة عالية من المرونة والوضوح .					
35	هناك ترابط وتنسيق فعال بين جميع اقسام وإدارات وفروع الشركة علي مستوى الدولة					
36	تقوم إدارة الشركة بتخفيض التكاليف التشغيلية مقارنة بالشركات المنافسة .					
37	تستطيع الطاقة التشغيلية للشركة مواكبة التذبذبات التي يمكن أن تحدث في الطلب علي الخدمة .					
38	نظام العمل الإنتاجي في الشركة يوفر إمكانية التوسع في الطاقة الإنتاجية .					
39	تعمل الشركة علي تصميم خططها التشغيلية بما يتناسب مع الطلب علي خدماتها .					
40	تحرص إدارة الشركة علي تقديم خدماتها الجديدة في اسرع وقت ممكن .					
ثانيا : ريادة الأعمال						
41	تركز الشركة على عمليات البحث والتطوير لتقديم خدمات تتلاءم مع حاجات عملائها.					
42	تسعى الشركة إلي استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تتيح تقديم العديد من الخدمات الجديدة .					
43	تحافظ الشركة على اجراء عمليات التحسين المستمر في طرق تقديم خدماتها ومنتجاتها					
44	تقوم الشركة بالاستجابة لحاجات ورغبات العملاء من خلال تطوير خدماتها .					
45	تتميز الشركة بالابداع والابتكار نتيجة لتوافر الموارد البشرية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي يمتلكون مهارات وقدرات خلاقة .					
46	تعمل الشركة على الاستفادة من أفكار العاملين و آرائهم في تطوير نوعية الخدمات التي تقدمها.					

ترتيب	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	كثيرا	كثيراً جداً
47	تعطي الشركة اهتماماً كبيراً لابتكار أفكار جديدة تميزها عن الشركات المنافسة الأخرى.					
48	توفر الشركة الدعم اللازم لمواردها البشرية من خلال التدريب علي أكتساب الخبرات والمهارات التي تساعدهم على الأبداع والابتكار.					
49	تسعى الشركة لتوفير ثقافة تنظيمية تساعد على العمل بروح الفريق مما يجعلها مصدر للأفكار الخلاقة .					
50	تقدم الشركة خدمات متميزة عن بقية المنافسين .					
51	تتميز الشركة عن غيرها من المنافسين بسرعة الاستجابة لتوفير خدمات تلائم رغبات وأحتياجات العملاء .					
52	تسعى الشركة للتفرد من خلال استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات الفنية والعلمية العالية .					
53	تحافظ الشركة على التفرد بامتلاك المعدات التكنولوجية الأحدث مقارنة ببقية المنافسين					
54	تعمل الشركة على رفع القدرات المعرفية لمواردها البشرية علي أعتبار أنهم أهم مورد لديها , وهم وحدهم القادرون علي تطوير قدراتها التنافسية.					
55	تميل الشركة للمجازفة عند تقديم منتجات وخدمات جديدة بالأسواق متجاهلة ما تتميز به البيئة من الغموض وعدم التأكد .					
56	تتبنى الشركة التوجه نحو المنتجات والخدمات ذات الخطورة العالية وذلك إذا كان من المتوقع لها أن تدر أرباحاً عاليةً.					
57	تسعى الشركة لاتخاذ قرارات جريئة في المواقف التي تنصف بالغموض لتعظيم احتمالية اغتنام الفرص المحتمله خاصة إذا ما كانت مرتبطة بالدخول لأسواق جديدة.					
58	تتقبل الشركة فكرة أن تتحمل الديون في سبيل الاستثمار في أعمال ذات مخاطر عالية وذلك عندما تكون الفائدة المتوقعة منها كبيرة .					
59	عادة ما تقوم الشركة بإتباع استراتيجية تقوم علي تقديم وتوفير خدمات جديدة مكلفة مادياً بالنسبة لها وذلك دون الأكتراث للمخاطر المحتملة .					

ترتيب	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	كثيرا	كثيراً جداً
60	تبادر الشركة بالاستجابة السريعة للتغيرات بالسوق وذلك سعياً لتحسين موقع التنافسي .					
61	تسعى الشركة بأن تكون الأولى في تقديم الخدمات الجديدة من أجل كسب ميزة تنافسية تميزها عن الشركات المنافسة .					
62	تعمل الشركة على السعي لتحقيق رضى العملاء من خلال تقديم عروض وباقات بأسعار مخفضة .					
63	تركز الشركة على اغتنام الفرص المتاحة في سوق الإتصالات من خلال أبتكار وتطوير أساليب العمل وطرق الإنتاج .					
64	تحافظ الشركة على القيام بأعمال تنافسية تلاحق بها الشركات المنافسة وذلك بهدف تحقيق ريادة وقيادة سوق الإتصالات .					

البيانات الشخصية :

◀ النوع :

○ ذكر ○ أنثي

◀ هل تحتل منصب قيادي :

○ نعم ○ لا

◀ السن :

○ اقل من ٣٠ سنة ○ من ٣٠ إلى اقل من ٤٠ سنة

○ من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة ○ من ٥٠ سنة فأكثر