



## مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الاول

مارس 2023

التوجه الريادي وأثره على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية:  
الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية

عبير عباس عبد الحميد عباس

مدرس بقسم ادارة الاعمال

معهد اكتوبر العالى للهندسة والتكنولوجيا

البريد الإلكتروني: [taroka69@gmail.com](mailto:taroka69@gmail.com)

الهاتف: ٠١٥٥٥٥٣٤٨٨٤ / ٠١٠٦٨٨٤٤٦٣٣

## التوجه الريادي وأثره على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية

### ملخص البحث

بناءً على مبادئ نظريتي الرؤية القائمة على الموارد والتوافق الاستراتيجي للمنظمة، يهدف البحث الحالي إلى اختبار أثر أبعاد التوجه الريادي (المخاطرة، والاستباقية، والابتكارية، والاستقلالية، والعدوانية التنافسية) على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية، وفحص الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي والأداء الابتكاري لمنظمات القطاع المصرفي المصري.

وفقاً لذلك، تبنى البحث الحالي تصميماً وصفيّاً كميّاً لغرض اختبار فروض البحث المبنية على خلفية نظرية انتقادية، وتم استخلاص بنود القياس التي ثبت صدقها وثباتها لقياس المتغيرات من الأدبيات ذات الصلة، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء كأداة لجمع بيانات البحث من عينة حصصية قوامها (٢٧٧) مفردة من قادة ومديري فروع أكبر بنكين ممثلين للقطاعين العام والخاص (الأهلي المصري، والبنك التجاري الدولي). وتم ترميز وتحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية.

وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي بصفة عامة أن البنوك التجارية المصرية لديها درجة عالية من الاهتمام بالأداء الابتكاري في ظل الظروف الاقتصادية والبيئية العالمية المضطربة، وتسعى جاهدة إلى تعزيز أدائها الابتكاري في القطاع المصرفي المصري من خلال الانخراط في توجهات المخاطرة والابتكارية في العمل المصرفي، فقد ارتفع المتوسط الحسابي إلى (٤) و(٣,٩) لكل منهما على التوالي.

كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية، وكان أهمها على الإطلاق الابتكارية المدركة في العمل بمعامل تأثير معياري (٠,١٦) والاستقلالية في العمل المصرفي (٠,١٠)، وتفسر جميع المتغيرات (٧٥٪) من الأداء الابتكاري للبنوك التجارية.

كما كشفت النتائج أن أبعاد التوجه الريادي تُفسر (٣٦٪) من التباين في المرونة الاستراتيجية للبنوك التجارية في السوق المصرفي المصري، وأن المخاطرة والعدوانية من أهم مؤشرات تعزيز المرونة الاستراتيجية حيث ارتفع معامل التأثير المعياري لهما إلى (٠,٢٨) و(٠,٢٤) لكل منهما على التوالي. كما خلصت نتائج الدراسة إلى تدعيم الدور الوسيط الإيجابي للمرونة الاستراتيجية في التأثير غير المباشر لأبعاد التوجه الريادي (باستثناء الاستباقية) على الأداء الابتكاري للبنوك.

### الكلمات الدالة:

التوجه الريادي- المرونة الاستراتيجية- الأداء الابتكاري- المخاطرة- الاستباقية- الابتكارية- الاستقلالية- العدوانية التنافسية- البنوك التجارية المصرية- نمذجة المعادلة الهيكلية

## **Entrepreneurial Orientation and its effect on Innovation Performance of Egyptian Commercial Banks: The Mediating Role of Strategic Flexibility**

### **Research Abstract**

Drawing on principles of resource based-view (RBV), this research aims to examine the impact of entrepreneurial orientation dimensions (Risk-taking; Proactiveness; Innovativeness, Autonomy; Competitive aggressiveness) on innovation performance of Egyptian commercial banks, and investigate the mediating role of strategic flexibility in the relationship between entrepreneurial orientation dimensions and innovation performance at the Egyptian banking sector organizations.

Accordingly, the research adopted a quantitative descriptive research design for the purpose of empirical test of hypotheses based on critical theoretical background, measuring research variables by valid and reliable measurement items have been derived from relevant literatures. Questionnaire was designed to data collection from a quota sample of (277) leaders and managers at branches of the most two huge banks represent public and private sectors (National Bank of Egypt-NBE & Commercial International Bank-CIB). Data were coded and analyzed using structure equation modeling technique.

The statistical analysis results showed that Egyptian commercial banks, generally, have a high level of interest in innovation performance in light of turbulent global economic and environmental conditions, and seek hardly to enhance their innovation performance through engaging in risk-taking and innovativeness orientations at banking work. Their evaluation means increased to (4) and (3.9) respectively.

The results also, revealed that there is a significant positive effect of entrepreneurial orientation on innovation performance of Egyptian commercial banks; the most important influenced dimensions are innovativeness with standardized effect coefficient of (.16) and Autonomy (.10). All variables explain (75%) of variance innovation performance of commercial banks.

In addition, the study results revealed that entrepreneurial orientation dimensions explain (36%) of variance in strategic flexibility in commercial banks at Egyptian banking market, and risk-taking and

competitive aggressiveness are the most important predictors of enhancing strategic flexibility, as their standardized effect coefficients rise to (.28) and (.24) respectively. Also, results concluded to support the positive mediating role of strategic flexibility in the indirect relationship between entrepreneurial orientation dimensions (except: Proactiveness) on innovation performance of Egyptian commercial banks.

**Key Words:** Entrepreneurial orientation; Strategic flexibility; Innovation performance; Risk-taking; Proactiveness; Innovativeness, Autonomy; Competitive aggressiveness; Egyptian commercial banks; SEM

## ١ / مقدمة

تعترف الأبحاث الحالية بشكل متزايد بأهمية الابتكار كأقوى سلاح للنجاح التنظيمي من حيث الأداء المتميز والميزة التنافسية (Hwang et al., 2020)؛ فوفقاً للرؤية القائمة على الموارد (Barney, 1991) Resource-based view تنشأ الميزة التنافسية للمنظمة من مواردها الفريدة والنادرة والقيمة والتي يصعب على منظمة أخرى تقليدها (Song et al., 2019).

وركزت الأبحاث السابقة على أداء الابتكار نظراً لمساهمته المهمة في الميزة التنافسية للمنظمة، واستكشف العديد من الباحثين العوامل التنظيمية التي تعزز الأداء الابتكاري، ومنها الاستراتيجية والموارد والنشاط الريادي (Oke et al., 2012). وركز الباحثون حديثاً على دراسة كيفية تأثير التوجه الاستراتيجي للمنظمة على أدائها الابتكاري (Liu & Chen, 2015).

ويعكس التوجه الريادي فلسفة المنظمة التي تعزز الأداء المتميز لاكتساب ميزة تنافسية. لذا، يُنظر إلى التوجه الريادي كجزء من الموارد الإستراتيجية للمنظمة، والتي يمكن استخدامها لتحديد فرص الابتكار والأسواق المحتملة، والتأثير في النهاية على الأداء الابتكاري للمنتج (Tang et al., 2015).

ويُرى التوجه الريادي كأحد التوجهات الاستراتيجية لتطوير وابتكار منتجات جديدة وخلق سلوك جديد لشراء المستهلك. وتم تعريفه أيضاً على أنه توجه استراتيجي تستخدمه المنظمة للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة، وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق (Mishra, 2017).

ويمكن التوجه الريادي المنظمات من تحديد واستغلال فرص الأعمال الناشئة في بيئات غير مؤكدة. وأوضحت أدبيات الإدارة أن المنظمات التي لديها مستوى عالي من التوجه الريادي تكون أكثر عرضة لتقديم منتجات وخدمات جديدة، والتنوع في أنشطة أخرى والازدهار في بيئات أعمال غير مألوفة (Alayo et al., 2019).

ومن ثمّ، أصبح التوجه الريادي مجالاً بحثياً حيوياً في أدبيات ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية على مدى العقود الثلاثة الماضية (Covin & Wales, 2019; Su, 2020). حيث يُشير التوجه الريادي إلى الموقف الاستراتيجي للمنظمات لكي تكون متحملة للمخاطر وابتكارية واستباقية من أجل الأداء المتميز وتحقيق النمو وكسب ميزة تنافسية مستدامة قبل منافسيها في السوق (Seo, 2020).

ونمى الاهتمام بالعلاقة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال لعدة أسباب من بينها أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال لها نتائج مختلطة وفي بعض الحالات غير حاسمة ما بين ايجابية وسلبية (Oni et al., 2019). غير أن التوجه الريادي قد يكون سلاحاً ذو حدين في علاقته بأداء المنظمة في الاقتصاديات النامية لأنه مدخل مستهلك للموارد (Saha et al., 2021).

ومن زاوية أخرى، تقوم نظرية التوافق الاستراتيجي *strategic fit theory* على مبدأ التوافق بين استراتيجية المنظمة والبيئة التنافسية التي تعمل فيها. ونشأت هذه النظرية من وصف إستراتيجية المنظمة بأنها عملية تنظيمية تتوافق مع البيئة الخارجية. وهذا يعني أن الإستراتيجية التنظيمية الجيدة تتناسب البيئة الخارجية ومرنة بما يكفي لمواجهة عدم التأكد في البيئة الخارجية، أي يعني التوافق الاستراتيجي الأفضل (المرونة الاستراتيجية) الأداء المتميز (Agyapong et al., 2020).

ولذا للتغلب على الجمود التنظيمي، فإن المرونة الاستراتيجية ضرورية للمنظمات لكسر الروتين المؤسسي والحفاظ على ابتكاراتها؛ ونظراً لأن المرونة

الاستراتيجية تركز على الإدارة والاستخدام المرن للموارد وإعادة تشكيل العمليات، فإنها تعكس نوعاً من القدرات الديناميكية التكميلية التي تخلق ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار التنظيمي، وتُمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المضطربة (Zhou & Wu, 2010).

وبالرغم من أن هناك جهود نظرية وتطبيقية لدراسة الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في مجال ريادة الأعمال، والتوجه الاستراتيجية تحديداً، إلا أن تقصي دورها الوسيط في العلاقة بين التوجه الريادي متعدد الأبعاد والأداء الابتكاري لمنظمات الأعمال ما زال يعاني من قلة الاهتمام التطبيقي (Chahal et al., 2019; Han & Zhang, 2021)؛ وبخاصةً في سياق الدول النامية مثل: مصر.

وبناءً على ما تقدم، يسعى البحث الحالي إلى اختبار تأثير التوجه الريادي متعدد الأبعاد (المخاطرة، والاستباقية، والابتكارية، والاستقلالية، والعدوانية التنافسية) على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية، بالإضافة إلى فحص الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الابتكاري للبنوك موضوع البحث.

## ٢ /مراجعة الدراسات السابقة

### ٢/١ دراسات تناولت التوجه الريادي (المفهوم والأبعاد)

لقد بُذلت محاولات عديدة في الأدبيات الإدارية لتعريف مفهوم "ريادة الأعمال" في العقود القليلة الماضية دون إجماع يذكر. ويُمكن تجميع الرؤى المختلفة المستخدمة لتعريف ريادة الأعمال تحت موضوعات مشتركة منها الابتكار، وخلق الثروة، وعوامل التغيير، وخلق فرص العمل، وخلق القيمة (Kuratko & Morris, 2018).

وفي ضوء ذلك، تُعرف ريادة الأعمال بأنها عملية "خلق شيء مختلف القيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين، وتحمل المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية، وتلقي المكافآت الناتجة عن الرضا المادي والشخصي" (Davis et al., 2010).

كما عُرِّفت ريادة الأعمال بأنها القدرة على إدراك وخلق فرص اقتصادية جديدة داخل وخارج المنظمات القائمة، لتقديم منتجات أو أفكار جديدة في السوق لمواجهة عدم التأكد والعقبات الأخرى، من خلال إدارة العمليات بفعالية من أجل التنافس مع المنظمات الأخرى لأداء الأعمال والحصة السوقية (Ali et al., 2021).

وفي نفس السياق، تُعرّف ريادة الأعمال بأنها "عملية اكتشاف الموارد والفرص وخلق القيمة من خلال الجمع بين حزمة فريدة من الموارد لاستغلال الفرص" (Schindehutte et al., 2008)؛ كما تُعرف أنشطة ريادة الأعمال باسم التوجه الريادي في إدارة الأعمال كموضوع للبحث على مدار العقود القليلة الماضية نظراً لأهميته لاكتساب ميزة تنافسية وتميز الأداء المالي (Sajjad et al., 2020).

ومن خلال مناقشة هذه التعريفات والجدال بين الباحثين، يتضح أن ريادة الأعمال كمنشأة اقتصادية لا تقتصر فقط على إنشاء مشاريع جديدة، ولكن يُمكن تنفيذها في المنظمة القائمة أيضاً بغض النظر عن الحجم والعمر. وبالتالي لا يكون السلوك الريادي ممكناً فقط في المشاريع الجديدة، ولكن أيضاً في المنظمات القائمة بغض النظر عن حجمها وأعمارها.

وبناءً عليه، أصبح التوجه الريادي مجالاً بحثياً حيوياً في أدبيات ريادة الأعمال والاستراتيجية على مدى العقود الثلاثة الماضية (Covin & Wales, 2019; Martins et al., 2019). حيث يُشير التوجه الريادي إلى عمليات وأنماط صنع الإستراتيجية التي تشارك في أنشطة ريادة الأعمال (Lumpkin & Dess, 2001).

وعُرِّف التوجه الريادي بأنه البعد الاستراتيجي لأداء الأعمال (Miller, 2011)؛ كما اعتُبر بأنه عمليات تتعلق بقرار الاستراتيجية الريادية التي تستخدمها الإدارة العليا لخلق الرؤية والرسالة والميزة التنافسية للمنظمة (Rauch et al., 2009).

كما يرتبط التوجه الريادي بالممارسات الإدارية وطرق وأساليب صنع القرار التي تشمل موقفاً استراتيجياً للمنظمة لتجديد عروض السوق، وتحمل مخاطر تجربة منتجات وخدمات وأسواق جديدة، وأن تكون أكثر استباقية من المنافسين (Wales et al., 2013).



ووفقاً لكل من (Avlonitis and Salavou, 2017) يُعرّف التوجه الريادي بأنه مفهوم تنظيمي يُظهر القدرة الإدارية التي من خلالها تنفذ المنظمات مبادرات استباقية وعدوانية لاكتساب ميزة تنافسية عن المنافسين الرئيسيين في السوق. وفي نفس السياق، عُرّف التوجه الريادي بأنه رغبة المنظمة لتحمل المخاطر، وتبني ممارسات ابتكارية في تقديم السلع والخدمات، والاستباقية في خدمة العملاء قبل المنافسين (Awang et al., 2009). وينطوي على استعداد ورغبة في السيطرة على الأعمال الخاصة مع تبني موقف تنافسي عدواني تجاه المنافسين في البيئة المضطربة (Oni et al., 2019).

وكما قدمه (Zhou et al., 2005)، يُمثل التوجه الريادي مورداً استراتيجياً للمنظمات لأنه "يعكس فلسفة المنظمة حول كيفية إدارة الأعمال من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات المتأصلة بعمق والتي توجه المنظمة نحو تحقيق أداء متميز" (Sarsah et al., 2020).

ومن ثَمَّ، هناك توافق بين بعض الباحثين على أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للتوجه الريادي في الأدبيات: المخاطرة، والاستباقية، والابتكارية. وتتميز المخاطرة بالمغامرة بالدخول في علاقات غير مألوفة واتخاذ الإجراءات الجريئة، وتخصيص موارد كبيرة للمشاريع. وتتمثل الاستباقية في البحث عن الفرص والتطلعات الرائدة لتقديم منتجات وخدمات جديدة قبل المنافسين. ويتميز الابتكار بالتركيز على البحوث والتطوير، والريادة، وإدخال منتجات جديدة (Boso et al., 2013).

وفي صياغة حديثة تم قياس التوجه الريادي في أربعة أبعاد تتمثل في المخاطرة، والابتكارية، والاستقلالية، والعدوانية التنافسية (Lee & Lim, 2009)؛ كما أضاف البعض الاستباقية إلى تلك الأبعاد الأربعة ليشمل هيكل المفهوم خمسة أبعاد فرعية متفق عليها حديثاً من جانب الباحثين (Gautam, 2016; Oni et al., 2019; Saha et al., 2021).

ويمكن ايجاز الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي على النحو التالي:

**(١) المخاطرة Risk-taking**

ويقصد بها القدرة على صنع القرارات الصعبة والمبتكرة لاقتناص فرص الأعمال واغتنام فرص السوق واتخاذ الإجراءات الجريئة مع الثقة في نجاح الأعمال، أو ميل منحى فرص الأعمال عالية المخاطر، والاستثمار وتخصيص موارد كبيرة في مشاريع ذات عوائد غير مؤكدة أو احتمال حدوث خسائر ( Linton & Kask, 2017; Yi, 2021).

وتمثل المخاطرة ميلاً لاتخاذ إجراءات جريئة مثل: الدخول في أسواق جديدة غير معروفة، وتخصيص جزء كبير من الموارد لمشاريع ذات نتائج غير مؤكدة، أو الاقتراض بكثافة. ويكشف ميل المنظمات للمخاطرة عن استعداد المنظمة للمخاطر، لأنه قد ترتبط درجة المخاطر بدرجة أعلى من أداء الأعمال ( Boso et al., 2020; Isichei et al., 2013).

وتُشير المخاطرة إلى ميل المنظمة للمشاركة والاستعداد لتخصيص موارد كبيرة لفرص ذات نتائج غير مؤكدة. وتساعد القدرة على المخاطرة المنظمات على الانخراط في إجراءات جريئة بدلاً من إجراءات حذرة (Ketchen & Short, 2012). ومع ذلك، فريادة الأعمال لا تتطلب اتخاذ قرارات متهورة ولكن وعي معقول بالمخاطر (Okangi, 2019).

**(٢) الاستباقية Proactiveness**

تتعلق بالميل العملي نحو المنافسة والميل السلوكي التطلعي والموجه بالهدف نحو فرص الأعمال، وفهم بيئة الأعمال المعقدة، والاستجابة المناسبة من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة قبل المنافسين ( Fairoz et al., 2010; Kreiser et al., 2002).

كما تعنى الاستباقية الأعمال التي تؤدي بشكل استراتيجي من أجل اكتساب ميزة تنافسية بأن تصبح المحرك الأول من خلال تقديم منتجات/خدمات جديدة (Boso et al., 2013).

والاستباقية هي مفهوم يشرح قدرة المنظمة على توقع المنتجات والخدمات المستقبلية والتنبؤ بها وبذل الجهود لتوفيرها قبل المنافسين، حتى عندما لا يكون

لدى المستهلكين معرفة بهذه المنتجات أو الميزات، أو حتى عندما لا يكونون معروفين في الصناعة (Kallmuenzer & Peters, 2018). وبالتالي فإن الاستباقية أمر ضروري لنجاح التنظيمي، وتمكين المنظمات من الاستفادة من توفير هدفاً موجهاً نحو المستقبل، مما يؤدي إلى زيادة نشاط زيادة الأعمال.

كما تُعرّف الاستباقية بالقدرة على الإدراك الفعال لمجموعة واسعة من توقعات المستهلكين وأصحاب المصلحة في المنظمة، وتسمح للمنظمة بتحديد التوقعات الحالية المستقبلية المحتملة التي يمكن أن تدفع نمو الأعمال (Nazar et al., 2018).

ومن الأمور المهمة في الاستباقية حقيقة أنها تسمح للمنظمة بقيادة الصناعة، بدلاً من اتباعها، مما يجعلها منظمة استباقية لديها تركيز على مصلحة العملاء والمساهمين. وتعني في الأساس القدرة على امتلاك الإرادة والبصيرة للاستفادة من أي فرص بيئية ناشئة، حتى عندما لا يعرفها الآخرون وتسمح للمنظمة بالحصول على ميزة على المنافسين وتسمح لها بمعرفة إلى أي مدى سيقدر المستهلكون منتجاتهم أو خدماتهم (Isichei et al., 2020).

### ٣) الابتكارية Innovativeness

وتشير إلى خلق بيئة العمل التي تدعم وتشجع النماذج المبتكرة والعملية الإبداعية والتجارب التي قد تؤدي إلى تقنيات أو تكنولوجيا أو إجراءات آلية أو منتجات جديدة وفرص لتحقيق مكاسب اقتصادية (Ali et al., 2021; Boso et al., 2013).

كما تُعرّف الابتكارية بأنها نشاط إداري بمنهجية محددة، حيث تتخذ المنظمة جميع الطرق والوسائل لتوفير كل ما هو جديد ومبتكر لتطوير المنتجات. والابتكار يُشير إلى أنه عملية تتضمن إضافة قيمة ودرجة من الحداثة وتطوير المنتجات التي تقدمها المنظمة لتعزيز وضعها التنافسي (AlHalaseh & Ayoub, 2021).

ويتعلق الابتكار في المقام الأول بمدى قدرة المنظمات على ابتكار عملياتها، ويستلزم الرغبة في الأفكار والأساليب الجديدة تجاه المنتجات والخدمات المقدمة للسوق (Vila-Lopez & White, 2018).

ويدعم الابتكار الحداثي والإبداع وتوليد الأفكار وعمليات التجريب في المنظمة، ويُعد طريقة حيوية لاغتنام الفرص، لأنه يتيح للمنظمة الاستفادة من أذواق المستهلكين ورغباتهم المتغيرة التي لا تنتهي من خلال تلبية الاحتياجات المحددة في أي سوق (Isichei et al., 2020).

#### ٤) الاستقلالية **Autonomy**

وتعني الدرجة التي يُمكن للفرد أو الفريق من خلالها اتخاذ إجراءات مستقلة في السياق التنظيمي، وتشير إلى القدرة والإرادة للتوجيه الذاتي في السعي وراء الفرص واتخاذ إجراءات خالية من القيود التنظيمية الخانقة. وبالتالي تركز على تشجيع العمل المستقل والاستقلالية في المنظمات (Gautam, 2016; Oni et al., 2019).

ومن ثمّ، تمنح الاستقلالية الحرية للموظفين لتشجيع التوجيه الذاتي، والإبداع، واستغلال الفرص الناشئة ومتابعة الأفكار الجديدة الضرورية لإنتاج نشاط أعمال ريادي. فالمنظمات الريادية لديها دافعاً داخلياً لجمع معرفة جديدة بالسوق من خلال السلوكيات المستقلة للموظفين والاستجابات السريعة، وتُمكن المنظمات من الاستغلال الفوري لفرص السوق الجديدة، حيث من المرجح أن تصبح المنظمات أكثر إبداعاً ورشاقة في استجاباتها للإجراءات التنافسية (Boso et al., 2017).

كما أن الاستقلالية هي أيضاً محرك أساسي للمرونة، وهي سمة أساسية للمنظمة لإعادة تشكيل إجراءاتها وأنشطتها بسرعة للاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وإشارات السوق (Saha et al., 2021).

#### ٥) العدوانية التنافسية **Competitive aggressiveness**

وتعني قناعة المنظمات بتقديم أداء أفضل من المنافسين، وميلها لتحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف لتحقيق الدخول أو تحسين الوضع التنافسي من خلال تبني موقف هجوم قوي أو استجابة عدوانية للتهديدات التنافسية في البيئة من أجل النجاح. كما تعكس شدة المواقف القتالية للمنظمة لتتفوق على منافسيها في السوق (Ali et al., 2021; Oni et al., 2019).

وتمكّن العدوانية المنظمات من توسيع حصتها في السوق، وزيادة ولاء العملاء الحاليين والتفوق على المنافسين الأذكىاء من خلال حشد وتأمين الأعضاء الحاليين والجدد. ومثل هذه المواقف العدوانية تمنع المنافسين وتُشئى ميزة للهجمات التنافسية على قاعدة عملاء المنظمة (Boso et al., 2017).

وتعتبر العدوانية بمثابة محركات حاسمة لنجاح المنظمة من حيث الاحتفاظ بالعملاء وجذبهم، والبحث عن فرص لاستغلال نقاط القوة للمنظمة ونقاط ضعف المنافسين والاستفادة منها من خلال التقييم المستمر للمنافسين، بالإضافة إلى التقييم البيئي. وبالتالي فإن "الموقف العدواني التنافسي القوي يمنح المنظمة القدرة على أن تكون لاعباً حاسماً في مجال المنافسة." وتستفيد المنظمة العدوانية من المناورات الهجومية لتتفوق باستمرار على جهود المنافسين في السوق بدلاً من تبني موقف سلبي تجاه المنافسة (Saha et al., 2021).

هذا، واقترح (Miller, 2011) أن تتناول المكونات الفرعية للتوجه الريادي يمكن أن يكون أفضل من المقياس المجمع، لأن الأبعاد الفرعية يمكن أن تلعب أدواراً مختلفة بالاعتماد على سياق معين. فمثلاً قد تكون الابتكارية أكثر أهمية من المخاطرة بالنسبة لاستراتيجية معينة والعكس صحيح ( Kreiser et al., 2013; Miller, 2011). وعلى هذا الأساس، اقترح الباحثون أنه ينبغي التوافق المناسب بين الأبعاد الفرعية للتوجه الريادي والمتغيرات السياقية لتحقيق أداء أعلى للمنظمة (Linton & Kask, 2017).

وأضافت دراسة (Ali et al., 2021) المرونة الاستراتيجية كبُعد سادس لأبعاد التوجه الريادي الخمسة السابقة (المخاطرة، والاستباقية، والابتكارية، والاستقلالية، والعدوانية)، وتم تأكيد صدق وثبت القياس من خلال تحليل العامل الاستكشافي والتأكيدي، وجاءت مؤشرات جودة توافق النموذج التأكيدي CFA عند مستويات عالية.

## ٢/٢ دراسات تناولت علاقة التوجه الريادي بالأداء الابتكاري

يُعرّف الأداء الابتكاري من حيث ابتكار المنتج الذي يعني مدى الاستجابة للتغيرات البيئية من السلع والخدمات، وابتكار العملية من حيث مدى تطوير المنظمة لعمليات التسويق والتصنيع لتحسين الجودة وخفض التكاليف (Madhoushi et al., 2011).

وبنفس المعنى يُعرّف الأداء الابتكاري من حيث الابتكار التكنولوجي الذي يشمل ابتكار المنتج وابتكار العملية؛ ويحتوي ابتكار المنتج على خلق منتجات مبتكرة لتحقيق متطلبات العميل، بينما يركز ابتكار العملية على التغيرات في العملية الحالية السائدة، وذلك بغرض تعزيز الفعالية والأداء وحل المشكلات وإضافة قيمة وكسب ميزة تنافسية للمنظمة (Iqbal et al., 2021).

وأضيف بعداً ثالثاً لتعريف الأداء الابتكاري كمفهوم متعدد الأبعاد ليشمل ابتكار المنتج وابتكار العملية والابتكار الإداري؛ حيث يُعرّف ابتكار المنتج بأنه تطوير وتسويق منتج أو خدمة جديدة لتلبية احتياجات المستهلكين وكسب حصة سوقية؛ ويشير ابتكار العملية إلى خلق عملية جديدة أو تعديل عملية الحالية وتحسين طريقة الانتاج أو التسليم والتي تأتي من تغييرات فنية أو تغيير البرامج أو الأجهزة؛ ويُقصد بالابتكار الإداري التغيير في الإجراءات الروتينية لتصميم المنتج وتصنيعه وتسليمه وخدماته (Shahnaei & Long, 2015).

وبمعنى آخر مختلف، يُعرّف الأداء الابتكاري بأنه "القدرة على تحويل مدخلات الابتكار إلى مخرجات، وبالتالي القدرة على تحويل قدرات وجهود الابتكار إلى تنفيذ فعلي في السوق" (Zizlavsky, 2016).

ووفقاً لتعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2005) OECD يقصد بالأداء الابتكاري تنفيذ منتجات، وعمليات، وطرق تسويقية أو تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال (Al-Khatib et al., 2022).

كما تم تعريف الأداء الابتكاري بأنه "نتاج أو تأثير أنشطة الابتكار المختلفة للمنظمة على عمليات الإنتاج والتشغيل. ويُمكن القول بأن الأداء الابتكاري هو المقياس الحقيقي لمخرجات الابتكار التنظيمي (Pan et al., 2018).

وقام العديد من الباحثين بقياس الأداء الابتكاري بعدة طرق، دون إجماع بين الباحثين على طرق محددة لقياس الأداء الابتكاري ( Bican & Brem, 2020; Birchall et al., 2011; Forgor & Girinsky, 2020). فقام البعض بقياس الأداء الابتكاري على مستوى براءات الاختراع (Wei et al., 2020)؛ كما أكد العديد منهم امكانية قياسه من خلال التحسينات التنظيمية والإدارية والاستراتيجية وتعزيز ثقافة الابتكار (Al-Khatib et al., 2022).

هذا، ومن الصعب الاتفاق على مقياس للأداء الابتكاري في الأدبيات، وهناك جهود مستمرة لقياسه من خلال أنواع معينة من الابتكار مثل ما حددته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD التي حددت أربعة أنواع من الابتكار لقياس الأداء الابتكاري للمنظمات وتتمثل في: ابتكار المنتج، وابتكار العملية، والابتكار التسويقي، والابتكار التنظيمي (OECD, 2005).

كما اقتصر البعض في قياس الأداء الابتكاري على جانبين فقط من النواتج وثيقة الارتباط فيما بينهما وهما: ابتكار المنتج وابتكار العملية، حيث يُعرّف ابتكار المنتج بأنه المنتج أو الخدمة الجديدة المقدمة لتلبية احتياجات السوق؛ ويُعرّف ابتكار العملية بأنه العنصر الجديد المقدم في عمليات او وظائف الإنتاج. وبالتالي يركز ابتكار المنتج على السوق ويهدف إلى العميل، بينما يركز ابتكار العملية على العمل الداخلي ويهدف إلى زيادة الكفاءة (Alegre & Chiva, 2013).

وأضيف بعداً ثالثاً مختلفاً لمقياس الابتكار السابق ليرتكز على مدى تفوق المنظمة على منافسيها الرئيسيين من حيث تقديم منتجات جديدة وتطبيق اختراعات جديدة وتطوير عمليات أو تكنولوجيا جديدة (Zhai et al., 2018).

وفي صياغة أحدث لمقياس الأداء الابتكاري تم اختباره من منظور نواتج الابتكار، حيث اشتمل الأداء الابتكاري على ثلاثة عناصر هي: فعالية ابتكار المنتج، وفعالية ابتكار العملية، وكفاءة الابتكار (Oduro, 2022).

ومن الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التوجه الريادي والنواتج الابتكارية، دراسة (Tang et al., 2015) التي اختبرت العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الابتكاري للمنتج في المنظمات الصناعية في الصين من خلال التفاعل بين النظام الداخلي للمنظمات (إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية) وبيئتها الخارجية (الاضطراب التقني). وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي معنوي مباشر للتوجه الريادي على الأداء الابتكاري للمنتج، وتكون هذه العلاقة أقوى في المنظمات التي تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وأن التأثير التفاعلي للتوجه الريادي وممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يكون أقوى على الأداء الابتكاري في الشركات التي تعمل في بيئة أقل اضطراباً.

وهدف دراسة (Linton & Kask, 2017) إلى اختبار العلاقة بين الأبعاد الفرعية للتوجه الريادي كمجموعات مستقلة وبين الاستراتيجيات التنافسية-التميز وقيادة التكلفة- وتأثيرها على الأداء التنظيمي. ودعمت نتائج الدراسة فكرة أن المخاطرة والاستباقية والابتكارية هي أوضاع ريادية مستقلة ومتميزة ولها تفاعلات مميزة في سياقات الاستراتيجية التنافسية، كما كشفت النتائج عن أن الجمع بين أبعاد معينة للتوجه الريادي والاستراتيجية الملائمة يُمكن أن يؤدي إلى أداء تنظيمي عالي.

وفي السياق الأقرب للبحث، أجريت دراسة (Nazar et al., 2018) بغرض اختبار العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي للبنوك في القطاع المصرفي بباكستان. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات ايجابية معنوية بين الأبعاد الثلاثة للتوجه الريادي (المخاطرة، والابتكار، والاستباقية) والأداء التنظيمي للبنوك.

وبناءً على نظرية التنمية التنافسية والانتاج النظيف، حللت دراسة (de Guimarães et al., 2018) تأثير المحركات الاستراتيجية (التوجه الريادي، والتوجه بالسوق،



والتوجه بإدارة المعرفة) على الانتاج النظيف والميزة التنافسية التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات الصناعات التحويلية والتجارة والخدمات في البرازيل. وأوضحت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تم البحث فيها تستخدم المحركات الإستراتيجية بشكل منفصل، وأنه عندما يتم دمجها يكون هناك فرصة أكبر لنجاح الإنتاج، وزيادة في الميزة التنافسية للمؤسسات.

وهدف دراسة (Oni et al., 2019) إلى تقييم العلاقة بين التوجه الريادي متعدد الأبعاد (المخاطرة، الاستباقية، الابتكارية، والاستقلالية) وأداء منظمات الأعمال الصغيرة في جنوب أفريقيا. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك ثلاثة أبعاد (الابتكارية، والمخاطرة، والاستباقية) مؤثرة على الأداء التنظيمي، بينما لم تدعم النتائج تأثير الاستقلالية على أداء المنظمات. وفي حين دعمت النتائج وجود علاقة ايجابية بين التوجه الريادي وأداء المنظمات.

وأجريت دراسة (Sarsah et al., 2020) بهدف اختبار العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الابتكار الجذري بين المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في غانا. بالاضافة إلى فحص الدور الوسيط للقدرات الاستيعابية المحتملة والمحققة في هذه العلاقة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير مباشر معنوي للتوجه الريادي على الأداء الابتكاري الجذري، كما أوضحت وجود تأثير غير مباشر معنوي للتوجه الريادي على أداء الابتكار من خلال القدرات الاستيعابية المحتملة والمحققة (توسط كامل).

وفي نفس التيار البحثي، استكشفت دراسة (Seo, 2020) العلاقة المنحنية بين التوجه الريادي واداء الابتكار في المشاريع الكورية، وأوضحت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة منحنية curvilinear بين التوجه الريادي وكل من الابتكار التكنولوجي وابتكار المنتج، بينما تبقى العلاقة خطية بين التوجه الريادي ونمو المبيعات. كما أشارت النتائج إلى أن قيمة حاصل ضرب أبعاد التوجه الريادي الثلاثة (الابتكارية والاستباقية والمخاطرة) تفسر التباين في تحسين الابتكار التكنولوجي وابتكار المنتج بشكل أفضل من قيمة متوسط جمعهم.

وركزت دراسة (Basco et al., 2020) على عمل تحليل بين ثلاث مجموعات من الدول (الصين والمكسيك وأسبانيا) لاختبار تأثير التوجه الريادي

متعدد الأبعاد (المخاطرة، والاستباقية، والابتكارية) على أداء المنظمات الصناعية. بالإضافة إلى اختبار التأثير الوسيط للسياق (الدولة) على العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للتوجه الريادي على أداء المنظمات الصناعية، كما أثبتت النتائج أن تأثير التوجه الريادي على أداء المنظمات يعتمد على السياق، مما يثبت التأثير الوسيط للعلاقة بين التوجه الريادي والأداء.

وغطت دراسة (Isichei et al., 2020) الميدانية ستة مناطق جغرافية في نيجيريا من أجل اختبار العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في وجود طاقة البنية التحتية كوسيط في العلاقة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الابتكار والاستباقية لهما تأثير معنوي على أداء المشروعات SMEs في نيجيريا، بينما لم تدعم النتائج معنوية تأثير المخاطرة على أداء المشروعات، كما دعمت النتائج الدور الوسيط للبنية التحتية في العلاقة.

واستهدفت دراسة (Yi et al., 2021) الاختبار التطبيقي لتأثير التوجه الريادي على كل من ابداع منتج جديد والميزة التنافسية وأداء المنتج الجديد في مجال المشاريع الصغيرة والمتوسطة في كوريا الجنوبية. وأظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الريادي له تأثير ايجابي معنوي على كل من حداثة المنتج الجديد وأهميته، وأن حداثة وأهمية المنتج الجديد له تأثير ايجابي معنوي على الميزة التنافسية، والتي تؤثر بدورها ايجابياً على أداء المنتج الجديد.

وفي سياق المشاريع الهندية الجديدة، أجريت دراسة (Saha et al., 2021) بهدف اختبار صياغة (Lumpkin and Dess (1996) للتوجه الريادي في الاقتصاديات النامية لتحديد أبعاد التوجه الريادي ذات القيمة لضمان أداء متميز للمنظمات في الاقتصادات الناشئة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن بُعد العدوانية التنافسية أهم أبعاد التوجه الريادي تأثيراً على أداء المشروعات الجديدة، بينما لم تدعم النتائج تأثير الاستباقية على الأداء التنظيمي.

وبناءً على مبادئ نظرية التعلم الاجتماعي والنظرية المكونة للإبداع والنظرية الاجتماعية التحفيزية، أجريت دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢٢) بهدف اختبار أثر التوجهات الريادية للقادة (صياغة التحدي، استيعاب عدم التأكد، تحديد واستغلال الفرص، التوجه نحو التعلم، بناء الالتزام، التعهد، وتحديد الحدود) على الأداء الإبداعي في البنوك التجارية المصرية، والوقوف على الدور الوسيط التفسيري للقوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية في العلاقة بين القيادة الريادية والإبداع. وأوضحت نتائج الدراسة أن قادة البنوك التجارية في مصر لديهم درجة عالية من التوجه الريادي يمثل أهمها في استيعاب عدم التأكد ووضع إطار للتحديات؛ كما خلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات القيادة الريادية على إبداع الموظفين بالبنوك المصرية.

وأجريت دراسة (Kim & Hur, 2022) بغرض اختبار كيفية تأثير التوجه الاستراتيجي (التوجه بالسوق والتوجه الريادي) على الأداء الابتكاري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في كوريا الجنوبية. وكشفت نتائج الدراسة عن أن التوجه الريادي له تأثير معنوي ايجابي على كل من ابتكار المنتج وابتكار العملية، بينما هناك تأثير للتوجه بالسوق على ابتكار المنتج فقط. وعلاوة على ذلك، أوضحت النتائج أن الأداء الابتكاري الشامل للمشروعات يعاني من التداخل المتضارب بين التوجه بالسوق والتوجه الريادي.

وفي سياق ممارسات الاستدامة، هدفت دراسة (Akomea et al., 2022) إلى اختبار الآليات الخارجية (ممارسات الاستدامة) المحددة للعلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في غانا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمات تبقى قوية من خلال ممارسات الاستدامة وعند وجود مستويات عالية من المنافسة، ودعمت النتائج الدور الوسيط الجوهرى لممارسات الاستدامة في العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال.

## ٢/٣ دراسات تناولت علاقة التوجه الريادي بالمرونة الاستراتيجية

ترتبط المرونة الاستراتيجية والقدرة على التكيف مع زيادة الأعمال، حيث تميل البيئة التي تعمل فيها المنظمات إلى أن تكون شديدة التقلب وغير مؤكدة. ومن أجل البقاء والأداء الأفضل في هذه البيئة، تحتاج المنظمات إلى التكيف من خلال تطوير استراتيجيات مختلفة للتعويض عن تغيرات البيئة الخارجية (Ali et al., 2021).

وتُعرّف المرونة الاستراتيجية في أدبيات الإدارة بأنها "قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل استباقي أو تفاعلي لفرص الأعمال والتهديدات التي تفرضها التغيرات في البيئات الاقتصادية والسياسية" (Grewal & Tansuhaj, 2001).

ومن رؤية أوسع، تُعرف المرونة الاستراتيجية على أنها "القدرة على تتبع الفرص الجديدة في سوق الأعمال والاستجابة السريعة للتهديدات في البيئة التنافسية للمنظمة" (Zahra et al., 2008). كما تُعرف بأنها "قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخلياً وكذلك أيضاً علاقتها ببيئتها الخارجية" (Roberts & Stockport, 2009).

وتُعرّف المرونة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على التكيف أو الاستجابة لبيئة السوق المتغيرة وتغيير المنافسة من خلال تنظيم أهدافها مع مرونة الموارد ومرونة التنسيق، وإظهار التصميم التنظيمي المعياري والافتراضي والخالي من العوائق (Dess et al., 2009).

وفي نفس السياق، عُرِفَت المرونة الاستراتيجية بأنها "قدرات الشركة على الاستجابة السريعة للمشكلات، وإعادة التفكير في أنشطتها واستراتيجياتها، وتلبية المتطلبات البيئية بشكل أفضل" (Escrig-Tena et al., 2011).

وفي الواقع توصف الشركات الريادية بأنها رشيقة agile ومتجاوبة ومرنة وحاضنة للتغيير، وهو ما يتوافق مع مفهوم المرونة الاستراتيجية الذي يهدف إلى قياس مقاصد المنظمات تجاه مرونة الموارد ومرونة التنسيق (Ali et al., 2021).

ومن الدراسات ذات الصلة بعلاقة أبعاد التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية دراسة (Fernández-Pérez et al., 2013) إلى اختبار كيفية تأثير خصائص المديرين التنفيذيين على المرونة الاستراتيجية من منظور التوجه الاستراتيجي

(ريادي، المحافظة، المتوسطة) للشركات الاسبانية. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الشبكات الاجتماعية الخارجية للمديرين تؤثر بشكل ايجابي على المرونة الاستراتيجية. كما أوضحت النتائج أن التأثيرات تختلف حسب نوع التوجه الاستراتيجي في المنظمة.

ومن خلال تصميم البحث التجريبي، هدفت دراسة ( Schneider & Spieth, 2014) إلى اختبار تأثير أنواع ابتكار نموذج الأعمال (الابتكار في عرض القيمة، والابتكار في تصميم القيمة، والابتكار في نموذج الإيرادات) على الأبعاد المختلفة للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، ومرونة التنسيق، وتنوع القدرات الإدارية). وأشارت النتائج إلى أن بعض أنواع الابتكار (كابتكار عرض وتصميم القيمة) لها تأثيرات معنوية على الأبعاد الفردية للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة التنسيق)، في حين لم تثبت النتائج العلاقات الأخرى.

وأجريت دراسة (Fernández-Pérez et al., 2016) للتحليل التطبيقي لأثر الشبكات الاجتماعية الخارجية للمديرين CEOs على العوامل المعرفية للمرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي للمنظمات الاسبانية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي للشبكات الكبيرة على المرونة الاستراتيجية. كما أوضحت النتائج أن صنع القرار الريادي (المخططات الريادية الاستراتيجية والكفاءة الذاتية في تحديد الفرص) يتوسط تأثير خصائص الشبكات الاجتماعية الخارجية على المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي. بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي ايجابي مباشر للمرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للمنظمات الاسبانية.

ومن الدراسات العربية ذات الصلة، دراسة (عارف، ٢٠١٩) التي هدفت إلى تحديد دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية في شركات انتاج الأدوية المصرية مقارنة بين القطاع العام والخاص. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية وأثر معنوي لمعظم أبعاد التوجه الريادي (الابداع، والمخاطرة، والاستباقية) على المرونة الاستراتيجية بأبعادها الفرعية (المرونة السوقية، والانتاجية، والموارد البشرية).

وأجريت دراسة (Chaudhary, 2019) على الشركات الصغيرة بالهند لغرض اختبار الدور الحاسم الذي يلعبه التوجه الريادي والقدرة الاستيعابية absorptive في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وأداء الشركة. وقدمت الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة دليلاً تطبيقياً على الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وأداء الشركة. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن القدرة الاستيعابية المحتملة للشركة تعزز العلاقة بين مرونتها الاستراتيجية وتوجهها الريادي.

وبالتطبيق على قطاع الاتصالات الأردني، أجرى (صوان، ٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى قياس أثر التوجه الريادي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الاتصالات بالأردن. وخلص إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي (الاستباقي، والابتكاري، والمخاطرة) على المرونة الاستراتيجية (السوقية والتنافسية) للشركات الصغيرة والمتوسطة بقطاع الاتصالات.

ومن رؤية مختلفة اختبرت دراسة (Su, 2020) التأثير الفردي والمشارك للبيئة المؤسسية لريادة الأعمال والمرونة الاستراتيجية على التوجه الريادي للشركات الصناعية الصينية. وأشارت النتائج إلى أن البعد الحكومي للبيئة الريادية المؤسسية ليس له علاقة معنوية بالتوجه الريادي، بينما اتضح أن البعد الاجتماعي والمرونة الاستراتيجية كليهما له علاقة ايجابية بالتوجه الريادي، كما ان التفاعل بين البعد الحكومي والمرونة الاستراتيجية له تأثير ايجابي معنوي على التوجه الريادي للشركات الصناعية بالصين، لكن التفاعل بين البعد الاجتماعي والمرونة الاستراتيجية له تأثير سلبي على التوجه الريادي للشركات.

وركزت دراسة (Kharisma et al., 2020) على اختبار نموذج التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال الموضة في اندونيسيا. وأوضحت نتائج الدراسة أن الاستباقية فقط لها تأثير معنوي مباشر على أداء المشروعات، وكشفت النتائج أيضاً عن

وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي الثلاثة (المخاطرة والاستباقية والابتكارية) على المرونة الاستراتيجية وكانت الاستباقية الأقوى تأثيراً على المرونة الاستراتيجية والتي ثبت دورها الوسيط الايجابي في العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

#### ٢/٤ دراسات تناولت علاقة المرونة الاستراتيجية بالأداء الابتكاري

في ظل بيئة الأعمال التجارية الحالية يُعد بناء ميزة تنافسية مستدامة مشكلة لأن المنظمات في البيئات سريعة الحركة لا يُمكنها حماية المنتجات والعمليات الحالية لفترة طويلة أو الحفاظ على أرباح أعلى من المتوسط بناءً على ابتكار أو ميزة واحدة ثابتة. ومن ثَمَّ، فمن أجل البقاء يجب على المنظمات تقديم منتجات جديدة بانتظام، وتقنيات العمليات بشكل أسرع، وبدون المرونة تتعرض الموارد الرئيسية والقدرات الأساسية للمنظمة لخطر كبير، وتؤدي المرونة الإستراتيجية إلى أداء متميز (Fernández-Pérez et al., 2016).

ويُمكن للمنظمات التي تتمتع بالمرونة الاستراتيجية في استخدام مواردها وقدراتها وإعادة تشكيل وتنظيم مواردها للاستفادة من الفرص الاستراتيجية الناشئة. وقد تساعد هذه الفرص المنظمة في الحفاظ على الأداء المتميز بسبب مزايا الحركة الأولى أو الاستجابة للعملاء أو مزايا استراتيجية أخرى. وتعد المرونة الاستراتيجية بشكل عام مؤشراً قوياً على قدرة المنظمة على التكيف ولها انعكاسات كبيرة على أدائها (Yousuf et al., 2020).

وأجريت دراسة (Zhou & Wu, 2010) بهدف اختبار دور القدرات التكنولوجية والقدرات الديناميكية (المرونة الاستراتيجية) في ابتكار المنتجات، حيث يُقترح أن للقدرة التكنولوجية تأثيرات مميزة على كل من الابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والالكترونيات في الصين. ودعمت النتائج دور القدرة التكنولوجية في تعزيز الابتكار الاستغلالي بمعدل متسارع، بينما لها علاقة معكوسة على شكل حرف U مع الابتكار الاستكشافي للمنتجات، بمعنى أن المستوى العالي من القدرات التكنولوجية يُعيق

الابتكار الاستكشافي. كما أوضحت النتائج أن المرونة الاستراتيجية تعزز الآثار الإيجابية للقدرة التكنولوجية على الابتكار الاستكشافي، بحيث عندما تكون المرونة الاستراتيجية عالية، يزيد ارتباط القدرة التكنولوجية بالابتكارات الاستكشافية.

واستهدفت دراسة (Ghorban & Gholipour, 2018) السياق التعليمي بغرض اختبار تأثير المرونة الاستراتيجية على الابتكار من وجهة نظر المديرين وأعضاء المركز الثقافي للتعليم في معهد Ghalamchi في إيران. وأوضحت نتائج الدراسة أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي معنوي على إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي.

وفحصت دراسة (Li et al., 2018) التأثير الوسيط لقدرات التكنولوجيا على العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي للمنظمات عالية التقنية بالصين. وكشفت نتائج الدراسة عن أن القدرات التكنولوجية تعزز تأثير المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في البيئة الديناميكية. ومع ذلك تختلف العلاقات باختلاف المرحلة من دورة حياة التكنولوجيا.

وهدفت دراسة (Beraha et al., 2018) إلى تحديد مساهمة المرونة الاستراتيجية في المجالات الوظيفية في الشركة (الانتاج، والتسويق، والموارد البشرية) في ابتكار المنتج في سياق صناعة الأجهزة الكهربائية المنزلية في تركيا. وأوضحت نتائج الدراسة أن المرونة الاستراتيجية لها دور مهم في تعزيز ابتكار المنتج، وكل مرونة مجال فرعية لها دور مختلف في أداء ابتكار المنتج، حيث يتضح أن المرونة التسويقية لها دور رئيسي في ابتكار المنتج، بينما لم تدعم النتائج دور مرونة الموارد البشرية فقط في تحسين الأداء الابتكاري للمنتج.

ومن الدراسات النظرية ذات الصلة، دراسة (Herhausen et al., 2020) التي انتهجت التحليل التجميعي Meta-Analysis لمحددات ونواتج المرونة الاستراتيجية وإعادة حل عدم التوافق بين الباحثين في الأدب الإداري. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن التوجه الاستراتيجي والتصميم التنظيمي من أبرز محددات المرونة، كما أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير على كل من الأداء



التنظيمي والابتكاري والأداء المالي، وأن الديناميكية البيئية من أهم العوامل الوسيطة المؤثرة على علاقة المرونة الاستراتيجية بالأداء التنظيمي.

ومن الدراسات المرجعية التي ناقشت العلاقة أيضاً ( Kahingo & Muchemi, 2020) والتي اقترحت أن المرونة الاستراتيجية هي خيار استراتيجي للشركات التي تعمل في ظروف بيئية مضطربة، وخلصت نتائج مراجعة الأدبيات ذات الصلة إلى أن المرونة الاستراتيجية تمكن الشركات من التكيف والتواءم استجابةً للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وأن هناك العديد من النظريات والنماذج المفاهيمية التي من المتوقع أن توجه البحث المستقبلي لاختبار تأثير المرونة الاستراتيجية على أداء المنظمات والتي تشمل القدرات المعرفية لفريق الإدارة العليا، والديناميكية البيئية والأداء التنظيمي.

ومن الناحية التطبيقية، أجريت دراسة (Nwachukwu & Vu, 2020) بهدف اختبار العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية واستدامة الأعمال بالتطبيق على صناعة البنوك في نيجيريا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ايجابي لكل من المرونة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية على استدامة الأعمال ومؤشراتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وأداء الابتكار في البنوك موضوع التطبيق. كما أوضحت أن القيادة الاستراتيجية تتوسط تأثيراً العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واستدامة الأعمال.

وفي سياق المنسوجات والأثاث أجريت دراسة (Mohammed et al., 2022) بهدف تحديد ما إذا كانت التغيرات في البيئة الخارجية (المرونة الاستراتيجية) تعزز الابتكار التنظيمي في شركات المنسوجات العراقية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التغيرات الدراماتيكية تقوي قدرة المنظمات على معرفة المنافسين الاستراتيجيين، وأن المرونة الاستراتيجية ترتبط معنوياً بالابتكار التنظيمي والحفاظ على ميزة تنافسية.

## ٢/٥ دراسات تناولت الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية

وفيما يتعلق بالدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية، استكشفت دراسة (Feifei,2012) التأثير التفاعلي بين المرونة الاستراتيجية والتوجه الريادي على أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة عالية التكنولوجيا بالصين. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير متفاعل للمرونة الاستراتيجية والتوجه الريادي على أداء المنظمات الصينية عالية التكنولوجيا. مما يشير إلى دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة الايجابية بين التوجه الريادي وأداء المنظمات.

ومن الأطر النظرية ذات الصلة ما اشتملت عليه دراسة ( Arief et al., 2013) التي تناولت الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التوجه بالسوق والتوجه الريادي وأداء المنظمة. وخلصت النتائج النظرية للدراسة إلى أنه ينبغي على المنظمات تحسين السلوك المرن في تحديد الاستراتيجية، من خلال أبعاد التوجه الريادي والتوجه بالسوق والتي توفر الأساس في تحديد السلوك المرن لتشكيل الاستراتيجية، مما يؤثر على أداء المنظمة.

وأجريت دراسة (Chahal et al., 2019) بهدف تقصي الدور الوسيط لمرونة العمليات في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي في سياق الرعاية الصحية بالولايات المتحدة. وأكدت نتائج الدراسة أن أبعاد التوجه الريادي ممثلة في الابتكار والمخاطرة والاستباقية، وأهمها الاستباقية، تعزز من أداء المستشفيات. كما أوضحت النتائج أن المرونة تتوسط تأثير التوجه الريادي على أداء المستشفيات.

وفي سياق صناعة المنتجات الرياضية، ركزت دراسة (Sajjad et al., 2020) على تحليل تأثير التوجه الريادي وتوافر التمويل والمرونة الاستراتيجية على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع صناعة المنتجات الرياضية الباكستانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التوجه الريادي وتوافر التمويل لهما تأثير معنوي ايجابي على أداء المشروعات الرياضية، بينما لم تدعم النتائج تأثير المرونة الاستراتيجية على أداء المشروعات.

وبالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة أيضاً، هدفت دراسة (Abdulrab et al., 2021) إلى اختبار الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي للمشروعات SMEs السعودية. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي معنوي مباشر للتوجه الريادي على أداء المشروعات، كما اتضح أن التوجهات الاستراتيجية (التوجه بالسوق والتوجه التكنولوجي) تتوسط ايجابياً العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

وهدف دراسة (AlHalaseh & Ayoub, 2021) إلى تحليل تأثير التوجه الريادي على تحقيق التميز التنظيمي من خلال المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين في الادارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية. وأثبتت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي (المخاطرة، والابتكاري، والاستباقي) على تحقيق التميز التنظيمي من خلال المرونة الاستراتيجية (كوسيط جزئي) في البنوك التجارية الأردنية.

وركزت دراسة (Han & Zhang, 2021) على فحص كيفية تأثير التوجهات الاستراتيجية (التوجه الريادي والتوجه بالتعلم) والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة التنسيق) على ابتكار المنتج لدى الشركات الصينية. وأوضحت نتائج الدراسة أن التوجه الريادي يحفز على ابتكار المنتج، حيث أوضحت أن التوجه الريادي يحسن من ابتكار المنتج من خلال تعزيز مرونة التنسيق، كما أثبتت أن التوجه الريادي يقوي من ابتكار المنتج من خلال تسلسل التأثيرات الوسيطة للتوجه بالتعلم ومرونة التنسيق.

ومن الدراسات العربية ذات الصلة، دراسة (أيوب، ٢٠٢١) التي هدفت إلى قياس وتحليل أثر التوجه الريادي على تحقيق التميز المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة احصائية للتوجه الريادي بأبعاده الابداعي والاستباقي وتحمل المخاطرة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية في البنوك الأردنية.

وأجريت دراسة (Dhar et al., 2022) بغرض فهم دور المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة والتنفيذ الاستراتيجي بين المشروعات الخاصة في مجالات صناعية وخدمية مختلفة في بنجلادش في إطار التنمية الاستراتيجية. وخلصت نتائج المقابلات إلى أن أنماط القيادة المختلفة ليست متشابهة في تأثيرها على كل من المرونة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي. كما دعمت النتائج الدور الوسيط الايجابي للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين انماط القيادة والتنفيذ الاستراتيجي.

### ٢/٦ تعقيب عام للباحثة

(١) يلاحظ من المراجعة السابقة للأدلة النظرية والتطبيقية أن مفهوم التوجه الريادي ما زال حديث النشأة وليس هناك توافق عام بين الباحثين حول التعريف أو القياس أو علاقته بالنواتج التنظيمية (Arabeche et al., 2022; Yi et al., 2021)، فكل دراسة تختلف حسب الموضوع والأهداف وسياق التطبيق، مما يعطي فرصة لمزيد من المساهمات النظرية والتطبيقية التي قد تضيف للنظرية.

(٢) هناك اهتمام متزايد بالصياغة متعددة للتوجه الريادي ثلاثي الأبعاد (المخاطرة، والابتكارية، والاستباقية) في الأدبيات الإدارية (Covin & Wales, 2019; Gupta & Batra, 2016; Sahi et al., 2020; Wales et al., 2013)، في حين أن هناك القليل جداً من الدراسات التطبيقية التي تبنت المقياس ذات الخمس أبعاد للتوجه الريادي (Oduro, 2022; Saha et al., 2021; Vega-Vázquez et al., 2016)، مما يستدعي بذل المزيد من التحقيق في ذلك النموذج الأخير للتوجه الريادي.

(٣) ما زال السؤال قائم عن مدى ملاءمة نظرية التوجه الريادي التي تم تطويرها ونموها في الثقافة الغربية للاقتصادات الناشئة مثل: مصر، مما يُشير إلى فجوة نظرية وتطبيقية في أبحاث التوجه الريادي ويظهر فرصة لمزيد من البحث والاستكشاف عن قابلية تطبيق مفهوم التوجه الريادي متعدد الأبعاد وتعميمه

- عبر الثقافات استجابةً لتوصيات الدراسات القليلة ذات الصلة ( Basco et al., 2020; Lomborg et al., 2017).
- ٤) ركزت أبحاث التوجه الريادي السابقة بشكل أساسي على تأثيره على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة ( Arabeche et al., 2022; Basco et al., 2021; Sarsah et al., 2020; Yi et al., 2021)، مع وجود اهتمام محدود بتقييم العلاقة بين التوجه الريادي متعدد الأبعاد والأداء التنظيمي نظرياً وتطبيقياً ( Galbreath et al., 2020; Su et al., 2020; Vega et al., 2016). ومع ذلك، فإن العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الابتكاري يندر البحث فيها ( Alegre-Vidal & Chiva-Gomez, 2013; Oduro, 2022).
- ٥) بالرغم من أن هناك أدلة تطبيقية قليلة على العلاقة بين التوجه الريادي ونواتج الأعمال على المستوى التنظيمي وأبرزها الأداء الابتكاري؛ لكن ما زال هناك إهمال في دراسة الآليات والعوامل التنظيمية الوسيطة التي قد تفسر قوة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الابتكاري (Madhoushi et al., 2011).
- ٦) بالرغم من أهمية الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في علاقات التوجه الريادي، إلا أن معظم الدراسات السابقة تناولت ذلك الدور في إطار نواتج الأداء التنظيمي أو الاستدامة ( Abdulrab et al., 2021; Chahal et al., 2020; Nwachukwu & Vu, 2019)، في حين أن هناك إغفال لاختبار ذلك الدور الوسيط في علاقة التوجه الريادي متعدد الأبعاد والأداء الابتكاري، وبخاصةً في سياق البنوك التجارية المصرية.

### ٣ / مشكلة البحث

بالرغم من أن مستوى زيادة الأعمال في الاقتصادات الناشئة- مثل مصر- أعلى بكثير منه في الاقتصادات المتقدمة، إلا أن البحث في فهم الأساليب الريادية والاستراتيجية في هذه السياقات بعيد كل البعد عن الاهتمام والتطوير من جانب الباحثين (Omri, 2020)؛ مما يُشير إلى أهمية وجاذبية البحث الحالي لتناول هذه

الفجوة ومعالجة تأثير السمات السياقية (عبر الدول) على صياغة أبعاد التوجه الريادي واختلاف تأثيرها على النواتج التنظيمية ( Basco et al., 2020; Lomberg et al., 2017).

ومن ثمّ، زاد الاهتمام النظري بمفهوم وقياس التوجه الريادي، ومع ذلك فإن تناوله كمفهوم مركب أحادي (de Guimaraes et al., 2018) أو متعدد الأبعاد ما زال محل جدل بين الباحثين ( Covin & Wales, 2019; Gupta & Sahi et al., 2020; Batra, 2016). وهناك تفاوت بين الدراسات السابقة في اتباع الصياغة ثلاثية البعد تشمل المخاطرة والاستباقية والابتكارية ( Isichei et al., 2020) أو الخماسية التي تضيف بُعدي الاستقلالية والعدوانية التنافسية ( Ali et al., 2021; Vega-Vázquez, 2016).

علاوة على ذلك، فإن الاختبار التطبيقي لكيفية تأثير ريادة الأعمال والتوجه الريادي على الأداء الابتكاري ما زال يعاني من قلة الاهتمام بين الباحثين في أدبيات الإدارة ( Akomea et al., 2022; Oduro, 2022; Oni et al., 2016; Vega-Vázquez, 2019). فضلاً عن أن الدراسات القليلة التي تناولت تأثير التوجه الريادي على الأداء الابتكاري أهملت العوامل التي يمكن أن تتوسط قوة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الابتكاري (Madhoushi et al., 2021).

وفي الأسواق الديناميكية المتقلبة- مثل البنوك التجارية- تُعد المرونة الاستراتيجية قدرة تنظيمية مهمة تسمح ببناء المزايا التنافسية والحفاظ عليها (Brozovic, 2018; Rialti et al., 2020). ومع ذلك هناك اهتمام بتناول دورها الوسيط في علاقة التوجه الريادي بنواتج الأداء التنظيمي ( Abdulrab et al., 2021; Chahal et al., 2019; Dhar et al., 2022) على حساب الأداء الابتكاري لمنظمات الأعمال.

وبناءً على ما تقدم، يتضح أن هناك فجوة بحثية تتمثل في الاهتمام المحدود للباحثين بدراسة التوجه الريادي متعدد الأبعاد (المخاطرة، والاستباقية، والابتكارية، والاستقلالية، والعدوانية التنافسية) وتأثيره على الأداء الابتكاري لمنظمات القطاع

المصرفي المصري، بالإضافة إلى أن فحص الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الابتكاري ما زال غير مكتشف عملياً، وتحديدًا في سياق البنوك التجارية المصرية.

ومن ثم، يُمكن صياغة تساؤلات البحث على النحو التالي:

- (١) هل يوجد تأثير مباشر للتوجه الريادي على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية؟
- (٢) هل يوجد تأثير للتوجه الريادي على المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية؟
- (٣) هل يوجد تأثير للمرونة الاستراتيجية على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية؟
- (٤) هل يوجد تأثير غير مباشر للتوجه الريادي على الأداء الابتكاري من خلال المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية؟

#### ٤ / أهداف البحث

بناءً على الرؤية القائمة على الموارد ونظرية التوافق الاستراتيجي، يهدف البحث الحالي:

- (١) قياس التأثير المباشر للتوجه الريادي على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية.
- (٢) اختبار تأثير التوجه الريادي على المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية.
- (٣) تقصي تأثير المرونة الاستراتيجية على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية.
- (٤) فحص التأثير غير المباشر للتوجه الريادي على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية من خلال المرونة الاستراتيجية.

## ٥ / فروض البحث

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة النظرية والتطبيقية وما تقدم من أهداف يُمكن صياغة فروض البحث الرئيسة والفرعية وفقاً للطبيعة متعددة الأبعاد للتوجه الريادي على النحو التالي:

❖ **الفرض الرئيس الأول:** يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوجه

**الريادي على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية**

وينبثق من هذا الفرض الرئيس مجموعة الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (١-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمخاطرة على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية
- الفرض الفرعي (١-٢): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للاستباقية على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية
- الفرض الفرعي (١-٣): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للابتكارية على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية
- الفرض الفرعي (١-٤): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للاستقلالية على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية
- الفرض الفرعي (١-٥): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة للعدوانية التنافسية على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية

❖ **الفرض الرئيس الثاني:** يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للتوجه

**الريادي على المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية**

وينبثق من هذا الفرض الرئيس أيضاً الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (٢-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمخاطرة على المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية
- الفرض الفرعي (٢-٢): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للاستباقية على المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية



- الفرض الفرعي (٢-٣): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للابتكارية على المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية
- الفرض الفرعي (٢-٤): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للاستقلالية على المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية
- الفرض الفرعي (٢-٥): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة للعدوانية التنافسية على المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية
- ❖ الفرض الرئيس الثالث: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية
- ❖ الفرض الرئيس الرابع: يوجد تأثير غير مباشر للتوجه الريادي على الأداء الابتكاري من خلال المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية  
وينبثق من هذا الفرض الرئيس مجموعة من الفروض الفرعية كذلك:
- الفرض الفرعي (٤-١): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للمخاطرة على الأداء الابتكاري من خلال المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية
- الفرض الفرعي (٤-٢): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للاستباقية على الأداء الابتكاري من خلال المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية
- الفرض الفرعي (٤-٣): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للابتكارية على الأداء الابتكاري من خلال المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية
- الفرض الفرعي (٤-٤): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للاستقلالية على الأداء الابتكاري من خلال المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية
- الفرض الفرعي (٤-٥): يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة للعدوانية التنافسية على الأداء الابتكاري من خلال المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية

## ٦ / أهمية البحث

يمكن تقسيم أهمية البحث الحالي إلى أهمية نظرية وأهمية عملية على النحو التالي:

## ٦ / ١ الأهمية النظرية

(١) يقدم البحث الحالي رؤية علمية جديدة عن مفهوم التوجه الريادي وأبعاده، ومن ثم إثراء المناقشات النظرية للباحثين حول قياس التوجه الريادي كمفهوم متعدد الأبعاد (المخاطرة، الاستباقية، الابتكارية، الاستقلالية، التنافسية) يشمل أنشطة وممارسات عابرة للثقافات بدلاً من الصياغة التقليدية لها كمفهوم أحادي البعد.

(٢) يستجيب البحث الحالي لتوصيات بعض الدراسات السابقة التي نادى بضرورة التحقق من نظرية التوجه الريادي الناشئة عبر ثقافات أخرى غير الغربية وبخاصة في سياق الدول النامية، وتحري أبعاد جديدة مناسبة (خاصة الاستقلالية والعدوانية)، وآليات جديدة تربط بينها وبين النواتج التنظيمية الابتكارية.

(٣) يُسهم البحث الحالي أيضاً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية بصفة خاصة من خلال تناول إطار مفاهيمي مبني على مبادئ الرؤية القائمة على الموارد ونظرية التوافق الاستراتيجي من خلال الجمع بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية، وتقصي دورهما في تحسين الأداء الابتكاري وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

(٤) يُضيف البحث الحالي بعداً جديداً لتأثير التوجه الريادي على نواتج الأعمال الاستراتيجية، من خلال تضمين المرونة الاستراتيجية كألية وسيطة - ديناميكية- للكشف عن الصندوق الأسود وراء العلاقة التأثيرية غير المباشرة بين التوجه الريادي والأداء الابتكاري.

## ٦ / ٢ الأهمية العملية

(١) يساعد البحث الحالي قادة البنوك التجارية المصرية على توجيه الجهود توجيهاً سليماً نحو تخصيص الموارد لاكتشاف واستغلال الفرص الريادية التي تعود

بالمفوعة على منظماتهم، وذلك من خلال المعرفة الجيدة للتوجهات الريادية والأدوار التي يجب تبنيها وتعزيزها للعمل بطريقة ريادية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

(٢) دعم عملية صنع القرارات لدى قادة البنوك التجارية والمبنية على المرونة الاستراتيجية وإدارة موارد البنك بشكل ديناميكي ليس للتكيف مع بيئتها المتغيرة فحسب، بل يُمكنها أيضاً تحقيق الإمكانيات الكاملة لمواردها الرئيسية، ويكون لذلك آثار إيجابية على تنافسيتها وشرعيتها والتي تؤدي إلى أداء ابتكاري متميز.

(٣) إرشاد قادة البنوك المصرية نحو رؤية التنمية المستدامة من خلال تصميم وتنفيذ خطط وبرامج عمل لتنمية القادة في كافة المستويات التنظيمية والمرتكزة على تعزيز الأداء الابتكاري من خلال تطوير خطط عمل مرنة استراتيجياً، مما يُسهم في تحقيق قيمة مضافة لمنتجاتها وعملياتها ودعم ابتكاريها وتنافسيتها.

(٤) تمكين القادة في القطاع المصرفي المصري من إعداد وتصميم خطط عمل مرنة تتيح للموظفين تقديم أفكار وأساليب مبدعة وجديدة للتحسين المستمر وأداء الأنشطة والمهام الوظيفية بطرق جديدة، مما يشجع على تعزيز الأداء الابتكاري لديهم وينعكس بالتالي على الأداء التنافسي وكسب ميزة تنافسية مستدامة.

## ٧ / منهجية البحث

يناسب موضوع وأهداف البحث اتباع المدخل الاستنتاجي الكمي الذي يقوم على مبادئ الفلسفة ما بعد الوضعية Post-Positivism التي ترى الحقيقة بموضوعية نسبية، وتوفير البيانات السليمة ذات الصدق والثبات العالين والتركيز على تعميم النتائج على مجتمع البحث (Saunders et al., 2009).

ويقوم المدخل الاستنتاجي على اختبار النظرية القائمة ويتميز بسمات أهمها البدء من النظرية وصولاً إلى جمع وتحليل البيانات الكمية، واتباع مدخل مهيكلي

بدرجة عالية للبحث، واستخدام تصميم وصفي وأدوات مهيكلة لجمع البيانات مثل قائمة الاستقصاء، والحاجة العالية لتعميم النتائج (عبد الحميد، ٢٠٢٢).  
وفيما يلي تفصيلاً لهذه الإجراءات المنهجية بدءاً بتعريف نموذج البحث المقترح:

### ٧/١ نموذج البحث

يقترح البحث الحالي نموذجاً مفاهيمياً مبني على مبادئ الرؤية القائمة على الموارد للمنظمة RBV (Barney, 1991)، والتي تؤكد على أن الموارد التنظيمية كعنصر أساسي يحفز الأداء التنظيمي ويضمن الميزة التنافسية. وتنص النظرية على أن موارد المنظمات هي المحددات الحيوية التي تضمن استمرار وجودها. والمبدأ الأساسية للنظرية هو أن تطوير الميزة التنافسية ينبع من الاستغلال الاستراتيجي لحزمة من الموارد الفريدة بالمنظمة ذات القيمة والنادرة والفريدة من نوعها وغير القابلة للتقليد (Akomea et al., 2022).

وتنص النظرية على أن موارد المنظمات هي أصولها المالية والمادية والبشرية والتنظيمية. لذا، يجب على المنظمات استغلال هذه الموارد لتقديم أصول مميزة وغير قابلة للتكرار لتضمن القدرة على المنافسة (Roxas et al., 2017)؛ وبالتالي يُمكن اعتبار التوجه الريادي أحد الأصول الإستراتيجية للمنظمات لأنه "يعكس فلسفة المنظمة حول كيفية إدارة الأعمال من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات المتأصلة بعمق والتي توجه المنظمة لتحقيق أداء متميز (Weerakoon et al., 2020).

وبالرغم من ذلك، أكد بعض الباحثين أن النظرية RBV أخفقت في توفير عملية أو آلية محددة (وسيطرة) يُمكن من خلالها التركيز على الموارد الداخلية، والذي من شأنه أن يحفز الأداء التنظيمي وكسب ميزة تنافسية. وأشار إلى أنه من الصعب تطبيق النظرية دون فهم الكيفية التي يمكن من خلالها محاذاة الموارد لتحسين الأداء التنظيمي (Khan et al., 2022).

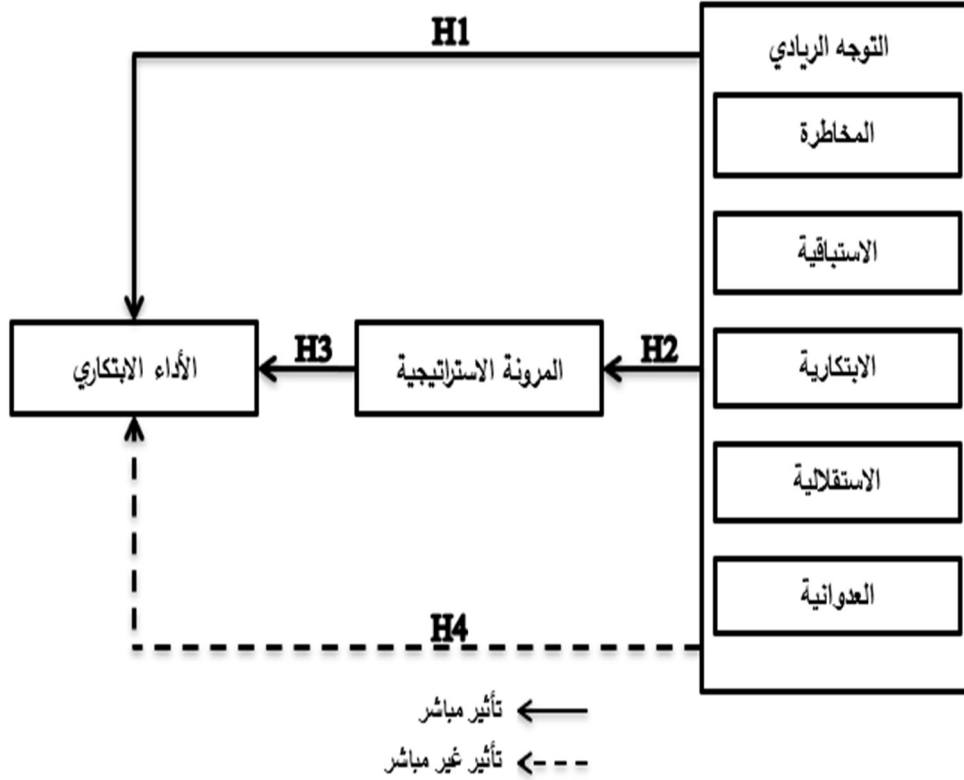
ومن زاوية أخرى، تقوم نظرية التوافق الاستراتيجي strategic fit theory (Thompson, 1967) على مبدأ التوافق بين استراتيجية المنظمة والبيئة التنافسية

التي تعمل فيها. وتبحث التوافق في مدى ملاءمة العناصر المختلفة لبعضها البعض. ونشأت نظرية التوافق الاستراتيجي من وصف إستراتيجية المنظمة بأنها عملية تنظيمية تتوافق مع البيئة الخارجية. وهذا يعني أن الإستراتيجية التنظيمية الجيدة تناسب البيئة الخارجية ومرنة بما يكفي لمواجهة عدم التأكد في البيئة الخارجية لتحقيق ميزة تنافسية (Agyapong et al., 2020).

وأيد بعض العلماء تجريبياً نظرية التوافق الاستراتيجية، ووجدوا علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوافق الاستراتيجي الأفضل (المرونة الاستراتيجية) والأداء التنظيمي المتميز. وبالتالي يخلص من ذلك إلى أن أداء المنظمة يعتمد على بيئتها الخارجية (Akomea et al., 2022).

وبناءً عليه، يستفيد هذا البحث من مبادئ نظريتي الرؤية القائمة على الموارد والتوافق الاستراتيجي لفهم كيفية تأثير ممارسات التوجه الريادي على الأداء الابتكاري التنافسي للبنوك التجارية المصرية. بمعنى أنه إذا تمكنت البنوك من استغلال مواردها لتحديد الأفكار المبتكرة، وأن تكون استباقية وتتحمل المخاطر، مع مراعاة قدرتها على إعادة هيكلة نفسها داخلياً وكذلك سرعة الاستجابة مع التغيرات الديناميكية والتوافق (المرونة) الاستراتيجي مع بيئتها الخارجية، يُمكن أن يؤدي إلى تعزيز الأداء الابتكاري وكسب ميزة تنافسية مستدامة.

وبناءً على ما تقدم، يجمع الإطار المقترح للبحث الحالي بين **المتغيرات المستقلة** المتمثلة في أبعاد التوجه الريادي (المخاطرة، والاستباقية، والابتكارية، والاستقلالية، والعدوانية التنافسية)، و**المتغير التابع** الذي يتمثل في الأداء الابتكاري، والمرونة الاستراتيجية التي تمثل **المتغير الوسيط Mediator** في علاقة التوجه الريادي والأداء الابتكاري. ويوضح الشكل (١) التالي نموذج البحث المقترح:



شكل (١) نموذج البحث المقترح

## ٧/٢ مقاييس وأدوات البحث

وفقاً للمنهجية المقترحة للبحث وأهدافه تم الاستعانة بالدراسات السابقة لغرض التعرف على متغيرات البحث الرئيسية المستقلة والوسيلة والتابعة، واستخراج بنود القياس التي سبق تأكيد صدقها وثباتها العالين لكل متغير أو بُعد فرعي من الدراسات التطبيقية ذات الصلة بالبحث الحالي. ويمكن توضيح ذلك في الجدول (١) التالي:

## جدول (١) متغيرات البحث وبنود وأدوات قياسها

المتغيرات والأبعاد	التعريف	بنود القياس	المصادر	الأدوات
المتغيرات المستقلة أبعاد التوجه الريادي المخاطرة (١)	وتُعرف بأنها القدرة على صنع القرارات الصعبة والمبتكرة لاستغلال فرص الأعمال واتخاذ الإجراءات الجريئة مع الثقة في نجاح الأعمال، وميل المنظمة للمشاركة والاستعداد لتخصيص موارد كبيرة لاستغلال الفرص على الرغم من عدم التأكد بشأن نتائج الأعمال.	(٣) عبارات	Ali et al., 2021 Basco et al, 2020 Boso et al., 2013 Covin&Miller,2014 Covin&Wales,2012 Gautam, 2016	استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين: (١) غير موافق إطلاقاً (٢) غير موافق (٣) محايد (٤) موافق (٥) موافق جداً
(٢) الاستباقية	وتُشير إلى أنشطة الأعمال التي تؤدي بشكل استراتيجي من أجل اكتساب ميزة تنافسية بأن تصبح المحرك الأول من خلال تقديم منتجات/خدمات وعمليات جديدة قبل المنافسين، وقدرة المنظمة على تحديد التوقعات المستقبلية والتنبؤ بها وبذل الجهود لتوفيرها.	(٣) عبارات	Okangi, 2019 Oni et al., 2019 Saha et al., 2021 Sarsah et al., 2020 Seo, 2019 Su, 2020 VegaVázquez,2016	
(٣) الابتكارية	ويقصد بها عملية إضافة قيمة ودرجة من الحداثة وتطوير المنتجات التي تقدمها المنظمة لتعزيز وضعها التنافسي، وخلق بيئة عمل تدعم وتشجع النماذج المبتكرة والإبداعية والتجارب التي تؤدي إلى تكنولوجيا أو إجراءات أو منتجات جديدة.	(٣) عبارات	Yi et al.,2021 Asemokha et al., 2019 Hughes & Morgan, 2007 Wang et al., 2020	
(٤) الاستقلالية	وتعني القدرة والإرادة للتوجيه الذاتي في المسعي وراء الفرص واستغلالها واتخاذ إجراءات خالية من القيود التنظيمية، وتشجيع العمل المستقل والحرية ومتابعة الأفكار الجديدة الضرورية لأداء نشاط أعمال ريادي.	(٣) عبارات	Hernandez-Perlines et al., 2021 Madhoushi et al., 2011	
(٥) العدوانية	وتُشير إلى قناعة المنظمات بتقديم أداء أفضل من المنافسين، وميلها لتحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف لتحقيق الدخول أو تحسين الوضع التنافسي من خلال تبني مؤلف هجوم قوي أو استجابة عدوانية للتهديدات التنافسية في البيئة من أجل النجاح.	(٣) عبارات		

استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين: (١) غير مرن إطلاقاً (٢) غير مرن (٣) محايد (٤) مرن (٥) درجة عالية	Brozovic, 2018 Fernández-Pérez et al., 2016 Grewal&Tansuhaj, 2001 Guo & Cao, 2014 Nadkarni & Herrmann, 2010 Rialti et al., 2020 Sajjad et al., 2020 Zahra et al., 2008	(٦) عبارات	مدى مرونة عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والاستجابة السريعة بشكل استباقي أو تفاعلي للمشكلات والأحداث، وإعادة التفكير في أنشطتها واستراتيجياتها، وتلبية متطلبات التغيير البيئية بشكل أفضل.	المتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية
استخدام مقياس ليكرت يتراوح: (١) غير طلاق (٢) غير موافق (٣) محايد (٤) موافق (٥) موافق جداً	Ali et al.,2021 Al-Khatib et al.,2021 AL-Khatib,2022 Bican&Brem,2020 Birchall et al.,2011 Forgor&Girinsky,2020 Han & Li,2015 Li et al.,2019 Pan et al.,2018 Yaseen et al.,2018	(٥) عبارات	ويشير إلى ناتج أو تأثير أنشطة الابتكار المختلفة للمنظمة على عمليات الإنتاج والتشغيل؛ وهو المقياس الحقيقي لمخرجات الابتكار التنظيمي في المنتجات والخدمات المصرفية.	المتغير التابع الأداء الابتكاري

## ٧/٣ تصميم البحث

يتبنى البحث الحالي تصميم البحث الوصفي Descriptive research الذي يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها كما توجد في واقع مؤسسات التطبيق، ويقوم على إختبار المبادئ النظرية لكل من الرؤية القائمة على الموارد والتوافق الاستراتيجي ومناقشات الباحثين للعلاقات بين متغيرات البحث المستقلة (أبعاد التوجه الريادي) والوسيط (المرونة الاستراتيجية) والتابعة (الأداء الابتكاري)، وربط المتغيرات في أسئلة أو فروض بحثية وإختبارها باستخدام أداة الاستقصاء المهيكلة وتطبيقها في فترة زمنية عرضية واحدة Cross-sectional وتوظيف تحليلات إحصائية كمية غير متحيزة (مثل: أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات وتطبيقاتها من خلال واجهة برنامج (AMOS).

## ٧/٤ مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث المقترح في جميع القادة والمديرين في البنوك التجارية المصرية البالغ عددها (٣٨) بنكاً والتي تضم شبكة من الفروع تصل إلى (٤٦٤٠) فرعاً، يعمل بها (١٣٠٣٨٥) موظفاً وفقاً لأحدث الإحصائيات الرسمية. وتوزع على



قطاعات حكومية (١٠ بنوك) وخاصة وأجنبية (٢٢ بنكاً) وستة فقط مشتركة (البنك المركزي المصري، ٢٠٢٢). وذلك كما يوضحه الجدول (٢):

جدول (٢) تطور هيكل الجهاز المصرفي المصري

عدد الفروع	عدد البنوك العاملة في مصر	في نهاية
٤٢٢٠	٣٨	ديسمبر ٢٠١٨
٤٢٩٨	٣٨	يونيو ٢٠١٩
٤٤٢٣	٣٨	ديسمبر ٢٠١٩
٤٤٥١	٣٨	يونيو ٢٠٢٠
٤٥٣٢	٣٨	ديسمبر ٢٠٢٠
٤٥٧٧	٣٨	يونيو ٢٠٢١
٤٦٤٠	٣٨	ديسمبر ٢٠٢١

\*المصدر (البنك المركزي المصري- المجلة الاقتصادية، ٢٠٢٢)

هذا، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة حصصية Quota Sample من مفردات مجتمع القادة والمديرين بفروع البنوك موزعة حسب القطاع الذي تنتمي له (عام-خاص). وتُعد المعاينة الحصصية أحد أهم أنواع المعاينة الهادفة التي تجمع بين مزايا الدقة في تمثيل مفردات المجتمع والسهولة في التنفيذ، كما تنطوي على اختيار أفضل العناصر التي لديها المعلومات اللازمة للبحث نظراً لوجود المعلومات المطلوبة لدى عدد أو فئة معينة من عناصر مجتمع البحث المستهدف (الأزهري، ٢٠١٠؛ بدوي، ٢٠١٣).

ويحدد حجم العينة المستهدفة من خلال المعادلة التالية:

$$n = [p(1-p) / (d^2/z^2)]$$

حيث:

- d: نسبة الخطأ المسموح به في التقدير 0.05
- Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 95% = (1.96)
- P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50

وبالتالي فإن حجم العينة المحسوب من المعادلة السابقة يساوي:

$$n = (0.50 * 0.50) / ((0.05 ** 2) / (1.96 ** 2)) = 384$$

ومن ثمّ، فإن الحد الأدنى لحجم العينة المستهدفة المناسب هو (٣٨٤) مفردة من مديري العموم ومديري الإدارات فى المركز الرئيسي وفروع البنوك التجارية المصرية وفقاً لجدول التوزيع الإحصائية لأحجام العينة المناسب لمجتمعات البحث المختلفة (Sekaran, 2003).

ووفقاً لضخامة شبكة فروع البنوك التجارية في مصر ومراعاة لحدود الوقت والجهد والتكلفة، فإنه تم الاقتصار في التطبيق على إثنين من أضخم البنوك في الجهاز المصرفي المصري من حيث عدد الموظفين والفروع هما: البنك الأهلي المصري ممثلاً لبنوك القطاع العام، والبنك التجاري الدولي CIB ممثلاً لقطاع البنوك الخاصة والأجنبية. والجدول (٣) يشمل معلومات عن البنكين الكبيرين وتوزيع الحد الأدنى لحجم العينة عليهما وفقاً لحجم شبكة فروع كل بنك على النحو الموضح التالي:

جدول (٣) توزيع حجم العينة المستهدف على البنوك وفقاً لنسبة الموظفين في فروع كل بنك \*

القطاع	البنوك	عدد الفروع	عدد الموظفين	حجم العينة المناسب
العام	البنك الأهلي المصري NBE	٥١٧	%٧١	٢٧٣
الخاص والأجنبي	البنك التجاري الدولي CIB	٢٠٧	%٢٩	١١١
الإجمالي		٧٢٤	%١٠٠	٣٨٤

\* البيانات من واقع أحدث التقارير السنوية للبنوك والمنشورة على مواقعها الإلكترونية (٢٠٢٢/٢٠٢١)

#### ٧/٥ حدود البحث

- ١) وفقاً لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة تم التطبيق على فروع أكبر بنكين في الجهاز المصرفي من حيث الأصول والفروع، أحدهما يُمثل القطاع العام (البنك الأهلي المصري) والآخر يمثل القطاع الخاص (البنك التجاري الدولي)، بإجمالي (٧٢٤) فرعاً.
- ٢) تم الاقتصار في التطبيق على فروع البنكين الأهلي المصري والتجاري الدولي بالقاهرة فقط وإدارات المركز الرئيسي، حتى يتسنى للباحثة استكمال كافة متطلبات وإجراءات الدراسة الميدانية على وجه مناسب.
- ٣) جمع البيانات من مديري العموم والمديرين المسؤولين (بشكل فردي) عن البحوث والتطوير وإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والمعنيين الآخرين بفريق الإدارة العليا وليس من خلال المقابلات الجماعية.

#### ٨ / الدراسة الميدانية

##### ٨/١ جمع البيانات ومعدل الاستجابة

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات البحث على قائمة الاستقصاء والتي تضمنت مقاييس المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة، بالإضافة إلى مجموعة من

المتغيرات الشخصية والوظيفية لموظفي البنوك التجارية المصرية موضوع البحث. ولقد تم الاعتماد في ذلك على عدد من الأبحاث والدراسات التطبيقية ذات الصلة بموضوع بزيادة الأعمال والتوجه الريادي والابتكار والمرونة الاستراتيجية. وبالنسبة للأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث تم مراعاة تصميمها وفق مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين (١) الذي يمثل عدم الموافقة على الإطلاق، و(٢) عدم الموافقة، و(٣) الحياد، و(٤) الموافقة، و(٥) تمثل الموافقة المطلقة.

هذا، ولقد تم جمع البيانات من عينة البحث بعد مراعاة حجم العينة المستهدفة (٣٨٤ مفردة) من مديري البنوك العامة والخاصة الأجنبية بالقاهرة. ولقد بلغ عدد القوائم المستلمة (٣٠٢) قائمة منها (١٩٧) قائمة مرتجعة من موظفي فروع البنك الأهلي المصري بالقاهرة، و(١٠٥) قائمة مستلمة مما تم توزيعه على فروع البنك التجاري الدولي. ثم أجريت عملية فحص ومراجعة قوائم الاستقصاء المستلمة وتصفيتها واستبعاد القوائم غير الصالحة وغير المكتملة (٢٥ قائمة) والتي وُجد فيها تحيز واضح باختيار إجابة واحدة على جميع الأسئلة أو وجود نسبة كبيرة من العبارات لم يتم الاجابة عليها، ولقد بلغ عدد القوائم الصالحة المكتملة (٢٧٧) قائمة جيدة بمعدل استجابة حوالي (٧٢٪)، وقد تم ترميزها وإدخالها لبرنامج SPSS لمعالجتها وتحليلها كمياً. وذلك كما يُبينه الجدول (٤) التالي:

جدول (٤) معدل الاستجابة وفقاً للقوائم الصالحة الخاضعة للتحليل

البنوك	حجم العينة المناسب	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم الصالحة
البنك الأهلي المصري NBE	273	197	15	182
البنك التجاري الدولي CIB	111	105	10	95
الإجمالي	384	302	25	277
معدل الاستجابة				72%

## ٨/٢ اختبار صدق وثبات القياس

قامت الباحثة باختبار صدق القياس Validity للوقوف على قدرته على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة موضوع الدراسة بشكل جامع مانع، وكذلك اختبار الثبات Reliability لفحص دقة القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه واتساقه واضطراده في قياس الفروق في الظاهرة بين وحدات المعاينة وعبر الزمن أيضاً (إدريس، ٢٠١٢؛ Sekaran, 2003).

وبناءً عليه، تم استخدام أسلوب ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من مدى تمثيل مقاييس البحث للطبيعة الحقيقية لهيكل البحث، وإمكانية الاعتماد على المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث، بجانب التأكد من أن المقياس يغطي كافة المعاني التي يتضمنها المفهوم المراد قياسه مع تحديد العوامل المكونة للظاهرة (بدوي، ٢٠١٣).

وذلك على النحو الموضح بالجدول (٥) التالي:

جدول (٥) نتائج اختبارات الصدق والثبات لمقاييس البحث

متغيرات البحث	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الريادي)	15	.909	.953
١) المخاطرة	3	.844	.918
٢) الاستباقية	3	.721	.849
٣) الابتكارية	3	.786	.886
٤) الاستقلالية	3	.812	.901
٥) العدوانية التنافسية	3	.731	.855
المتغير الوسيط (المرونة الاستراتيجية)	5	.912	.955
المتغير التابع (الأداء الابتكاري)	5	.887	.942

يتضح من خلال الجدول (٥) أن جميع معاملات ثبات وصدق المقياس تجاوزت حد القبول العام (٠,٧٠) مما يشير إلى زيادة مستويات الصدق وثبات القياس والدقة والثقة العالية في الاعتماد على المقاييس لاختبار العلاقات بين متغيرات البحث المستقلة (التوجه الريادي) والوسيلة المرونة والتابعة المتمثلة في الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية موضوع البحث (Hair, 2010؛ إدريس، ٢٠١٢).

ووفقاً لذلك، تراوحت قيم معاملات الثبات بين أقل قيمة مقدرة بنحو (٠,٧٢١) بالنسبة لبُعد الاستباقية المدركة للبنك إلى أعلى قيمة (٠,٩١٢) الخاص بالمرونة الاستراتيجية بالبنك والذي كان الأعلى اتساقاً داخلياً على الإطلاق بين جميع متغيرات البحث، كما بلغت معاملات الصدق لهذين المتغيرين (٠,٨٤٩) و(٠,٩٥٥) على الترتيب لكل منهما.

هذا، ولقد بلغ معامل الاتساق الداخلي للمتغير المستقل التوجه الريادي ككل (٠,٩٠٩) ومعامل الصدق للدرجة الكلية له (٠,٩٥٣). وفي حين بلغ مستوى الثبات للمتغير التابع الأداء الابتكاري (٠,٨٨٧) عند مستوى مصداقية للقياس مقدرة بـ (٠,٩٤٢)، مما يشير إلى مزيد من الاتساق الداخلي الشامل بين متغيرات البحث والثقة والدقة العالية في الاعتماد على نتائج اختبار العلاقات بينها.

ومزيداً على ذلك، تم إجراء تحليل الثبات في حالة حذف بنود، للوقوف على مدى الترابط والاتساق الداخلي الشامل بين متغيرات البحث وبنود قياسها، ويتضح نتائج هذا التحليل بالجدول (٦) التالي:

## جدول (٦) نتائج اختبارات الصدق والثبات في حالة حذف بنود

متغيرات البحث	رموز العبارات	المتوسط في حالة حذف البند Scale Mean if Item Deleted	التباين في حالة حذف البند Scale Variance if Item Deleted	ارتباط البند بالكل Corrected Item-Total Correlation	معامل ألفا حالة الحذف Cronbach's Alpha if Item Deleted	معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية
التوجه الريادي المخاطرة الاستباقية الابتكارية الاستقلالية العنوانية التنافسية المرونة الاستراتيجية الأداء الابتكاري	RIS1	54.6503	77.042	.585	.904	.909
	RIS2	54.8916	74.350	.666	.901	
	RIS3	54.8042	74.762	.631	.902	
	PRO1	54.9825	76.684	.595	.904	
	PRO2	54.9895	74.003	.663	.901	
	PRO3	54.7343	77.157	.566	.905	
	INN1	54.9650	77.086	.532	.906	
	INN2	54.8986	76.716	.594	.904	
	INN3	54.9126	76.010	.588	.904	
	AUT1	54.9301	74.339	.668	.901	
	AUT2	54.9510	75.015	.632	.902	
	AUT3	54.9615	74.016	.636	.902	
	AGG1	54.7483	77.340	.572	.904	
	AGG2	55.0455	76.844	.591	.904	
	AGG3	55.1364	75.494	.527	.907	
المرونة الاستراتيجية	FLX1	19.1444	13.878	.830	.840	.840 .912 adjusted
	FLX2	19.2491	13.463	.882	.831	
	FLX3	19.1336	13.978	.822	.842	
	FLX4	19.2166	13.663	.873	.833	
	FLX5	19.4079	16.068	.467	.902	
	FLX6	19.0830	18.120	.237*	.912	
الأداء الابتكاري	INP1	15.3881	12.014	.644	.880	.887
	INP2	15.4860	10.854	.738	.860	
	INP3	15.3147	11.901	.696	.869	
	INP4	15.4825	10.749	.817	.841	
	INP5	15.3497	11.246	.740	.859	

\* تقرر حذف البند (FLX6) لضعف ارتباطه واتساقه الداخلي مع عامله الرئيس

وقد لوحظ من نتائج التحليل بالجدول (٦) أن معظم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمقياس قد ارتفعت عن حد القبول (0.30) وعدم وجود اقتراحات معاملات ألفا كرونباخ كلية جوهرية تحسن في النتائج في حالة حذف البنود، وذلك باستثناء البند أو العبارة الأخيرة من المرونة الاستراتيجية (FLX6)، حيث اتضح ضعف ارتباطها بالدرجة الكلية إلى (0.237) وهي أقل من الحد المقبول لذا تقرر حذفها من التحليل لتحسين النتائج إلى معامل ثبات (0.912)، مما يدل على مزيد من الاعتمادية والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث، ومن ثم إمكانية الاعتماد على البيانات بنسبة عالية والإطمئنان للنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال التطبيق في الدراسة الحالية (إريس، ٢٠١٢؛ بدوي، ٢٠١٣)

## ٨/٣ التحليل الوصفي

تستهدف هذه المرحلة التحليل الوصفي التكراري للعوامل الديموجرافية والخصائص الوظيفية (النوع، والعمر، والتعليم، والمستوى الوظيفي) للمستقصى منهم المدراء والمسؤولين بالبنوك التجارية المصرية موضوع البحث (NBE&CIB) في المستويات الإدارية المختلفة. والجدول (٧) التالي يبين التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق الخصائص ذات الصلة والأهمية بموضوع البحث:

جدول (٧) الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة البحث

عينة الدراسة (٢٦٦)		الفئات	الخصائص
النسبة المئوية %	التكرار		
54.2%	150	ذكور	النوع
45.8	127	إناث	
25.3	70	من ٣٠-٤٠ سنة	العمر
39.0	108	٤١-٥٠	
35.7	99	أكبر من ٥٠	
78	216	شهادة جامعية	التعليم
22	61	دراسات عليا	
11.2	31	إدارة مباشرة	المستوى الإداري
33.6	93	إدارة وسطى	
55.2	153	إدارة عليا	

يوضح الجدول (٧) السابق ملخصاً للخصائص الشخصية للمديرين بالبنوك التجارية المصرية موضوع التطبيق، مشيراً إلى ارتفاع نسبة الذكور في الدراسة إلى (٥٤%) مقابل حوالي (٤٦%) نسبة الإناث، مما يشير إلى درجة مقبولة من التنوع في عينة البحث، ويلتزم طبيعة واقع قطاع البنوك التجارية في مصر.

ويلاحظ أيضاً من خلال نتائج التحليل أن النسبة الأكبر (٣٩%) من المديرين المشاركين في الدراسة التطبيقية من الخبراء ذوي الفئة العمرية (٤١-٥٠) عاماً،



يليهم فئة المديرين من كبار السن الذين تزيد أعمارهم عن (٥٠) عاماً حيث بلغت نسبتهم (٣٦٪) تقريباً من إجمالي المديرين المشاركين، ثم يليهم فئة المديرين الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠-٤٠) عاماً والذين يمثلون فقط ربع عدد المستقصى منهم (٢٥٪)، مما يشير إجمالاً إلى أن أغلب هؤلاء المديرين (٧٥٪) كانوا من المديرين ذوي الخبرة العالية بين العمر (٤١-٦٠) عاماً.

وفيما يتعلق بالحالة التعليمية، يتضح أن معظم المديرين المشاركين في الدراسة الميدانية (٧٨٪) من الحاملين لشهادات جامعية، بينما انخفضت بدرجة كبيرة نسبة الحاصلين على شهادات عليا إلى (٢٢٪) فقط من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المديرين والمسؤولين المعنيين بالبنوك التجارية المصرية العامة والخاصة.

وأما من حيث المستوى الوظيفي والإداري الذي ينتمي له المديرون من أفراد العينة، فيلاحظ ارتفاع نسب المشاركين من مديري الإدارة العليا حيث زادت نسبة مشاركتهم عن (٥٥٪)، كما يتضح أن حوالي ثلث المشاركين (٣٤٪) في الدراسة من مديري الإدارة الوسطى بالبنوك موضوع البحث. ولكن انخفضت نسبة المديرين الذين ينتمون إلى مستوى الإدارة المباشرة إلى (١١٪) فقط من إجمالي المشاركين في الدراسة.

وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث من وجهة نظر المديرين بالبنوك التجارية المصرية موضوع الدراسة والتي تتمثل في متغيرات الدراسة المستقلة (المخاطرة، والاستباقية، والابتكارية، والاستقلالية، والعدوانية)، والوسيلة (المرونة الاستراتيجية) والتابعة المتمثلة في الأداء الابتكاري للبنوك التجارية في القطاع المصرفي المصري، فقد تم إجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على بنود قائمة الاستقصاء والمتغيرات الرئيسية الموضحة بالجدول (٨) التالي:

جدول (٨) الإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات البحث
.81659	4.0466	المخاطرة
.73006	3.9266	الاستباقية
.75624	3.9033	الابتكارية
.84411	3.8811	الاستقلالية
.74734	3.8520	العدوانية
.61984	3.9219	الدرجة الكلية
.63217	3.8992	الوسيط: المرونة الاستراتيجية
.83067	3.8510	التابعة: الأداء الابتكاري

تشير نتائج الجدول (٨) إلى أن ترتيب تقييم المديرين المشاركين في الدراسة الميدانية لمتغيرات نموذج البحث والأبعاد الفرعية لها يعكس أهمية كل متغير والبنود التي يشتملها. فقد اتضح أن هناك توافق عام بين المشاركين في الدراسة بقطاع البنوك المصرية موضوع البحث على زيادة أهمية **التوجه الريادي** لبنوك القطاع المصرفي المصري العامة والخاصة، وأبرز ما يُشكل ذلك **المخاطرة** المدركة في العمل المصرفي لدى المديرين في كافة المستويات الإدارية، فلقد بلغ تقييمه حسابياً (٤) بانحراف معياري للإجابات عن المتوسط بنحو (٠,٨٢)، وأبرز ما يُعبر عن ذلك ادراك المديرين أن البنك يفضل بقوة المشاركة في مشاريع استثمارية ذات مخاطر عالية لتوقع عوائد أفضل، وأنه يشجع الالتزام بالاستراتيجيات المبتكرة مع العلم جيداً أن بعضها قد يفشل.

ويُلي ذلك من حيث الأهمية كل من بُعدي **الاستباقية** و**الابتكارية** المدركة للقادة حيث حصلوا على متوسط حسابي (٣,٩) بانحرافات معيارية (٠,٧٣) و(٠,٧٥) لكل منهما على الترتيب. وبخاصةً اعتقاد المديرين والقادة فيما يتعلق بالتعامل مع المنافسين أنهم لا يترددون عادةً في التنافس مع المنافسين من أجل إدراك الفرص.

كما أن أهم ما يُشكل الابتكار لديهم هو تميز البنك بتغييرات جذرية في مزيج المنتجات/الخدمات المصرفية الجديدة خلال السنوات الثلاثة الماضية.

ثم يأتي تقييم المديرين المشاركين في الدراسة متقارب أيضاً لُبُعدي الاستقلالية والعدوانية التنافسية بمتوسط حسابي مقدر بنحو (٣,٨) لكل منهما، وبانحراف معياري للاجابات (٠,٨٤) و(٠,٧٤) لكل منهما على الترتيب. حيث يرى المدبرون بالبنوك التجارية موضوع البحث أنهم يشجعون موظفيهم ويوافقونهم على تطوير أفكار عمل جديدة بشكل مستقل وتنفذها على أكمل وجه، كما تتبنى بنوكهم أسلوب "التفوق على المنافسين" في أسواقها المستهدفة.

وفيما يتعلق بأهمية المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية، يتضح أن أبرز ما يمثلها من وجهة نظر المديرين هو التخصيص المرن لموارد التسويق (الإعلان والترويج والتوزيع) لتسويق مجموعة متنوعة من المنتجات/الخدمات المصرفية حيث حصلت على تقييم متوسط (٣,٨٩) بانحراف معياري (٠,٦٣). كما تهتم البنوك التجارية موضوع الدراسة بمرونة تصميم المنتج/الخدمة لدعم مجموعة كبيرة من التطبيقات والخدمات المصرفية الحديثة.

كما زاد تقييم المديرين والمسؤولين بالبنوك التجارية للأداء الابتكاري لبنوكهم في سوق الخدمات المصرفية عند متوسط حسابي بلغ (٣,٨٥) وانحراف معياري للاجابات عنه (٠,٨٣). وأهم ما يُعبر عن زيادة تقييمهم هو أن البنك يرحب بالأفكار الابداعية والابتكارات الجديدة للأفراد ويقدم لهم الدعم والتشجيع والاهتمام ببراءات الاختراع، وزيادة الحصة السوقية للبنك من الخدمات المصرفية الجديدة المقدمة للعملاء بشكل متزايد.

ويخلص من ذلك التحليل الوصفي لمتغيرات البحث إلى أن هناك توافق عام بين قادة ومدبري البنوك التجارية المصرية موضوع البحث على الأهمية الكبيرة لجميع متغيرات البحث، ووجود حاجة لدراسة هذه العوامل الهامة وتقصي العلاقات التأثيرية بينها مما يحقق أهداف البحث الحالي.

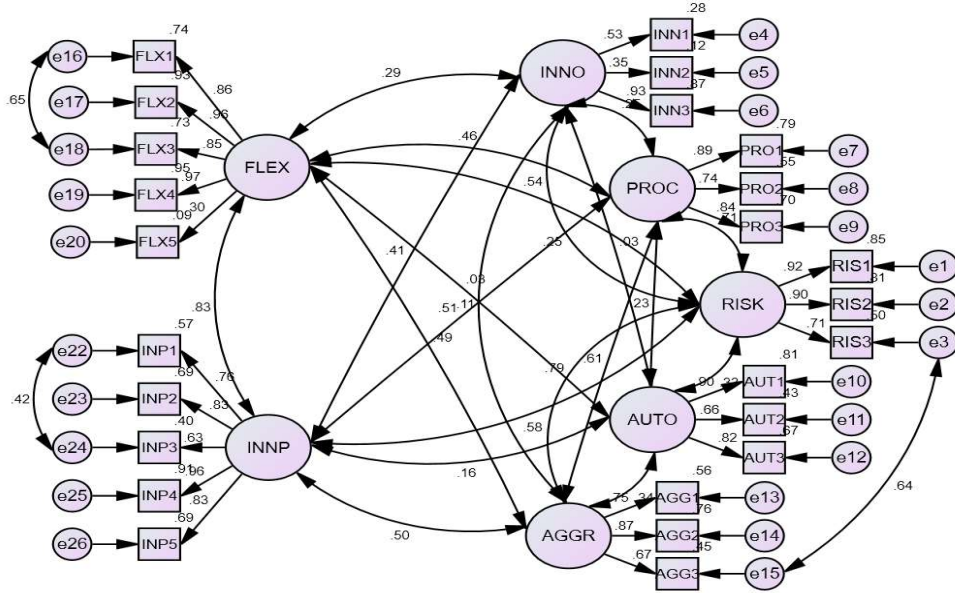
## ٨/٤ التحليل الاستنتاجي واختبار الفروض

يتناول هذا المحور التطبيق العملي لأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية Structure Equation Modeling (SEM) لنموذج الدراسة الحالي بشقيه القياسي (التأكيدي) والهيكلية، والذي يشتمل على عائلة من الإجراءات المرتبطة ببعضها، ويعرف بالأسلوب التحليلي الذي يحل محل الأساليب الاحصائية الاخرى مثل: الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، وتحليل التباين، وتحليل العامل، وتحليل المكون المبدئي (بدوي، ٢٠١٣؛ عبد الحميد، ٢٠٢١ ب).

## ٨ / ٤ / ١ نموذج القياس التأكيدي (CFA) Measurement model

يُعرف تحليل العامل التأكيدي CFA بالنموذج الفرعي الذي يحدد العلاقات بين المتغيرات الظاهرة (المقاييس) والكامنة (العوامل). ومن ثم فإن الاهتمام الأساسي لنموذج القياس هو قوة مسارات الانحدار الهيكلية من العامل أو المتغير الكامن (Latent Variable) إلى متغيرات أو عبارات القياس أو المتغيرات الظاهرة (Observed variable)، وذلك بغرض تقييم صلاحية ودقة وثبات المقاييس، فهو الإجراء الأساسي لعائلة نمذجة المعادلة الهيكلية ويستخدم في حالة وجود معرفة بخلفية هيكل المتغيرات الكامنة (عبد الحميد، ٢٠٢٢؛ Byrne, 2010).

وقد تم إجراء التحليل الاستنتاجي للعلاقات بين متغيرات البحث وبنود (عبارات) قائمة الاستقصاء بعد ترميزها بحروف مستمدة من مصطلح كل متغير كما ورد في الدراسات السابقة الأجنبية، حيث تم ترميز المخاطرة (RISK)، والاستباقية تم ترميزها بـ (PROC)، والابتكارية (INNO)، والاستقلالية (AUTO)، والعدوانية (AGGR). وتم ترميز المتغير الوسيط المرنة الاستراتيجية (FLEX) وبنود الأداء الابتكاري (INNP)، مع ترميز جميع بنود قياس تلك المتغيرات بأول ثلاث حروف من الرمز الأساسي للمتغير الرئيسي على النحو الذي سبق بيانه. ووفقاً لذلك، يوضح الشكل (٢) التالي نموذج القياس التأكيدي:



شكل (٢) نموذج تحليل العامل التأكيدي

وسيتم تقييم نموذج قياس المتغيرات وفق ما هو موضح في الجدول (٩) التالي:

جدول (٩) نتائج تحليل العامل التأكيدي لمقاييس البحث

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدرة*	متغيرات الدراسة		
			.920	1.000	RISK	---	RIS1
***	22.462	.041	.898	.918	RISK	---	RIS2
***	14.896	.063	.707	.941	RISK	---	RIS3
			.888	1.000	PROC	---	PRO1
***	14.194	.069	.743	.979	PROC	---	PRO2
***	16.691	.058	.839	.974	PROC	---	PRO3
			.529	1.000	INNO	---	INN1
***	4.965	.155	.350	.771	INNO	---	INN2
***	5.471	.348	.930	1.907	INNO	---	INN3
			.899	1.000	AUTO	---	AUT1
***	11.167	.085	.655	.949	AUTO	---	AUT2
***	13.626	.074	.819	1.011	AUTO	---	AUT3
			.749	1.000	AGGR	---	AGG1
***	13.638	.078	.871	1.065	AGGR	---	AGG2

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعومة المعيارية	المعومة المقدرة*	متغيرات الدراسة		
***	11.046	.092	.673	1.021	AGGR	---	AGG3
			.860	1.000	FLEX	---	FLX1
***	24.752	.046	.962	1.136	FLEX	---	FLX2
***	32.574	.030	.854	.984	FLEX	---	FLX3
***	25.367	.044	.974	1.125	FLEX	---	FLX4
***	5.041	.055	.299	.277	FLEX	---	FLX5
			.756	1.000	INNP	---	INP1
***	14.721	.082	.831	1.209	INNP	---	INP2
***	13.940	.057	.634	.795	INNP	---	INP3
***	17.259	.077	.956	1.326	INNP	---	INP4
***	14.713	.077	.830	1.140	INNP	---	INP5

\* القيمة 1.000 لبدء الحل (مفترضة في برنامج التحليل)؛ \*\*\* دال عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)

يتضح من الجدول (٩) السابق أن جميع بنود القياس ترتبط بقيم عالية بعواملها (المتغيرات) الرئيسية السبعة ولا يمكن حذفها لأن جميع المسارات دالة بمستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)، وهو أقل من مستوى المعنوية المقرر لنموذج الدراسة (٠,٠٥)، وبالتالي يتم قبول العلاقات بين العوامل وبنود قياسها الظاهرة. ونخلص إلى أن النموذج المفترض يتوافق جيداً مع البيانات (النموذج الواقعي) بدرجة عالية، بمعنى أن هذا النموذج يصف بدقة كافية بيانات العينة، وأن مقاييس الدراسة تتسم بالصدق والثبات الملائمين لاختبار فروض البحث في الخطوة التالية من نمذجة المعادلة الهيكلية SEM أي النموذج الهيكلي. وفيما يتعلق بمؤشرات جودة التوافق Goodness of fit لنموذج القياس، يُمكن عرض أبرز تلك المؤشرات في الجدول (١٠) التالي:

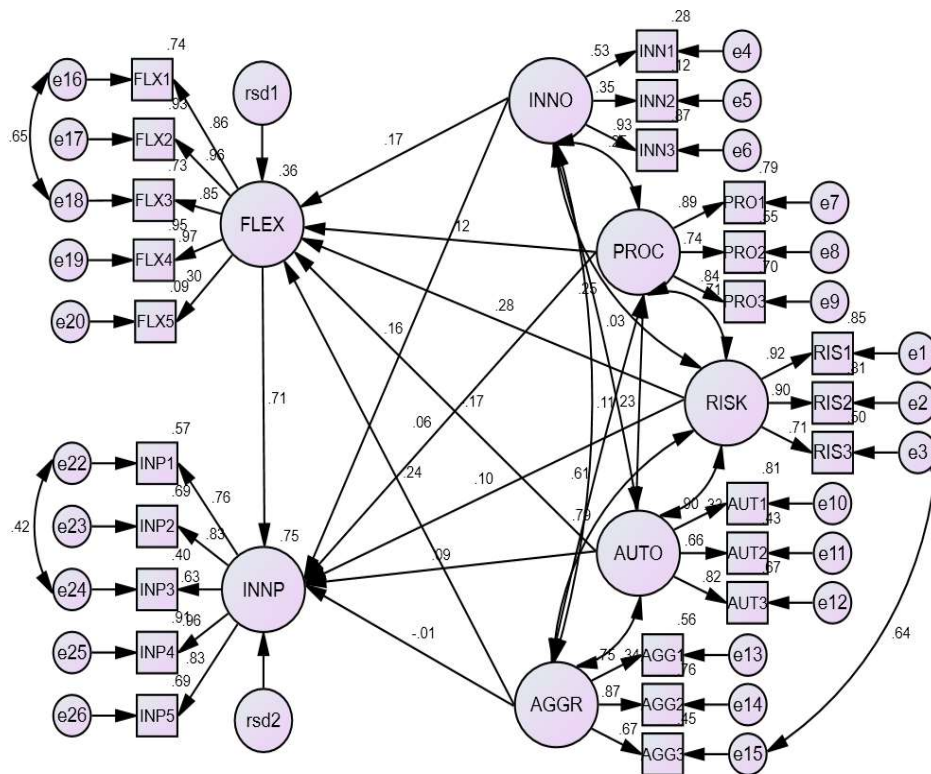
جدول (١٠) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس

المراجع	حدود القبول Cut-off Point	القيمة	مؤشرات جودة التوافق
Tong, 2007 بدوي، ٢٠١٣ عبد الحميد، ٢٠٢٢	٥-٣ الأفضل $\geq 3$	٣,٥	كا <sup>٢</sup> المعيارية Normed Chi-Square (CMIN / df)
Garson, 2009 Kline, 2016 عبد الحميد، ٢٠٢١ ب	(٠ - ١٠٠٪) الأفضل $\leq 90$	٠,٨٠	مؤشر جودة التوافق Goodness of Fit Index (GFI)
Byrne, 2010 بدوي، ٢٠١٣	(٠ - ١٠٠٪) والأفضل $\leq 90$	٠,٨٩	مؤشر التوافق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
Kline, 2016 Byrne, 2010	(٠ - ١٠٠٪) الأفضل $\leq 90$	٠,٨٦	مؤشر Tucker-Lewis Index (TLI)
Kline, 2016 Awang, 2013	(٠ - ١٠٠٪) والأفضل $\leq 90$	٠,٨٩	مؤشر التوافق المتزايد Incremental Fit Index (IFI)
Byrne, 2010 Kline, 2016 Wang, 2019	$0,08 \geq$ $- 0,05$ (٠,١٠ مقبول	٠,٠٥	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMR)
Byrne, 2010 Garson, 2009 Kline, 2016	$0,08 \geq$ $- 0,05$ (٠,١٠ مقبول	٠,٠٩	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب (RMSEA)

ففي ضوء نتائج الجدول (١٠) يتضح أن هناك أدلة تطبيقية على قبول جميع مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس التأكيد الذي يمثل الخطوة الأولى في أسلوب نمذجة SEM، مما يشير إلى مزيد من الصدق والثبات والدقة اللازمة للانتقال إلى الخطوة التالية النموذج الهيكلي.

## ٨ / ٤ / ٢ النموذج الهيكلي Structural Model

يُمثل النموذج الهيكلي الشق الثاني لنمذجة SEM، والذي يحدد العلاقات التأثيرية السببية المفترضة بين المتغيرات الكامنة (Constructs)، بمعنى آخر أنه يفسر العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة Exogenous (أبعاد التوجه الريادي) والوسيطة والتابعة Endogenous (المرونة الاستراتيجية والأداء الابتكاري) أي تحليل المسارات المفترضة في الدراسة. وذلك على النحو في الشكل (٣):





## شكل (٣) النموذج الهيكلي للبحث

ومن خلال النموذج السابق يتضح أن هناك أحد عشر مساراً Paths بين متغيرات البحث، والتي تمثل العلاقات التأثيرية المباشرة بين المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة في نموذج البحث، وهو ما يوضحه الجدول (١١) التالي:

جدول (١١) نتائج التحليل الهيكلي لنموذج الدراسة

مستوى المعنوية P	قيمة ت C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المعلمة المعيارية	المعلمة المقدرة	مسارات الانحدار		
.234	1.191	.072	.099	.085	INNP	<---	RISK
.330	.975	.057	.057	.055	INNP	<---	PROC
***	3.547	.069	.157	.246	INNP	<---	INNO
.027	2.216	.058	.093	.129	INNP	<---	AUTO
.925	-.094	.079	-.007	-.007	INNP	<---	AGGR
.019	2.342	.118	.281	.277	FLEX	<---	RISK
.176	1.352	.094	.115	.127	FLEX	<---	PROC
.004	2.855	.108	.172	.308	FLEX	<---	INNO
.003	2.941	.094	.174	.278	FLEX	<---	AUTO
.028	2.192	.130	.236	.284	FLEX	<---	AGGR
***	11.147	.056	.708	.621	INNP	<---	FLEX

\*\*\* دال عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١)

ويتضح من نتائج الجدول (١١) أن هناك مسارات معنوية وأخرى غير معنوية للانحدار؛ فمن المسارات المعنوية الأقل من (٠,٠٥) المسار الثالث والرابع لمعاملات التأثير المعيارية الابتكارية المدركة (٠,١٦) والاستقلالية المدركة (٠,١٠) على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية موضوع الدراسة، وبالتالي قبول صحة الفروضين الفرعيين (٣-١)، و(٤-١)، ومما يُشير إلى **قبول صحة الفرض الرئيس الأول جزئياً** القائم بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للتوجه الريادي للبنوك التجارية على أدائهم الابتكاري في السوق المصرفي المصري؛ وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

ويرجع هذا القبول الجزئي للفرض الرئيس الأول لما توضحه نتائج التحليل أن المسار الأول والثاني والخامس غير معنوية إحصائياً لتأثير كل من المخاطرة

والاستباقية والعدوانية التنافسية على الأداء الابتكاري للبنوك بالقطاع المصرفي المصري، حيث بلغت مستويات الدلالة (٠,٠٩) و(٠,٠٦) و(٠,٠١) لكل منهم على التوالي عند مستويات معنوية أكبر من (٠,٠٥). مما يشير إلى رفض صحة الفروض الفرعية (١-١) و(٢-١) و(٥-١) عند مستوى ثقة أعلى من (٩٥٪).

ويتضح أيضاً من نتائج التحليل الهيكلي لنموذج المعادلة الهيكلية أن المسارات السادس والثامن والتاسع والعاشر ذات دلالة احصائية أقل من (٠,٠٥) بمعاملات تأثير معيارية للمخاطرة المدركة (٠,٢٨)، والابتكارية (٠,١٧)، والاستقلالية (٠,١٧)، والعدوانية التنافسية (٠,٢٤) على المرونة الاستراتيجية بالبنوك التجارية المصرية موضوع البحث. وبالتالي قبول صحة الفروض الفرعية (١-٢)، و(٢-٣) و(٢-٤)، و(٥-٢) ومن ثم **قبول صحة الفرض الرئيس الثاني جزئياً** والقائل بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للتوجه الريادي للبنوك التجارية على أدائهم الابتكاري في القطاع المصرفي المصري؛ وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

وبينما تُظهر نتائج التحليل أيضاً أن المسار السابع غير معنوي إحصائياً لتأثير الاستباقية المدركة للبنك على المرونة الاستراتيجية في السوق المصرفي المصري، حيث بلغ معامل تأثيره المعياري (٠,١٢) عند مستوي معنوية احصائية (٠,١٧٦) وهو أعلى من (٠,٠٥) مما يدل على رفض صحة الفرض الفرعي (٢-٢) بدرجة ثقة أعلى من (٩٥٪).

وفيما يتعلق بالمسار الأخير الحادي عشر لتأثير المتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية للبنك على الأداء الابتكاري في العمل بالقطاع المصرفي المصري، فإن نتائج التحليل تُشير إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية أقل من (٠,٠٥) لمعامل التأثير المعياري بينهم (٠,٧١). مما يدعم **قبول صحة الفرض الرئيس الثالث** القائل بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية على الأداء الابتكاري في العمل بالقطاع المصرفي المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

ويمكن بناء المعادلات الهيكلية الخطية المعبرة عن تلك العلاقات التأثيرية

المباشرة على النحو التالي:

$$\begin{aligned} 1) \text{ INNP} &= (.71)\text{FLEX} + (.09)\text{RISK} + (.06)\text{PROC} + (.16)\text{INNO} + (.10)\text{AUTO} + (-.01)\text{AGGR} + \text{rsd2} \\ 2) \text{ FLEX} &= (.28)\text{RISK} + (.12)\text{PROC} + (.17)\text{INNO} + (.17)\text{AUTO} + (.24)\text{AGGR} + \text{rsd1} \end{aligned}$$

وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر للتوجه الريادي للبنوك التجارية على الأداء الابتكاري من خلال المرونة الاستراتيجية، فقد تم التحقق منه من خلال معنوية التأثير غير المباشر باتباع أسلوب Bootstrap، واتضح وجود تأثير غير مباشر ذات دلالة احصائية لمعظم أبعاد التوجه الريادي على الأداء الابتكاري للبنوك من خلال تحقيق المرونة الاستراتيجية في عملياتهم وخدماتهم، وتمثلت تلك الأبعاد التي لها تأثير معياري غير مباشر على الأداء الابتكاري في كل من المخاطرة (٠,٢٠) والابتكارية (٠,١٢) والاستقلالية (٠,١٢) والعدوانية التنافسية (٠,١٧)، مما يدعم قبول صحة الفروض الفرعية (١-٤) و(٣-٤) و(٤-٤) و(٤-٥)، وبالتالي **قبول صحة الفرض الرئيس الرابع جزئياً** بدرجة ثقة أعلى من ٩٥٪.

كما خلصت نتائج التحليل أيضاً إلى عدم وجود تأثير معنوي غير مباشر للاستباقية المدركة للبنوك التجارية على أدائهم الابتكاري من خلال المرونة الاستراتيجية في السوق المصرفي المصري، حيث بلغ معامل التأثير المعياري غير المباشر (٠,٠٨٢)، مما يعني رفض صحة الفرض الفرعي (٢-٤) عند مستوى ثقة أعلى من ٩٥٪.

هذا، ويُشير الجدول (١٢) التالي إلى ملخص التأثيرات المعيارية المباشرة وغير المباشرة لأبعاد التوجه الريادي على متغيرات البحث الوسيطة (المرونة الاستراتيجية) والتابعة (الأداء الابتكاري) كما يلي:

جدول (١٢) ملخص التأثيرات المعيارية المباشرة وغير المباشرة ومعامل التحديد

متغيرات البحث	المخاطرة	الاستباقية	الابتكارية	الاستقلالية	العدوانية	المرونة الاستراتيجية	معامل التحديد R <sup>2</sup>
المرونة الاستراتيجية	.281	.115	.172	.174	.236	.000	.36
الأداء الابتكاري	.099	.057	.157	.093	.007	.708	.75
الأداء الابتكاري (غير مباشر)	.200	.082	.122	.123	.167	.000	-

وتُشير نتائج الجدول (١٢) إلى وجود قيم معنوية للأثار غير المباشرة لأبعاد المخاطرة والابتكارية والاستقلالية والعدوانية التنافسية للبنوك على الأداء الابتكاري في السوق المصرفي المصري من خلال المرونة الاستراتيجية. كما توضح نتائج الجدول أيضاً وفقاً لمعاملات التحديد R<sup>2</sup> أن جميع متغيرات الدراسة من أبعاد التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية تُفسر (٧٥٪) من الأداء الابتكاري للبنوك التجارية في القطاع المصرفي المصري، وهذه تُعد نسبة كبيرة ومقبولة في العلوم الاجتماعية. كما تُفسر أبعاد التوجه الريادي أيضاً حوالي (٣٦٪) من التباين في المرونة الاستراتيجية للبنوك التجارية المصرية موضوع البحث، مما يدعم تحقق أهداف البحث الحالي سالفة الذكر.

## ٩ / مناقشة نتائج البحث

في ضوء المراجعة النظرية الانتقادية ونتائج الدراسة التطبيقية، يمكن تقسيم نتائج البحث إلى مساهمات نظرية تم التوصل إليها من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات، ونتائج تطبيقية تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالي:

## ٩/١ النتائج/المساهمات النظرية للبحث

- ١) توضح نتائج البحث أن هناك اتفاق عام بين الباحثين على الرؤية متعددة الأبعاد للتوجه الريادي في سياقات مختلفة، ومع ذلك هناك تركيز على الأبعاد الثلاثة (المخاطرة، والابتكارية، والاستباقية) على حساب الرؤية الحديثة خماسية الأبعاد للتوجه الريادي من خلال إضافة بُعدي الاستقلالية والعدوانية التنافسية.
- ٢) يُظهر البحث الحالي ملاءمة نظرية التوجه الريادي التي تم تطويرها ونموها في الثقافة الغربية في السياق المصري النامي، مما يُشير إلى قابلية تطبيق مفهوم التوجه الريادي متعدد الأبعاد وتعميمه عبر ثقافات الدول النامية، وهذا يُمثل مساهمة نظرية للأدبيات العربية بدراسة هذا الموضوع ومساعدة الباحثين على تطور خلفيات نظرية لدراساتهم.
- ٣) يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الاهتمام بتناول محددات Antecedents الأداء الابتكاري، مع التركيز على أهم العوامل المتعلقة بريادة الأعمال وهي أبعاد التوجه الريادي السياقية (المخاطرة، والاستباقية، والابتكارية، والاستقلالية، والعدوانية) التي يندر البحث فيها وفقاً لتوصيات وملخصات الدراسات ذات الصلة.
- ٤) تسهم الدراسة الحالية في أدبيات التوجه الريادي من خلال تضمين المرونة الاستراتيجية كآلية تنظيمية وسيطة في نموذج العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي والأداء الابتكاري، مما يُمثل إضافة تساعد الباحثين في صياغة وتطبيق نماذج التوجه الريادي، ومعالجة الإهمال في دراسة الآليات والعوامل التنظيمية الوسيطة التي قد تفسر قوة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الابتكاري.

٥) يُخلص أيضاً من خلال الدراسة النظرية إلى اعتراف الباحثين بالنواتج الاستراتيجية للتوجه الريادي وأبرزها الأداء التنظيمي، ويضيف البحث الحالي إلى هذه النواتج المباشرة المهمة قدرات سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية (المرونة الاستراتيجية) وقدرات دعم التنافسية (الأداء الابتكاري) التي تسهم في تحقيق النجاح والفعالية التنظيمية.

#### ٩/٢ النتائج العملية للبحث

١) توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ايجابي للتوجه الريادي على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية، وأكدت الرؤية متعددة الأبعاد للتوجه الريادي حيث اختلف تأثير كل بُعد على الأداء الابتكاري والذي يُفسر بنسبة (٧٥%) من خلال متغيرات الدراسة، بمعنى أن تعزيز الأداء الابتكاري بنسبة (٧٥%) في البنوك التجارية المصرية يرجع إلى زيادة مستويات المخاطرة المدركة والابتكارية والاستباقية والاستقلالية والعدوانية التنافسية، وأن باقي النسبة (٢٥%) يرجع إلى عوامل أخرى؛ مما يدعم نتائج بعض الدراسات (Basco et al., 2020; Lomborg et al., 2017) من الاختلاف السياقي لتأثير أبعاد التوجه الريادي على النواتج التنظيمية من ناحية، واختلاف تأثيرها البُعدي على نواتج الابتكار من ناحية أخرى (Madhoushi et al., 2011; Oduro, 2022).

٢) كشفت نتائج الدراسة أيضاً عن أن أبعاد التوجه الريادي تُفسر (٣٦%) من التباين في المرونة الاستراتيجية للبنوك التجارية في السوق المصرفي المصري، حيث أن دعم قدرة البنك على الاستجابة السريعة والتفاعل مع التغيرات في البيئة الخارجية شديدة التنافسية وغير المؤكدة والديناميكية يرجع بنسبة كبيرة إلى أبعاد التوجه بالمخاطرة والاستباقية والابتكارية والاستقلالية والعدوانية التنافسية، ويتفق هذا مع نتائج بعض الدراسات العربية والأجنبية (مثل: صوان، ٢٠٢٠؛ Kharisma et al., 2020) في دعم القدرات التنافسية للبنوك من خلال التوجه الريادي وتأثيره على النواتج الاستراتيجية (المرونة) التنظيمية.

٣) أوضحت نتائج الدراسة ومسارات التأثير المعياري أن الابتكارية المدركة في العمل بالبنوك التجارية أعلى أبعاد التوجه الريادي تأثيراً (٠,١٦) على الأداء الابتكاري للبنوك في القطاع المصرفي المصري، أي أن تميز البنك بتغييرات جذرية في مزيج المنتجات/الخدمات المصرفية الجديدة يؤدي إلى تحسين أدائه الابتكاري، يليها الاستقلالية المدركة وتشجيع الموظفين على تطوير أفكار جديدة بشكل مستقل، وذلك بمعامل تأثير معياري (٠,١٠)، بينما ينعلم تأثير العدوانية التنافسية تماماً (٠,٠٠) على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة ( Isichei et al., 2020)، وتخالف أبرز نتائج البعض الآخر ( Saha et al., 2021; Oni et al., 2019).

٤) دعمت نتائج الدراسة أيضاً التأثير المعنوي الايجابي لأبعاد التوجه الريادي- باستثناء الاستباقية (بخلاف Kharisma et al., 2020)- على المرونة الاستراتيجية للبنوك بالسوق المصرفي المصري، وتعد المخاطرة المدركة في العمل المصرفي أهم وأعلى أبعاد التوجه الريادي تأثيراً (٠,٢٨) على المرونة الاستراتيجية للبنوك التجارية في بيئة العمل المصرفي، فكلما فضل البنك المشاركة بقوة في مشاريع استثمارية ذات مخاطر عالية لتوقع عوائد أفضل أدى ذلك إلى دعم قدرته على التخصيص المرن للموارد لتسويق المنتجات والخدمات المصرفية؛ يليها تأثير العدوانية التنافسية بمعامل معياري بلغ (٠,٢٤). وهذا ما يؤيد ما توصلت إليه نتائج دراسة (عارف، ٢٠١٩).

٥) من أبرز ما توصلت إليه نتائج الدراسة هو اثبات وتدعيم الدور الوسيط الايجابي للمرونة الاستراتيجية في التأثير غير المباشر للتوجه الريادي (باستثناء الاستباقية) على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية، والذي يكشف عن الكيفية التي تعزز بها البنوك أدائها الابتكاري وتحقيق ميزة تنافسية في السوق المصرفي المصري، من خلال تعزيز قدراتها على التكيف والاستجابة للتغيير في بيئتها الخارجية.

## ١٠ / توصيات البحث

وبناءً على ما تقدم، يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات إلى قادة ومديري البنوك التجارية:

- ١- في ظل الاضطرابات الاقتصادية والصحية العالمية ينبغي على منظمات القطاع المصرفي المصري وضع خطة فاعلة للتدريب والتنمية المستمرة للقادة لتحسين قدراتهم ومهاراتهم الريادية لتمكينهم من مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة المحلية والعالمية التي تواجهها في سوق الخدمات المصرفية، فقد ثبت من خلال النتائج أن هذا التوجه الريادي مسئول عن تفسير نسبة كبيرة (٣٦%) من المرونة الاستراتيجية كسلاح قوي للتكيف والاستجابة لتلك التحديات.
- ٢- ينبغي للبنوك التجارية في القطاع المصرفي المصري استغلال الموارد والامكانيات والقدرات البشرية المتاحة لديها لكسب ميزة تنافسية مستدامة قائمة على التوجه الريادي الابتكاري والاستقلالي، حيث اتضح من خلال نتائج البحث أن هذه الممارسات والأنشطة الريادية مسئولة عن (٧٥%) من الأداء الابتكاري المعزز من خلال المرونة الاستراتيجية للبنوك في السوق المصرفي المصري.
- ٣- على قادة ومديري البنوك التجارية المصرية ضرورة إعداد وتنفيذ برامج تدريبية ودورات وندوات توجيهية لتمكين المديرين والموظفين من تحديد واستغلال الفرص الريادية من خلال التنافس والندية التنافسية وتعزيز روح المبادرة في اتخاذ إجراءات ضد المنافسين بدلاً من ردود الفعل والاستجابة التابعة لأدائهم لما تؤكد من الأدلة العملية على ضعف قدرات الاستباقية والعدوانية التنافسية لدى البنوك مما له أثر سلبي على النجاح في بيئة العمل المصرفي شديدة التنافسية.
- ٤- ينبغي على قادة ومديري البنوك المصرية الاستفادة من المستويات التحفيزية العالية لدى المديرين والموظفين والقائمة على التوجه الريادي للقادة في بناء وتشجيع الإبداع الفردي والجماعي في أماكن العمل، وذلك من خلال تطوير بيئة عمل ممتعة وجذابة وبذل المساعدة الجماعية بين زملاء العمل، مما له انعكاسات ايجابية على اتجاهاتهم الوظيفية وأدائهم الابتكاري.



٥- ضرورة تشكيل ثقافة تنظيمية موجهة بالتعلم التنظيمي، وخلق مناخ عمل ملائم يستمتع فيه الموظفون بالعمل ويشعرون أنهم يعملون من أجل منفعة كافة أصحاب المصلحة من الزملاء والمشرفين والعملاء والمجتمع ككل، مما يُمكنهم من تعزيز الأداء الابداعي لديهم وابتكار حلول للمشاكل الجديدة في ظل ظروف عدم التأكد.

## ١١ / بحوث مستقبلية

تقترح الباحثة في ضوء النتائج السابقة عدداً من الأفكار البحثية المستقبلية التالية:

- ١- دراسة تأثير التوجه الريادي إلى جانب التوجه بالسوق Market Orientation على الأداء الابتكاري، مما يُسهم في إثراء أدبيات ريادة الأعمال من خلال رسم صورة كاملة لأثر التوجه الاستراتيجي (الريادي والسوقي) على نواتج الأعمال الاستراتيجية كالابتكار التنظيمي أو الابتكار المفتوح.
- ٢- تبني مقاييس نوعية للتوجه الريادي قائمة على المقابلات الشخصية المتعمقة مع الخبراء إلى جانب المقاييس الكمية، فإن الأبعاد الخمسة المقترحة للتوجه الريادي في البحث الحالي قد لا تناسب أنواع أخرى من مجالات التطبيق مثل: مؤسسات الضيافة والفنادق والتعليم والرعاية الصحية والمنظمات الصناعية.
- ٣- يمكن للبحث المستقبلي كذلك تضمين آليات تنظيمية أخرى مثل الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي والقدرة الاستيعابية absorptive capacity لإختبار أدوارها الوسيطة Mediator في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الابتكاري للمنظمات سواء الصناعية أو الخدمية.
- ٤- من المناسب للبحث المستقبلي أيضاً تضمين متغيرات معدلة Moderator (كالنوع والمستوى الإداري ونمط القيادة) لنموذج البحث الحالي، وذلك للكشف عن مزيد من العلاقات والتفسيرات ذات الصلة بموضوع البحث ونواتجه المتعلقة بالأداء الابتكاري.
- ٥- كما يمكن للبحث المستقبلي استكمال نتائج البحث الحالي باستخدام منهجية البحث المختلط Mixed method النوعية والكمية التي يُمكن أن تعزز عمق واتساع (تعميم) نتائج البحث الحالي والوصول إلى تفاصيل تسهم في استكمال الصورة الكلية لتأثير التوجه الريادي على النواتج الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- الأزهري، محيي الدين (٢٠١٠)، المنهج العلمي في البحث، الأجزاء ١-٥، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة، ٣٠.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ٥، (٤٣-٤٤).
- البنك المركزي المصري (٢٠٢٢)، تطور هيكل الجهاز المركزي المصري، المجلة الاقتصادية، مج (٦٢)، ع (٢).
- أيوب، زياد عبد الله حسين (٢٠٢١)، أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- بدوي، سيد ماهر (٢٠١٣)، أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- بسيوني، إسماعيل علي (٢٠٠٦). طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية (أوما سيكاران)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية. ١، ٣٨٥.
- صوان، أحمد عنان محمد (٢٠٢٠)، أثر التوجه الريادي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الاتصالات الأردني، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- عارف، محمد عارف عبده (٢٠١٩). دور التَّوجُّه الريادي في تحقُّيق المرونة الاستراتيجية لثُطاع الدَّواء المِصْرِيّ: دِرَاسَة ميدانية مُقارَنة. مجلة البحوث المالية والتجارية، (٣ع) (ج١)، ١٠٧-١٥١.
- عبد الحميد، عبير عباس (٢٠٢١)، إدارة المعرفة وأثرها على المرونة الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي المصرية"؛ مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (٨)، (١٢).

عبد الحميد، عبير عباس (٢٠٢١ب)، القيادة الريادية وأثرها على إبداع الموظفين: الدور الوسيط للقوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية؛ مجلة الدراسات المالية والتجارية، (١٠)، (٣).

عبد الحميد، عبير عباس (٢٠٢٢)، أثر ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الابتكاري: الدور الوسيط لانخراط الموظفين؛ المجلة العربية للإدارة، (٤٥)، (١).

### ثانياً: مراجع أجنبية:

- Abdulrab, M., Al-Mamary, Y. H. S., Alwaheeb, M. A., Alshammari, N. G. M., Balhareth, H., & Al-Shammari, S. A.(2021). Mediating role of strategic orientations in the relationship between entrepreneurial orientation and performance of Saudi SMEs. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, 18(4), 1-15.
- Agyapong, A., Zamore, S., & Mensah, H. K. (2020). Strategy and performance: does environmental dynamism matter?. **Journal of African Business**, 21(3),315.
- Akomea, S. Y., Agyapong, A., Ampah, G., & Osei, H. V. (2022). Entrepreneurial orientation, sustainability practices and performance of small and medium enterprises: evidence from an emerging economy. **International Journal of Productivity and Performance Management**, (ahead-of-print).
- Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. B. A. (2016). Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**,235(2016), 729-738.
- Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. **International Business Review**, 28(1), 48-59.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. **Journal of small business management**, 51(4), 491-507.

- AlHalaseh, R. H., & Ayoub, Z. (2021). Strategic Flexibility Mediating the Impact of Entrepreneurial Orientation on Organizational Excellence. **International Review of Management and Marketing**, 11(6), 21.
- Ali, A., Aima, A., Bhasin, J., & Hisrich, R. D. (2021). Measuring Entrepreneurial Orientation in Developing Economies: Scale Development and Validation. **Jindal Journal of Business Research**, 10(2), 147-162.
- AL-Khatib, A. W. (2022). Intellectual capital and innovation performance: the moderating role of big data analytics: evidence from the banking sector in Jordan. **EuroMed Journal of Business**.
- Arabeche, Z., Soudani, A., Brahmi, M., Aldieri, L., Vinci, C. P., & Abdelli, M. E. A. (2022). Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture and Business Performance in SMEs: Evidence from Emerging Economy. **Sustainability**, 14(9), 5160.
- Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A., & Rohman, F. (2013). The developing framework on the relationship between market orientation and entrepreneurial orientation to the firm performance through strategic flexibility: A literature perspective. **European Journal of Business and Management**, 5(9), 136-150.
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2017). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. **Journal of Business Research**, 60(5), 566-575.
- Awang, A., Khalid, S. A., Yusof, A. A., Kassim, K. M., Ismail, M., Zain, R. S., & Madar, A. R. S. (2009). Entrepreneurial orientation and performance relations of Malaysian Bumiputera SMEs: The impact of some perceived environmental factors. **International Journal of Business and Management**, 4(9), 84-96.
- Awang, Z. (2013) **Structural Equation Modeling using AMOS Graphic**, 2nd Edition, Shah Alam: Universiti Teknologi MARA Publication Centre, UiTM Press
- Basco, R., Hernández-Perlines, F., & Rodríguez-García, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. **Journal of Business Research**, 113, 409-421.

- Beraha, A., Bingol, D., Ozkan-Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. **European Journal of Management and Business Economics**.
- Bican, P. M., & Brem, A. (2020). Managing innovation performance: Results from an industry-spanning explorative study on R&D key measures. **Creativity and Innovation Management**, 29(2), 268-291.
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. **Journal of Management studies**, 49(2), 279-305.
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. **Journal of business Venturing**, 28(6),708
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. **Entrepreneurship theory and practice**, 39(5), 1161-1187.
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. **International Journal of Management Reviews**, 20(1), 3-31.
- Chahal, H., Gupta, M., Lonial, S., & Raina, S. (2019). Operational flexibility-entrepreneurial orientation relationship: Effects and consequences. **Journal of Business Research**, 105, 154-167.
- Chaudhary, S. (2019). Implications of strategic flexibility in small firms: the moderating role of absorptive capacity. **South Asian Journal of Business Studies**.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 38(1), 11-44.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. **Entrepreneurship theory and practice**, 43(1), 3-18.

- Davis, J. L., Bell, R. G., Payne, G. T., & Kreiser, P. M. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of managerial power. **American Journal of Business**.
- de Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., & de Vasconcelos, C. R. M. (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. **Journal of cleaner production**, 174, 1653-1663.
- Dhar, B. K., Stasi, A., Döpping, J. O., Gazi, M. A. I., Shaturaev, J., & Sarkar, S. M. (2022). Mediating Role of Strategic Flexibility Between Leadership Styles on Strategic Execution: A Study on Bangladeshi Private Enterprises. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 23(3), 409-420.
- Donbesuur, F., Boso, N., & Hultman, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on new venture performance: Contingency roles of entrepreneurial actions. *Journal of Business Research*, 118, 150-161.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. **Journal of Business Ethics**, 128(3), 635-651.
- Escrig-Tena, A. B., Bou-Llusar, J. C., Beltrán-Martín, I., & Roca-Puig, V. (2011). Modelling the implications of quality management elements on strategic flexibility. **Advances in Decision Sciences**, 2011.
- Fairoz, F. M., Hirobumi, T., & Tanaka, Y. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprises of Hambantota District Sri Lanka. **Asian social science**, 6(3), 34.
- Feifei, Y. U. (2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. **African Journal of Business Management**, 6(4), 1711-1720.
- Fernández-Pérez, V., García-Morales, V. J., & Pullés, D. C. (2016). Entrepreneurial decision-making, external social networks and strategic flexibility: The role of CEOs' cognition. **European Management Journal**, 34(3), 296-309.

- Fernández-Pérez, V., Verdú-Jóver, A. J., & Benitez-Amado, J. (2013). Managerial social networks and strategic flexibility: the role of strategic orientation. **Personnel Review**.
- Forgor, A. T., & Girinsky, A. (2020, March). Innovation performance measurement in developing countries: a case study of Sub-Saharan Africa. In **International Scientific Conference "Far East Con"**(ISCFEC 2020) (pp. 91-103). Atlantis Press.
- Fullwood, R., & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. **Journal of Knowledge Management**.
- Gahlawat, N., & Kundu, S. C. (2019). Progressive human resource management and firm performance: Empirical evidence from Indian context. **International Journal of Organizational Analysis**.
- Gautam, P. R. (2016). Entrepreneurial orientation and business performance of handicraft industry: A study of Nepalese handicraft enterprises. **International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research**, 4(2), 48-63.
- Ghorban, R., & Gholipour, K. (2018). Investigating the impact of strategic flexibility on organizational innovation. **International Review of Management and Marketing**, 8(3), 1.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. **Journal of marketing**, 65(2), 67-80.
- Gupta, V. K., & Batra, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. **International Small Business Journal**, 34(5), 660-682.
- Han, C., & Zhang, S. (2021). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. **European Research on Management and Business Economics**, 27(1), 100136.
- Harrison, R. L. (2013). Using mixed methods designs in the Journal of Business Research, 1990–2010. **Journal of Business Research**, 66(11), 2153-2162.
- Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D., & Volberda, H. W. (2021). Re-examining strategic flexibility: a meta-analysis

- of its antecedents, consequences and contingencies. **British Journal of Management**, 32(2), 435-455.
- Hernández-Perlines, F., Covin, J. G., & Ribeiro-Soriano, D. E. (2021). Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. **Journal of Business Research**, 126, 197-208.
- Hunt, R. A. (2021). Entrepreneurial orientation and the fate of corporate acquisitions. **Journal of Business Research**, 122, 241-255.
- Iqbal, S., Akhtar, S., Anwar, F., Kayani, A. J., Sohu, J. M., & Khan, A. S. (2021). Linking green innovation performance and green innovative human resource practices in SMEs; a moderation and mediation analysis using PLS-SEM. **Current Psychology**, 1-18.
- Isichei, E. E., Agbaeze, K. E., & Odiba, M. O. (2020). Entrepreneurial orientation and performance in SMEs: The mediating role of structural infrastructure capability. **International Journal of Emerging Markets**.
- Kahingo, C. M., & Muchemi, A. W. (2020). STRATEGIC FLEXIBILITY, TMT COGNITIVE CAPABILITY AND FIRM PERFORMANCE: A REVIEW OF LITERATURE. **African Journal of Emerging Issues**, 2(11), 53-78.
- Kallmuenzer, A., Strobl, A., & Peters, M. (2018). Tweaking the entrepreneurial orientation–performance relationship in family firms: the effect of control mechanisms and family-related goals. **Review of Managerial Science**, 12(4), 855-883.
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Abbasi, M. A., Amin, A., & Sahar, N. E. (2022). Strategic Orientation and Sustainable Competitive Performance of Family Firms: Evidence of an Emerging Economy. **Journal of Small Business Strategy**, 32(2), 67-82.
- Kharisma, P. P., Irawanto, D. W., & Rofiq, A. (2020). Entrepreneurial orientation and its effect toward SME performance through strategic flexibility on fashion industry in Malang. **JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi**, 11(2), 182-194.
- Kim, H., & Hur, D. (2022). Feeling torn? The conflicting effects of market and entrepreneurial orientations on manufacturing



- SMEs' innovation performance. **European Journal of Innovation Management**, (ahead-of-print).
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Corporate entrepreneurship: A critical challenge for educators and researchers. **Entrepreneurship Education and Pedagogy**, 1(1), 42-60.
- Laszlo, F. G (2013). Analysis of the impact of the supply chain performance on the overall Organizational performance. **Annals of the university of Oradea, Economic Science**, 1, 1505-1510.
- Li, J., Zhou, L., Zhang, X., Chen, Z., & Tian, F. (2018). Technological configuration capability, strategic flexibility, and organizational performance in Chinese high-tech organizations. **Sustainability**, 10(5), 1665.
- Linton, G., & Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. **Journal of Business Research**, 70, 168-176.
- Liu, T. C., & Chen, Y. J. (2015). Strategy orientation, product innovativeness, and new product performance. **Journal of Management & Organization**, 21(1), 2-16.
- Madhoushi, M., Sadati, A., Delavari, H., Mehdivand, M., & Mihandost, R. (2011). Entrepreneurial orientation and innovation performance: The mediating role of knowledge management. **Asian journal of business management**, 3(4), 310-316.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. **Journal of Business Research**, 94, 320-334.
- Martins, F. S., Lucato, W. C., Vils, L., & Serra, F. A. R. (2019). The effects of market and entrepreneurial orientation on the ambidexterity of multinational companies' subsidiaries. **European Business Review**.
- Migdadi, M. M. (2020). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. **Entrepreneurship theory and practice**, 35(5), 873

- Mishra, C. S. (2017). **Entrepreneurial orientation. In Creating and sustaining competitive advantage** (pp. 91-145). Palgrave Macmillan, Cham.
- Mohammed, H. O., Sadq, Z. M., Abdullah, N. N., & Arab, H. R. (2022). Role of Strategic Flexibility in Enhancing Innovation Performance From a Futuristic Perspective. **QALAAI ZANIST JOURNAL**, 7(1), 1064-1081.
- Mozumder, N. A. (2016). A Multilevel Trust-based Model of Ethical Public Leadership. **Journal of Business Ethics**, 1-18.
- Nazar, N., Ramzani, S. R., & Temoor Anjum, I. A. S. (2018). Impact of Entrepreneurial Orientation on Bank Performance in Pakistan. **Business Management and Strategy**, 9(1), 290-309.
- Nwachukwu, C., & Vu, H. M. (2020). Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus. **International Journal of Business Environment**, 11(2), 125-143.
- Oduro, S. (2022). Entrepreneurial orientation and innovation performance of social enterprises in an emerging economy. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, (ahead-of-print).
- Okangi, F. P. (2019). The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, 9(1), 1-23.
- Oke, A., Walumbwa, F. O., & Myers, A. (2012). Innovation strategy, human resource policy, and firms' revenue growth: The roles of environmental uncertainty and innovation performance. **Decision sciences**, 43(2), 273-302.
- Oni, O., Agbobli, E. K., & Iwu, C. G. (2019). Entrepreneurial orientation and performance of small business in Vryburg region North West province South Africa. **Journal of Reviews on Global Economics**, 8, 63-71.
- Pan, X., Song, M. L., Zhang, J., & Zhou, G. (2018). Innovation network, technological learning and innovation performance of high-tech cluster enterprises. **Journal of Knowledge Management**, 23(9), 1729-1746.
- Pérez-Luño, A., Wiklund, J., & Cabrera, R. V. (2011). The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial

- orientation influences innovation generation and adoption. **Journal of business Venturing**, 26(5), 555-571.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship theory and practice**, 33(3), 761-787
- Rialti, R., Marzi, G., Caputo, A., & Mayah, K. A. (2020). Achieving strategic flexibility in the era of big data: The importance of knowledge management and ambidexterity. **Management Decision**.
- Roxas, B., Ashill, N., & Chadee, D. (2017). Effects of entrepreneurial and environmental sustainability orientations on firm performance: A study of small businesses in the Philippines. **Journal of Small Business Management**, 55.
- Saha, K., Kumar, R., Dutta, S. K., & Tiwari, P. (2021). Validating multidimensional entrepreneurial orientation in emerging economies. **European Business Review**.
- Sajjad, W., Sajjad, A., & Asif, M. (2020). Impact of Entrepreneurial Orientation, Access to Finance and Strategic Flexibility on SMEs Performance. **Journal of Management and Research**, 7(1), 1-23.
- Sarsah, S. A., Tian, H., Dogbe, C. S. K., Bamfo, B. A., & Pomegbe, W. W. K. (2020). Effect of entrepreneurial orientation on radical innovation performance among manufacturing SMEs: the mediating role of absorptive capacity. **Journal of Strategy and Management**.
- Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2009). **Research methods. Business Students** 4edition Pearson Education Limited, England.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kocak, A. (2008). Understanding market-driving behavior: the role of entrepreneurship. **Journal of small business management**, 46(1), 4-26.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2014). Business model innovation and strategic flexibility: insights from an experimental research design. **International Journal of Innovation Management**, 18(06), 1440009.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2003). **Research Methods For Business, A Skill Building Approach**, John Willey & Sons. Inc. New York.
- Seo, R. (2020). Entrepreneurial orientation and innovation performance: insights from Korean ventures. **European Journal of Innovation Management**.
- Shahnaei, S., & Long, C. S. (2015). The review of improving innovation performance through human resource practices in organization performance. **Asian Social Science**, 11(9), 52.
- Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). Strategic flexibility, manager personality, and firm performance: The case of Indian Automobile Industry. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 20(1), 77-90.
- Song, M., Fisher, R., & Kwoh, Y. (2019). Technological challenges of green innovation and sustainable resource management with large scale data. **Technological Forecasting and Social Change**, 144, 361-368.
- Su, Z. (2020). Institutional Environment for Entrepreneurship, Strategic Flexibility, and Entrepreneurial Orientation. **IEEE Transactions on Engineering Management**.
- Tang, G., Chen, Y., & Jin, J. (2015). Entrepreneurial orientation and innovation performance: Roles of strategic HRM and technical turbulence. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 53(2), 163-184.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. **Journal of Enterprise Information Management**, 27(2), pp 158-179.
- Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F. J., & Revilla-Camacho, M. Á. (2016). Entrepreneurial orientation–hotel performance: Has market orientation anything to say?. **Journal of Business Research**, 69(11), 5089-5094.
- Vila-Lopez, N., & White, G. (2018). North American entrepreneurs in Cuba: which entry mode and government affiliation strategy?. **European Journal of Management and Business Economics**.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. **International small business journal**, 31(4), 357-383.

- Wang, J., & Wang, X. (2019). **Structural equation modeling: Applications using Mplus**. John Wiley & Sons.
- Wang, X., Lee, S., & Park, S. W. (2020). The effect of entrepreneurial orientation, social network, and resource acquisition on firm performance in Chinese SMEs: The mediating effect of resource acquisition. **Global Business & Finance Review (GBFR)**, 25(3), 1-18.
- Wei, Y., Nan, H., & Wei, G. (2020). The impact of employee welfare on innovation performance: Evidence from China's manufacturing corporations. **International Journal of Production Economics**, 228, 107753.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. **Small business economics**, 13(1), 27-56.
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. **Personnel Review**.
- Yi, H. T., Amenuvor, F. E., & Boateng, H. (2021). The impact of entrepreneurial orientation on new product creativity, competitive advantage and new product performance in smes: The moderating role of corporate life cycle. **Sustainability**, 13(6), 3586.
- Yousuf, A., Haddad, H., & Felföldi, J. (2020, September). How Strategic Flexibility and Market Orientation affect Companies' Performance? Evidence from Jordanian Pharmaceutical Companies. In **International Conference on Business Management, Innovation & Sustainability (ICBMIS)**.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. **Entrepreneurship theory and practice**, 32(6), 1035-1054.
- Zhai, Y. M., Sun, W. Q., Tsai, S. B., Wang, Z., Zhao, Y., & Chen, Q. (2018). An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A sustainable perspective. **Sustainability**, 10(2), 314.
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. **Strategic management journal**, 31(5), 547-561.
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. **Strategic management journal**, 31(5), 547-561.
- Zizlavsky, O. (2016). Innovation performance measurement: research into Czech business practice. **Economic research-Ekonomska istraživanja**, 29(1), 816-838

ملحق البحث  
(قائمة الاستقصاء)

رقم البند	العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق (١) إطلاقاً
	المستقل: التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation					
	١/ المخاطرة					
RIS1	يفضل البنك بقوة المشاركة في مشاريع استثمارية ذات مخاطر عالية لتوقع عوائد أفضل.					
RIS2	بالنظر إلى البيئة الديناميكية، يُفضل البنك القيام بإجراءات جريئة وواسعة النطاق لتحقيق الأهداف التنظيمية.					
RIS3	يُشجع البنك الالتزام بالاستراتيجيات المبتكرة، مع العلم أن بعضها سيفشل					
	٢/ الاستباقية					
PRO1	عادة ما يكون بنكي هو المبادر الأول في اتخاذ إجراءات ضد المنافسين بدلاً من رد الفعل.					
PRO2	غالباً ما يكون البنك أول من أدخل منتجات/خدمات وتكنولوجيا جديدة في السوق المصرفي.					
PRO3	بالنسبة للتعامل مع المنافسين، لا نتردد عادةً في التنافس مع المنافسين لإدراك الفرص.					
	٣/ الابتكارية					
INN1	بشكل عام، يركز البنك بقوة على البحث والتطوير وقيادة التكنولوجيا.					
INN2	يتميز البنك بتغييرات جذرية في خطوط المنتجات/الخدمات الجديدة خلال السنوات الثلاثة الماضية.					
INN3	عندما يتعلق الأمر بحل المشكلات، فإن المديرين يفضلون الحلول الجديدة الإبداعية أكثر من الحلول التقليدية.					
	٤/ الاستقلالية					
AUT1	نشجع موظفينا ونوافقهم على تطوير أفكار عمل جديدة بشكل مستقل وتنفيذها حتى اكتمالها.					
AUT2	نسمح لموظفينا بأداء عمليات أعمالهم بشكل مستقل.					

					AUT3	نقوم بتمكين موظفينا ليكونوا موجهين ذاتياً في السعي وراء الفرص.
						o/ العداوية التنافسية
					AGG1	يتبنى بنكنا أسلوب "التفوق على المنافسين" في أسواقنا المستهدفة.
					AGG2	نتخذ دائماً الموقف الهجومى في التعامل مع منافسينا.
					AGG3	يمكن وصف تصرفات بنكنا تجاه المنافسين بأنها عدوانية.
						المغير الوسيط: المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility استجابة للتغيرات البيئية المحيطة تركز استراتيجية المنظمة (البنك) على ما يلي:
					FLX1	التخصيص المرن لموارد التسويق (الإعلان والترويج والتوزيع) لتسويق مجموعة متنوعة من المنتجات/الخدمات المصرفية.
					FLX2	التخصيص المرن لموارد العمليات والإنتاج لتقديم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المتنوعة.
					FLX3	مرونة تصميم المنتج/الخدمة لدعم مجموعة كبيرة من تطبيقات المنتجات/الخدمات المصرفية المحتملة
					FLX4	إعادة تحديد استراتيجيات الخدمة/المنتج من حيث المنتجات والخدمات التي ينوي البنك تقديمها وأي شريحة من السوق تستهدفها.
					FLX5	إعادة تكوين سلاسل الموارد التي يمكن للبنك استخدامها في تطوير وتسليم منتجاته وخدماته إلى الأسواق المستهدفة.
					FLX6	إعادة توزيع الموارد التنظيمية بشكل فعال لدعم استراتيجيات الخدمة/المنتج التي يعتمدها البنك القيام بها
						المغير التابع: الأداء الابتكاري Innovation Performance بالمقارنة بالمنافسين الرئيسيين خلال الثلاثة سنوات الماضية:
					INP1	قام البنك بتطوير عمليات أكثر كفاءة في تقديم الخدمات البنكية
					INP2	البنك لديه سرعة في إطلاق منتجات وخدمات مصرفية جديدة
					INP3	يرحب البنك بالأفكار الإبداعية والابتكارات الجديدة للأفراد ويقدم لهم الدعم والتشجيع والاهتمام ببراءات الاختراع
					INP4	البنك لديه انخفاض في تكاليف تشغيل المنتجات والخدمات الجديدة
					INP5	زيادة الحصة السوقية للبنك من المنتجات والخدمات الجديدة المقدمة للعملاء بشكل متزايد

ثانياً: معلومات شخصية ووظيفية

(١) النوع:

- ذكر  - أنثى

(٢) العمر:

- ٣٠ - ٤٠ سنة  - ٤١ - ٥٠ سنة   
- ٥١ - ٦٠ سنة  - فوق ٦٠ سنة

(٣) التعليم:

- شهادة جامعية (بكالوريوس/ ليسانس)   
- دراسات عليا (دبلوم-ماجستير-دكتوراه)

(٤) المستوى الإداري:

- الإدارة المباشرة   
- الإدارة الوسطى   
- الإدارة العليا

ولحضراتكم وافر الشكر والتقدير على حسن تعاونكم ودعمكم لنا،