



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام:
الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية
(دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية - ولاية الخرطوم)

**The Mediating Role Of Dynamic Capabilities on the Relationship
between Entrepreneurial Orientation and Sustainable performance:
The Moderating Role Of Strategic Flexibility
(A study on a Sample of Service Corporations - Khartoum State)**

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

المشرف الرئيس: د. عبدالله عبدالرحيم إدريس محمود

إعداد الدارسة: رحاب علي ابراهيم علي

المشرف المعاون: د. عبد السلام آدم حامد

1442هـ - 2020م



الإستهلال

قال تعالى:

(أُولَئِكَ الَّذِينَ خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ بِقَادِرٍ عَلَىٰ أَنْ يَخْلُقَ
مِثْلَهُمْ بَلَىٰ وَهُوَ الْخَلَّاقُ الْعَلِيمُ)

صدق الله العظيم

سورة يس الآية: (81)

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى كل من تمنى للأمة الإسلامية الوحدة والسلام والإستقرار والنقدهم إلى أرواح من جلبوا الحرية والسلام والعدالة للشعب السوداني شهداء ثورة ديسمبر المجيدة طبتهم وطابت

قبوركم

إلى صاحب القلب الكبير وانتمائي الأول والأخير، إلى من أعطاني الكثير أبي الكريم

إلى من كانت الملاذ والمأوى، سر السعادة والنجوى أمني الغالية

إلى أفراد اسرتي جميعاً .. رعاكم الله

إلى كل معلم أضاء بعلمه عقل غيره .. أعانكم الله

إلى جامعة السودان كلية الدراسات العليا

إلى جامعة النيلين أساتذة وزملاء وعاملين وطلاب

وإلى كل من أعانني في هذا العمل

أهدي لكم هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن من عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ عليّ بفضلته ونعمه التي لا أحصيها، والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد ...

ويطيب لي أن أتقدم بالشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا منارة العلم والمعرفة التي أتاحت لي فرصة نيل هذه الدرجة وإلى كافة العاملين في مكتبة وكلية الدراسات العليا وكلية الدراسات التجارية.

وأقدم بوافر الشكر والتقدير إلى مدراء مؤسسات القطاع الخدمي ومعاونيهم على حسن تجاوبهم وصادق تعاونهم جزاهم الله عني خير الجزاء.

وعرفاناً مني بأصحاب الفضل .. أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والإمتنان إلى الدكتور عبد الله عبد الرحيم إدريس محمود المشرف على رسالتي، صاحب القلب الحاني، واليد المعطاءة، والعقل النير والخبرة الواسعة، والنفس المتواضعة، الذي لم يبخل علي بنصائحه العلمية القيمة، وتوجيهاته السديدة، الذي منحني من وقته وجهده الكثير، مما كان له أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه الصواب، وتمكيني من إتمام هذه الدراسة، التي رعاها منذ البداية، إلى أن خرجت بالشكل الذي هي عليه الآن.

كما أشكر الدكتور/ عبد السلام آدم حامد على المساعدة التي قدمها لي مشرفاً معاوناً والذي ظل دائماً السند المتين وما بخل يوماً بمد يد العون لي بأرائه وملاحظاته وتصويباته في مراحل الرسالة المختلفة فله مني كل الشكر والتقدير.

وكذلك أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة البروفيسور/ فكري كباشي الأمين والبروفيسور إبراهيم فضل المولى البشير على تكريمهم بالموافقة لمناقشة هذه الرسالة وعلى ما بذلوه من جهد ووقت وعناء في قراءتها وإضفاء مقترحاتهم العلمية القيمة عليها.

والله ولي التوفيق

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الريادي على الأداء المستدام، إضافة إلى تحديد ما إذا كان للقدرات الديناميكية دوراً وسيطاً والأثر المعدل للمرونة الإستراتيجية في مؤسسات القطاع الخدمي السوداني، تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة ما هو أثر التوجه الريادي على الأداء المستدام في المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم؟ هل القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام؟ هل المرونة الإستراتيجية تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية؟ أفترضت الدراسة وجود علاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام، وأن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام، وأن المرونة الإستراتيجية تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية، صُممت إستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة غير إحصائية (ميسرة)، حيث تم توزيع عدد (226) إستبانة واسترد منها (216) بنسبة إستجابة بلغت (95.58%)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر جزئي للتوجه الريادي على الأداء المستدام، ووجود علاقة جزئية بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية، كما أوضحت النتائج أيضاً وجود علاقة جزئية بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام، ووجود توسط جزئي للقدرات الديناميكية بين التوجه الريادي والأداء المستدام، ولم تبين النتائج وجود أثر معدل للمرونة الإستراتيجية بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية. وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المديرين بأهمية التوجه الريادي في المؤسسات الخدمية والذي بدوره يعزز أدائها ويقودها إلى الإستدامة، وزيادة إهتمامها بقدراتها الديناميكية لتتمكن من الإستغلال الأمثل للفرص ومواكبة التطورات، وضرورة أن تتسم الخطط الإستراتيجية بالمرونة لمواجهة التغييرات والتحديات المحتملة.

Abstract

The aims of this study is to examine the impact of the Entrepreneurial Orientation on sustainable performance. In addition to whether determine the dynamic capabilities as mediating role and moderating effect of strategic flexibility in the Sudanese service institution, The problem of the study was to find out what is the impact of the entrepreneurial orientation on the sustainable performance of service institutions operating in Khartoum state? Do dynamic capabilities mediate the relationship between entrepreneurial orientation and sustainable performance? Does strategic flexibility moderate the relationship between entrepreneurial orientation and dynamic capabilities? The study hypothesized a relationship between entrepreneurial orientation and sustainable performance, And that dynamic capabilities mediate the relationship between entrepreneurial orientation and sustainable performance, And that strategic flexibility moderate the relationship between entrepreneurial orientation and dynamic capabilities, The questionnaires were designed to collect primary data from improbability sample. Whither total of (226) questionnaires were distributed and (216) were retrieved with a response rate of (95.58%). The study revealed that a group of results, there is a partial effect of the Entrepreneurial Orientation on sustainable performance, and found a partial relationship between entrepreneurial orientation and dynamic capabilities, as well as a partial relationship between dynamic capabilities and sustainable performance, and a partial mediation of dynamic capabilities between entrepreneurial orientation and sustainable performance. The results did not clarity the moderating effect of strategic flexibility between Entrepreneurial Orientation and dynamic capabilities. Based on these results the study recommended the necessarily to increase the awareness of managers and the importance of the entrepreneurial orientation of service institutions. , which in turn enhances their performance and leads them to sustainability, and increase their interest in their

dynamic capabilities to be able to optimize opportunities and keep up with developments, the need for strategic plans to be flexible to face changes and potential threats.

أولاً: قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
ز	قائمة الموضوعات
م	قائمة الجداول
ص	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	تمهيد 0-1
2	المقدمة 1-1
4	مشكلة الدراسة 2-1
11	تساؤلات الدراسة 3-1
12	أهداف الدراسة 4-1
13	أهمية الدراسة 5-1
14	حدود الدراسة 6-1

14	تعريف متغيرات الدراسة	7-1
17	تنظيم الدراسة	8-1
18	ملخص الفصل	9-1
الفصل الثاني: أدبيات الدراسة والإطار النظري		
20	تمهيد	0-2
20	المبحث الأول: التوجه الريادي	1-2
45	المبحث الثاني: الأداء المستدام	2-2
66	المبحث الثالث: القدرات الديناميكية	3-2
85	المبحث الرابع: المرونة الإستراتيجية	4-2
100	المبحث الخامس: العلاقة بين متغيرات الدراسة	5-2
109	المبحث السادس: نموذج وتطوير فرضيات ونظريات الدراسة	6-2
الفصل الثالث: منهجية الدراسة		
138	تمهيد	0-3
138	نوع ومدخل الدراسة	1-3
139	منهجية الدراسة	2-3
140	مجتمع وعينة الدراسة	3-3
142	نبذة تعريفية عن مؤسسات القطاع الخدمي السوداني	4-3
147	مصادر جمع البيانات	5-3
147	مقياس الدراسة	6-3

148	وصف أداة الدراسة	7-3
149	مصادر فقرات الاستبانة	8-3
153	فقرات متغيرات الدراسة	9-3
154	صدق وثبات أداة الدراسة	10-3
155	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	11-3
157	ملخص الفصل	12-3
الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة		
159	تمهيد	0-4
159	تحليل بيانات الدراسة	1-4
159	تنظيف البيانات	1-1-4
160	معدل إستجابة العينة	2-1-4
161	الخصائص الأساسية لعينة الدراسة	3-1-4
165	التحليل العاملي الإستكشافي	4-1-4
166	التحليل العاملي الإستكشافي التوجه الريادي	1-4-1-4
168	التحليل العاملي الإستكشافي الأداء المستدام	2-4-1-4
170	التحليل العاملي الإستكشافي القدرات الديناميكية	3-4-1-4
171	التحليل العاملي الإستكشافي المرونة الإستراتيجية	4-4-1-4
173	الإستنتاجات التي تم الخروج بها من التحليل العاملي الإستكشافي	5-4-1-4
173	الفرق بين التحليل العاملي الإستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي	6-4-1-4

173	الاعتمادية بعد التحليل العملي الإستكشافي	5-1-4
175	التحليل العملي التوكيدي	6-1-4
178	التحليل العملي التوكيدي للتوجه الريادي	1-6-1-4
180	التحليل العملي التوكيدي للأداء المستدام	2-6-1-4
182	التحليل العملي التوكيدي للقدرات الديناميكية	3-6-1-4
184	التحليل العملي التوكيدي للمرونة الإستراتيجية	4-6-1-4
186	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	7-1-4
188	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	8-1-4
190	إختبارات التوزيع الطبيعي	9-1-4
191	إختبار الفرضيات	2-4
192	إختبار فرضيات الدراسة	1-2-4
192	الفرضية الأولى: هنالك علاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام	1-1-2-4
194	الفرضية الثانية: هنالك علاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية	2-1-2-4
196	الفرضية الثالثة: هنالك علاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام	3-1-2-4
198	الفرضية الرابعة: القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام	4-1-2-4
199	الفرضية الفرعية الأولى: القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام	1-4-1-2-4
203	الفرضية الفرعية الثانية: القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام	2-4-1-2-4

207	الفرضية الفرعية الثالثة: القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام	3-4-1-2-4
211	الفرضية الرئيسية الخامسة: المرونة الإستراتيجية تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية	5-1-2-4
211	الفرضية الفرعية الأولى: مرونة الموارد تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية	1-5-1-2-4
214	الفرضية الفرعية الثانية: مرونة القدرات تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية	2-5-1-2-4
217	مناقشة النتائج	3-4
217	الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام	1-3-4
221	الفرضية الرئيسية الثانية: العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية	2-3-4
224	الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام	3-3-4
228	الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام	4-3-4
236	الفرضية الرئيسية الخامسة: الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية	5-3-4
242	ملخص الفصل	4-4
الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات		
244	تمهيد	0-5
245	ملخص إختبار نتائج الفرضيات	1-5
252	إسهامات الدراسة	2-5

255	التوصيات	3-5
256	محددات الدراسة	4-5
257	الدراسات المستقبلية	5-5
257	الخاتمة	6-5
مصادر ومراجع الدراسة		
260	أولاً: المراجع العربية	
283	ثانياً: المراجع الأجنبية	
303	ثالثاً: المواقع الإلكترونية	
ملاحق الدراسة		
305	ملحق رقم (1) قائمة الإستبانة	
312	ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين لإستمارة الإستبانة	

ثانياً: قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	مفاهيم الريادة من وجهة نظر الباحثين	1-1-2
23	مفاهيم التوجه الريادي من وجهة نظر الباحثين	2-1-2
27	أبعاد التوجه الريادي	3-1-2
29	مفاهيم الإبداع من وجهة نظر الباحثين	4-1-2
34	مفاهيم المخاطرة من وجهة نظر الباحثين	5-1-2
38	مفاهيم الإستباقية من وجهة نظر الباحثين	6-1-2
42	مفاهيم الاستقلالية من وجهة نظر الباحثين	7-1-2
43	مفاهيم التنافسية من وجهة نظر الباحثين	8-1-2
45	مفاهيم الأداء المستدام من وجهة نظر الباحثين	1-2-2
52	مفاهيم الأداء الإقتصادي من وجهة نظر الباحثين	2-2-2
55	مفاهيم الأداء البيئي من وجهة نظر الباحثين	3-2-2
59	مصفوفة الأداء البيئي	4-2-2
61	مفاهيم الأداء الإجتماعي من وجهة نظر الباحثين	5-2-2
67	مفاهيم القدرات الديناميكية من وجهة نظر الباحثين	1-3-2
73	أبعاد القدرات الديناميكية من وجهة نظر الباحثين	2-3-2
75	مفاهيم القدرة الإستيعابية من وجهة نظر الباحثين	3-3-2

81	أبعاد/ أنماط التعديلات في نظرية مينيسوتا لتكيف العمل	4-3-2
85	مفاهيم المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر الباحثين	1-4-2
91	أبعاد المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر الباحثين	2-4-2
92	مفاهيم مرونة الموارد من وجهة نظر الباحثين	3-4-2
112	الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة	1-6-2
114	الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة	2-6-2
117	الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة	3-6-2
120	الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة	4-6-2
124	الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة	5-6-2
141	حجم عينة الدراسة حسب نوع الخدمة المقدمة	1-3
148	مقياس درجة الموافقة	2-3
149	البيانات الشخصية والخاصة بالمؤسسة	3-3
150	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالتوجه الريادي	4-3
151	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالأداء المستدام	5-3
152	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالقدرات الديناميكية	6-3
153	مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية	7-3
153	متغيرات الاستبانة وعدد فقراتها	8-3
155	قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الإستبانة للدراسة المبدئية	9-3

161	نسبة الإستجابة	1-1-4
162	تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة	2-1-4
163	تحليل البيانات الديمغرافية الخاصة بالمؤسسات	3-1-4
166	التحليل العملي الإستكشافي للتوجه الريادي	4-1-4
168	التحليل العملي الإستكشافي للأداء المستدام	5-1-4
170	التحليل العملي الإستكشافي للقدرات الديناميكية	6-1-4
171	التحليل العملي الإستكشافي للمرونة الإستراتيجية	7-1-4
174	معامل الإعتمادية الفا كرونباخ لعبارات الإستبيان	8-1-4
178	مقاييس أو معايير صلاحية جودة التحليل العملي التوكيدي	9-1-4
179	مؤشرات جودة المطابقة للتوجه الريادي	10-1-4
179	تحليل الإعتمادية والصلاحية للتوجه الريادي	11-1-4
181	مؤشرات جودة المطابقة للأداء المستدام	12-1-4
181	تحليل الإعتمادية والصلاحية للأداء المستدام	13-1-4
183	مؤشرات جودة المطابقة للقدرات الديناميكية	14-1-4
183	تحليل الإعتمادية والصلاحية للقدرات الديناميكية	15-1-4
185	مؤشرات جودة المطابقة للمرونة الإستراتيجية	16-1-4
185	تحليل الإعتمادية والصلاحية للمرونة الإستراتيجية	17-1-4
186	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	18-1-4

188	تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة	19-1-4
190	إختبارات التوزيع الطبيعي	20-1-4
193	قيم تحليل المسار من التوجه الريادي إلى الأداء المستدام	1-2-4
195	قيم تحليل المسار من التوجه الريادي إلى القدرات الديناميكية	2-2-4
197	قيم تحليل المسار من القدرات الديناميكية إلى الأداء المستدام	3-2-4
200	قيم تحليل المسار بين القدرة على التكيف والتوجه الريادي والأداء المستدام	4-2-4
201	العلاقات غير المباشرة للقدرة على التكيف	5-2-4
201	إختبار Sobel	6-2-4
202	نتائج إختبار Sobel	7-2-4
204	قيم تحليل المسار من القدرة التواصلية والتوجه الريادي والأداء المستدام	8-2-4
205	العلاقات غير المباشرة للقدرة التواصلية	9-2-4
205	إختبار Sobel	10-2-4
206	نتائج إختبار Sobel	11-2-4
208	قيم تحليل المسار من القدرة الإستيعابية والتوجه الريادي والأداء المستدام	12-2-4
209	العلاقات غير المباشرة للقدرة الإستيعابية	13-2-4
209	إختبار Sobel	14-2-4
210	نتائج إختبار Sobel	15-2-4

212	العلاقة بين مرونة الموارد وبين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية	16-2-4
215	العلاقة بين مرونة القدرات وبين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية	17-2-4
245	ملخص إختبار نتائج الفرضيات	1-5

ثانياً: قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	بناء سلوك أخذ المخاطرة سواءً للمنظمات أو الأفراد الرياديين	1-1-2
47	الأداء المستدام	1-2-2
49	الركائز الأربع للأداء المستدام	2-2-2
50	أبعاد الأداء المستدام	3-2-2
54	الأداء الاقتصادي للمؤسسة	4-2-2
88	أنواع المرونة الإستراتيجية	1-4-2
109	نموذج الدراسة	1-6-2
178	التحليل العاملي التوكيدي للتوجه الريادي	1-1-4
180	التحليل العاملي التوكيدي للأداء المستدام	2-1-4
182	التحليل العاملي التوكيدي للقدرات الديناميكية	3-1-4
184	التحليل العاملي التوكيد للمرونة الإستراتيجية	4-1-4
192	العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام	1-2-4
194	العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية	2-2-4
196	العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام	3-2-4
198	إختبار Sobel	4-2-4
199	العلاقة بين القدرة على التكيف والتوجه الريادي والأداء المستدام	5-2-4

203	العلاقة بين القدرة التواصلية والتوجه الريادي والأداء المستدام	6-2-4
207	العلاقة بين القدرة الاستيعابية والتوجه الريادي والأداء المستدام	7-2-4
211	العلاقة بين مرونة الموارد والتوجه الريادي والقدرات الديناميكية	8-2-4
214	العلاقة بين مرونة القدرات والتوجه الريادي والقدرات الديناميكية	9-2-4

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1

0-1 تمهيد

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 تساؤلات الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 أهمية الدراسة

6-1 حدود الدراسة

7-1 تعريف متغيرات الدراسة

8-1 تنظيم الدراسة

9-1 ملخص الفصل

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

0-1 تمهيد:

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة والمتمثل في مشكلة وتساؤلات الدراسة بما في ذلك الفجوات التي تم التوصل إليها لدراساتها وسد الفجوة بينها وبين الدراسات السابقة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها، وأهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية، وحدود الدراسة الموضوعية والبشرية والزمانية والمكانية، وتعريف متغيرات الدراسة وأبعادها، بالإضافة إلى الهيكل العام للدراسة المتضمن تقسيمات الدراسة إلى فصولها المختلفة، وذلك على النحو التالي:

1-1 المقدمة:

نتيجة للتطورات في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبح موضوع الاستدامة من الموضوعات الحيوية، والتي ينظر إليها كأفضل طريقة للقيام بالأعمال، وتحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال رؤية نشطة للأعمال وأهداف محددة (السكرانه، 2018)، كما أن التحديات الجديدة التي فرضتها التنمية المستدامة على المؤسسات الخدمية، جعلت هذه الأخيرة حريصة على إدماج الأبعاد الاجتماعية والبيئية في الإدارة بصورة متكاملة ومتوازنة ومتداخلة مع البعد الإقتصادي كشرط لضمان بقاءها ونموها (عمارة، 2019)، فقد أصبحت المعايير التي تستعملها لقياس أدائها، ليست فقط ذات طابع مالي ومحاسبي، والتي يقاس بها الأداء المالي، ذلك أن هذه الأخيرة لوحدها باتت غير قادرة للحكم على الأداء الحقيقي للمؤسسة، باعتبار أن أداء المؤسسة لم يعد اقتصادياً أو مالياً، بل تطور ليصبح أداء يراعي كل من الجانب المالي والإقتصادي والبيئي والمجتمعي، ومن هذا المنطلق فقد لجأت معظم المؤسسات في العالم إلى الاستعانة بجملة من الأدوات والنظم الحديثة التي

تعتبر كمرجعيات يستدل بها لتحقيق الأداء المستدام (بن غانم، 2015)، حيث يحقق تبني الأداء المستدام الفهم الواضح لإستراتيجية الوحدة الإقتصادية من العاملين وأصحاب المصالح فضلاً عن تحقيق تمايزاً واضحاً للوحدات الإقتصادية في مجالات عدة كالعامل على تقديم خدمات جديدة وإتباع عمليات إنتاجية جديدة، وتوليد قدرات إبداعية لدى العاملين تسهم في فتح أسواق جديدة، والمحافظة على سمعتها وتحقيق منفعة أصحاب المصالح، فضلاً عن تقليل المشاكل البيئية والإجتماعية (المسعودي، علي، 2016).

فقد تبنت بعض المؤسسات فلسفة الأداء المستدام لغرض تحويلها إلى مؤسسات ريادة تستطيع أن تتفوق على منافسيها بخطوات (مزهري، ياسر، 2017) ويقتضي الأمر من هذه المؤسسات بذل أقصى ما لديها من جهود وأن تتبنى وتفعل التوجه الريادي الذي يعد بمثابة وسيلة تمكنها من توظيف التغييرات في المنتجات وآلية السوق للاستفادة من الفرص الناشئة والتي لا تسعى المنظمات الأخرى إلى استغلالها، ويعطيها القدرة على اكتشاف واغتنام الفرص على نحو استباقي (التميمي، 2016)، والإبداع على مستوى العمليات والإستراتيجيات بإستمرار وإطلاق منتجات جديدة، والإستعداد لتحمل المخاطر في السوق خلال هذه التقلبات (Monteiro .A, et al, 2017)، وكما تعتبر السرعة والمرونة والقدرة على التفاعل ومواكبة التكنولوجيا هي مطلب مؤسسات الأعمال الرائدة (حميد، ابراهيم، 2019) مما يؤكد حوجة المؤسسات المتوجهه ريادةياً إلى قدرات ديناميكية تمكنها من اغتنام الفرص الجديدة وتجديد قاعدة مواردها الحالية من أجل البقاء والإزدهار والإستدامة والتفوق على منافسيها (Coelho .A, et al, 2019) ويحتاج القطاع الخدمي كأبي قطاع آخر إلى تبني تلك المفاهيم الإدارية الحديثة في ظل بيئة تتصف بالديناميكية وزيادة التعقيد وتوسع المنافسة مع انفتاح وعولمة الأسواق وتنوع المنتجات وتجدها باستمرارياً معتمداً بذلك على الإبداع والإبتكار والمخاطرة واقتناص الفرص بما يحقق لها الإستجابة السريعة لتلك التغييرات، ويتحقق ذلك

من خلال تعزيز المرونة الإستراتيجية لذلك القطاع والتي تُشير إلى قدرة منظمات الأعمال على مواجهة المتغيرات البيئية المهمة في ظل ظروف عدم التأكد، وتمكنها من إدارة أنشطتها بكفاءة وفاعلية في ظل ظروف المنافسة الحادة(عارف، 2019).

ويُعد قطاع الخدمات من أهم القطاعات الإقتصادية في السودان، نظراً لمساهمته الكبيرة في الناتج المحلي الإجمالي والتي بلغت 50.4% في العام 2018 وهي نسبة أكبر من نسبة مساهمة القطاعين الزراعي والصناعي مجتمعين(القطاع الزراعي 28.2%، القطاع الصناعي 21.4%) (التقرير الثامن والخمسون لبنك السودان المركزي، 2018، ص122).

وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التوجه الريادي ومدى مساهمته في تحقيق الأداء المستدام، وتحليل العلاقة بينهما في وجود المتغير الوسيط القدرات الديناميكية والمتغير المعدل المرونة الإستراتيجية بالتطبيق على المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.

1-2 مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات بشكل مستمر الكثير من التغيرات التي تتميز بالتعقيد والتداخل فيما بينها، ويرجع مصدرها إلى إتساع البيئة الخارجية خاصة من حيث المنافسة والتطورات السائدة في مجال العولمة والتطور التكنولوجي حيث اقتصر قياس الأداء وتقييمه لعدة سنوات على الجانب المالي فقط مع الإهمال التام لباقي الجوانب غير المالية(الإجتماعي، البيئي) مما جعل هذا المفهوم يتعرض لعدة انتقادات كونه يعكس الأداء في الماضي فقط ويهتم بتعظيم الأرباح للمؤسسة والمساهمين ولا يأخذ بعين الإعتبار الأطراف الأخرى ذات المصلحة، بالإضافة إلى عدم القدرة على ربط الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل مع الأهداف القصيرة الأجل(مليكة، هوارى، 2018)، فعدم تحمل المؤسسات لمسؤولياتها الإجتماعية والبيئية له انعكاسات سلبية

على المجتمع والمنظمة على حدٍ سواء لأن نجاح المنظمة إقتصادياً دون تحقيق النجاح الإجماعي والبيئي سيكون ثمنه باهظاً على المدى الطويل وسيؤثر على صورتها في الأذهان (محمد، حماد، 2015)، كما أن إرتفاع معدلات المنافسة في بيئات الأعمال سريعة التغيير يجعل نجاح هذه المؤسسات أو فشلها مرهون بمدى امتلاك قادتها للمهارات الإدارية، ومن ضمنها القدرة على صياغة بدائل استراتيجية مرنة وتبنيها، واعتماد أساليب إدارية حديثة ومداخل علمية جديدة تمكنها من تحقيق التكيف المستمر مع التحديات التي تفرزها البيئة، لذا تعتبر المرونة الإستراتيجية أحد المداخل الإستراتيجية للتكيف مع التطورات الحاصلة، والتي تعتبر سمة من سمات المنظمات الناجحة والرائدة (أبو رذن، العنزي، 2017).

يعد التوجه الريادي فكراً وسلوكاً عملياً لا بد للمنظمات المعاصرة من تبنيه وصولاً لتحقيق القيمة الإستراتيجية لعملياتها ومنتجاتها وعلاقتها وأدائها، فلا بد لمؤسسات الأعمال أن تتبنى وتنفذ التوجهات الريادية المعاصرة لكي تصل إلى غاياتها وتحقق أهدافها في النمو والنجاح المستمر في المزايا التنافسية وفي عملياتها وثقافتها وأدائها على المديين القريب والبعيد (المختار، 2018)، وجاءت فكرة الأداء المستدام عندما قدم (Elkington, 1997) نموذج الخط الأساسي الثلاثي (TBL) للإستدامة حيث يعد هذا النموذج من النماذج المتطورة التي تساعد على تفسير الإستدامة وأقترح أن كل بعد من أبعاد الإستدامة يمثل تحدياً كبيراً لإدارة الوحدة الإقتصادية، ويستند هذا النموذج إلى فكرة أن الوحدة الإقتصادية يجب أن تقيس أدائها نسبة إلى أصحاب المصالح بضمنهم المجتمعات المحلية والحكومات وليس أصحاب المصالح المرتبطين بها بشكل مباشر كالزبائن والعاملين والمجهزين، وأضاف المقاييس البيئية والإجتماعية إلى المقاييس الإقتصادية التي تستعمل عادة في الوحدات الإقتصادية (المسعودي، علي، 2016)، لذا فقد تبنت بعض المؤسسات فلسفة الأداء المستدام لغرض تحويلها إلى مؤسسات ريادية تستطيع أن تتفوق على منافسيها بخطوات (مزهري، ياسر،

(2017)، وعلى الرغم من أهمية الأداء المستدام والتوجه الريادي في المؤسسات الخدمية إلا أن بعض الدراسات السابقة درست العلاقة المباشرة بين التوجه الريادي وأحد المتغيرات (رأس المال الاجتماعي والميزة التنافسية والتميز التنظيمي وتحسين عمليات الإنتاج وجودة الخدمة المصرفية والتكيف الإستراتيجي وتطوير المنظمات وتحقيق بعض المتغيرات الشخصية والابتكار اللامتناهي) كدراسة (Sulistyو .H, & Ayuni (S, 2020). و(جاسم، 2018) و(الساير، 2017) و(العزاوي، محسن، 2017) و(المتيوتي، الحياي، 2017) و(علي، 2017) و(الغالب، المالک، 2016) و(سلطان، 2016) و(Arzubiyaga .U, et al, (2018)، وتم تناول التوجه الريادي في الدراسات السابقة كمتغير وسيط متمثلة في دراسة (الذيابات، 2017) و(الديراوي، 2017)، وكمتغير معدل في دراسة (فضل، بلل، 2015)، وكمتغير تابع في دراسة (عبد الرحمن، 2017) و(اسماعيل وآخرون، 2017) و(كامل، حسن، 2016) و(عبيدي، معراج، 2015)، ونادراً ما تم تناول العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام إلا أن بعض الدراسات السابقة درست العلاقة المباشرة بين التوجه الريادي والأداء من الجانب الإقتصادي (المالي) وأهملت قياسه من الجانب الاجتماعي والبيئي كدراسة (السوداني، شونة، 2017)، وتم دراسة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء بشكل عام من خلال أحد المتغيرات (أداء المسؤولية الاجتماعية والأداء الدولي والأداء التشغيلي وأداء الأعمال وأداء الشركات والأداء التنظيمي وأداء المشاريع الجديدة) كدراسة (Zhuang .Y, et al, 2020) و(Karami, (M., & Tang .J, 2019) و(البوعيين وآخرون، 2018) و(التميمي، 2016) و(Fadda .N, 2018) و(Hoque .M, 2018) و(Rezaei .J, Ortt .R, 2018)، و(Farooq .R, Vij .S, 2018) و(Stam .W, Elfring .T, 2017)، كما تم تناول الأداء المستدام كمتغير تابع دون التوجه الريادي في الدراسات السابقة مع المتغيرات (سلسلة التوريد الخضراء وممارسات إدارة الجودة والتدريب والتحفيز ودور

المسئولية الإجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن وممارسات إدارة سلسلة التوريد وآثار تكنولوجيايات التمكين الرئيسية للإنتاج والقيادة التحويلية) كدراسة (Han .Z, Huo .B, 2020) و(Khalili .A, et al, 2019) و(جربي، 2018) و(فرعون، 2017) و(محاد، القري، 2017) و(بلحاج، 2016) و(المسعودي، علي، 2016) و(Jiang .W, et al, 2017) و(KUHL .M, et al, 2016). كما تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين الأداء المستدام وممارسات إدارة سلسلة التوريد وتطوير سياسة السياحة كدراسة (Bauman .E, GenoulazK .V, 2014) و(castellani, sala, 2010)، ويتضح من الدراسات السابقة أعلاه أن المؤسسات السودانية تولي الأهمية للأداء المالي مقارنة بالأداء الاجتماعي والبيئي وأن التوجه الريادي يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً وغير المتعمقة، ومن هنا تبرز الفجوة البحثية الأولى التي سوف يتم إختبارها في هذه الدراسة وهي العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام.

على الرغم من أهمية العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية إلا أن غالبية الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة كانت في الدول المتقدمة كدراسة (Coelho .A, et al, 2019) و(Jiang .W, et al, 2018)، وبعضها في بيئات صناعية كدراسة (Giannakos .M, et al, 2018)، كما تم تناول القدرات الديناميكية بأبعاد مختلفة (الإستشعار، الإستيلاء، إدارة التهديدات وإعادة التشكيل) في دراسة (Garrido, .I, et al, 2020)، والقدرة على (التحسين، الإبتكار) في دراسة (Mahringer .C, Renzl .B, 2018) والقدرة على (التسويق، البحث والتطوير) في دراسة (Ahmadia .H, O'Cass .A, 2017) و(القدرات التكنولوجية، القدرات التسويقية) في دراسة (Ortega .M, et al, 2013)، كما تم دراسة العلاقة بين التوجه الريادي وقدرة توجه السوق الاستباقية والقدرة الاستيعابية وقدرات الشركة في دراسة (Cantaleano .K, et al, 2018) ودراسة (Rua .O, França .A, 2018) ودراسة (Aljanabi .A, Noor .N, 2015)،

تناولت بعض الدراسات السابقة القدرات الديناميكية كمتغير مستقل كدراسة (Linares .H, et al, 2020) ودراسة (Zhou .S, et al, 2019) ودراسة (Yi .Y, et al, 2015)، ومن هنا تبرز الفجوة البحثية الثانية التي سوف يتم إختبارها في هذه الدراسة وهي العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية. وعلى الرغم من أهمية العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام إلا أن غالبية الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة كانت في الدول المتقدمة كدراسة (Rebs .T, et al, 2019) ودراسة (GIROD .S,) ودراسة (WHITTINGTON .R, 2017) ودراسة (Gutierrez .J, et al, 2018) ودراسة (Battist .M,) ودراسة (Deakins .D, 2017) ودراسة (Ju .K, et al, 2016) ودراسة (Pehrsson .T, et al, 2015) ، وفي الدول النامية كدراسة (Bykova .A, Jardon .C, 2017)، وفي بيئات تجارية كدراسة (García .A, et al, 2017)، وفي بيئات صناعية كدراسة (Fainshmidt .S, et al, 2016)، وبأبعاد مختلفة كالقدرة على (الإستشعار، التحليلات، إدارة الأعمال، تغيير العمليات) في دراسة (Torres .R, et al,) و (2018)، والقدرة على (الإستشعار، الإستيلاء، إعادة التكوين) في دراسة (Jantunen .A, et al, 2018)، والقدرة على (الاندماج، إعادة تكوين الكفاءات) في دراسة (Aslam .H, Azhar .T, 2018)، والقدرة على (التكامل، التعلم، إعادة التشكيل) في دراسة (Rezazadeh .B, et al, 2016)، وبعض الدراسات تناولت قدرات الابتكار كأحد أبعاد القدرات الديناميكية كدراسة (Reyes .G, et al, 2019)، (Ramanathan .R, et al, 2018)، ويتضح من الدراسات السابقة أعلاه أن القدرات الديناميكية لم يتم تناولها بصورة متوسعة في البيئات السودانية، ومن هنا تبرز الفجوة البحثية الثالثة التي سوف يتم إختبارها في هذه الدراسة وهي العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام.

بجانب دراسة العلاقة ما بين التوجه الريادي والأداء المستدام أيضاً سوف تأخذ الدراسة القدرات الديناميكية كمتغير وسيط لما له من دور داعم وهام في تحقيق التوجه الريادي وينعكس ذلك على استدامة الأداء في المؤسسات.

الملاحظ من واقع الدراسات السابقة أن بعض الدراسات درست القدرات الديناميكية كمتغير وسيط مع متغيرات مختلفة كدراسة (Mikalef .P, et al, 2020) ودراسة (Kareem .M, & Mijbas .H, 2019)، وهناك دراسات درست القدرات الديناميكية كمتغير وسيط بين التوجه الريادي والأداء بشكل عام، إلا أن هنالك تباين في النتائج فبعضها كان تأثيره إيجابي كدراسة (Kim .H, 2018)، ودراسة (Rezazadeh .B, et al, 2016)، وبعضها كان تأثيره قوي كدراسة (جنير، عبد الغفور، 2017)، ودراسة (Monteiro .A, et al, 2017)، ودراسة (Wamba .S, et al, 2017)، وبعضها كان أثرها سلبي كدراسة (Jiang .W, et al , 2018)، وبعضها أكدت دور الوساطة الكامل كدراسة (Bykova .A, Jardon .C, 2017)، وبعضها تناولت القدرة الاستيعابية كأحد أبعاد القدرات الديناميكية وكان أثرها ايجابي كدراسة (Perlines .F, 2018)، ودراسة (Perlines .F, Xu .W, 2018)، وبعضها درست القدرات الإستراتيجية وقدرات التوجه الريادي وقدرات التسويق والتي كان لها أثر إيجابي كدراسة (Hareebin .Y, et al, 2018)، ودراسة (RIBAU .C, et al, 2017)، ودراسة (Rezaei .R, et al, 2017)، وبعضها درست القدرة على التعلم التنظيمي وكان أثرها ضعيف كدراسة (Altinay.L, et al, 2016)، ومن هنا تبرز الفجوة البحثية الرابعة التي سوف يتم إختبارها في هذه الدراسة وهي دراسة دور القدرات الديناميكية بأبعادها (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية) كوسيط في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام.

بالإضافة إلى ما سبق ستبحث الدراسة في العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية بإختبار المرونة الإستراتيجية متغير معدل لما توفره من إعطاء المؤسسات القدرة على التفاعل مع البيئة الخارجية التنافسية والديناميكية، فتزود المرونة المنظمات بالقدرة على تعديل الممارسات الحالية رداً على التغيرات البيئية غير المستقرة من خلال إعادة ترتيب مواردها الداخلية لتكون أكثر انسجاماً وأكثر كفاءة بتحقيق الريادة لهذه المؤسسات(العطوي، 2011)، وتلعب المرونة الإستراتيجية دوراً رئيساً في عملية التخطيط الإستراتيجي، كما تكسب المنظمة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وتعديل الخطط لإستهداف الأسواق التي توفر فرصاً لاكتساب مكانة تنافسية، فبدون مرونة الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية يصعب على المنظمات إيجاد فرص النجاح والبقاء، هذا بالنسبة للمنظمات بصفة عامة، أما بالنسبة لمنظمات الخدمات تمثل المرونة الإستراتيجية نقطة جوهرية لخلق خدمات متميزة غير قابلة للمحاكاة والتقليد(بن أحمد، 2017)، والملاحظ من واقع الدراسات السابقة أن بعض الدراسات درست المرونة الإستراتيجية كمتغير معدل مع متغيرات مختلفة كدراسة دراسة (Shen .H, et al, 2020) ودراسة (Kamasak .R, et al, 2019) ودراسة (البوعينين، 2018) ودراسة (Junjie .Y, & Yunfei .S, 2017)، وبالرغم من أن للمرونة الإستراتيجية كمعدل أثر مهم في العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية إلا أن هنالك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت هذا الأثر كدراسة (Yasir .M, et al, 2018) ودراسة (Kamasak .R, et al, 2016) ووجدت أن لها أثر قوي، ودراسة (Puig .R, et al, 2015)، ودراسة (Grewa .R, Tansuhaj .P, 2015) خلصت بأن لها أثر إيجابي، ودراسة (Khin .S, et al, 2012) أفادت بالأثر الكامل لها وستعمل هذه الدراسة على دعم هذا الأثر، وعليه سوف تأخذ الدراسة المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة القدرات) كمتغير معدل في العلاقة ما بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية، ويتضح من الدراسات السابقة أنه تم دراسة

المرونة الإستراتيجية في فترات زمنية متباعدة، وعلى الرغم من وجود عدد من الأبعاد للمرونة الإستراتيجية إلا أنه من النادر وجود دراسة استخدمت المرونة الإستراتيجية بهذه الأبعاد كمتغير معدل حسب إطلاع الدارس على الدراسات السابقة، والتي لم يتم التطرق إليها في البيئة الخدمية المحلية والعربية والدولية. ومن هنا تبرز الفجوة البحثية الخامسة لمشكلة الدراسة والتي من خلالها ستعمل هذه الدراسة على دراسة أثر الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية والتي لم يتم التطرق إليها في البيئة الخدمية المحلية والعربية والدولية.

ونظراً لندرة الدراسات التي تناولت التوجه الريادي والأداء المستدام والقدرات الديناميكية والمرونة الإستراتيجية، ونسبة لتباين نتائج الدراسات السابقة حيث نجد أن بعضها سلبي، إيجابي، قوي، ضعيف، وبعضها ذو تأثير كامل وبعضها جزئي وبالرجوع لما ذكره (بارون، كيني، 1986) أنه في حال عدم استقرار العلاقة بين المتغيرين فإنه يمكن استخدام متغير ثالث كمتغير معدل ووسيط لذا تستخدم هذه الدراسة القدرات الديناميكية كمتغير وسيط والمرونة الإستراتيجية كمتغير معدل للعلاقة، وتتمثل مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل التالي: إلى أي مدى يؤثر التوجه الريادي (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية، التنافسية) على الأداء المستدام (الأداء الإقتصادي، والأداء الإجتماعي، والأداء البيئي) وهل القدرات الديناميكية تفسر هذه العلاقة في ظل وجود المرونة الإستراتيجية كمتغير معدل؟

1-3 تساؤلات الدراسة:

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية بإثارة الاسئلة التالية:

1. ما هو أثر التوجه الريادي على الأداء المستدام في المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم؟
2. هل توجد علاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية في المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم؟

٣. ما هو أثر القدرات الديناميكية على الأداء المستدام في المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم؟

٤. هل القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام في المؤسسات الخدمية

العاملة بولاية الخرطوم؟

٥. هل المرونة الإستراتيجية تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية في المؤسسات الخدمية

العاملة بولاية الخرطوم؟

1-4 أهداف الدراسة:

١. دراسة أثر التوجه الريادي (الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) على الأداء المستدام

(الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي) في المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم.

٢. بيان أثر التوجه الريادي (الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) على القدرات الديناميكية

(القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية) في المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم.

٣. إختبار أثر القدرات الديناميكية (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية) على الأداء

المستدام (الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي) في المؤسسات الخدمية العاملة بولاية

الخرطوم.

٤. دراسة وتحليل القدرات الديناميكية (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية) والتي يمكن

أن تسهم في تفسير العلاقة بين التوجه الريادي (الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية)

والأداء المستدام (الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي) في المؤسسات الخدمية العاملة بولاية

الخرطوم.

٥. دراسة وتحليل الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية والتي يمكن أن تؤثر في العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية في المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم.

1-5 أهمية الدراسة:

1-5-1 الأهمية النظرية:

هذه الدراسة يتوقع أن تساهم في عدة جوانب:

١. استخدام نظرية الموارد (RBV) ونظرية القدرات الديناميكية في صياغ متغيرات الدراسة (التوجه الريادي، الأداء المستدام، القدرات الديناميكية، المرونة الإستراتيجية).

٢. عدم وجود دراسات ميدانية كافية اهتمت بموضوع تطبيق التوجه الريادي وعلاقته بالأداء المستدام في المؤسسات الخدمية بالدول النامية.

٣. كذلك تقوم هذه الدراسة باختبار متغير الأداء المستدام في صياغ المؤسسات الخدمية في الدول النامية.

٤. معرفة أثر القدرات الديناميكية كمتغير وسيط بين التوجه الريادي والأداء المستدام، ما يعتبر مساهمة مقدره للمعرفة.

٥. تختبر الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التوجه الريادية والقدرات الديناميكية والتي نادراً ما تم اختبارها.

1-5-2 الأهمية العملية:

١. هذه الدراسة يتوقع أن تساعد متخذي القرار في المؤسسات السودانية في توفير فهم أفضل لهم فيما يتعلق بالأداء المستدام والقدرات الديناميكية والمرونة الإستراتيجية.

٢. تساعد متخذي القرار في معرفة تأثير التوجه الريادي على الأداء المستدام.

٣. تساعد متخذي القرار في معرفة أي من أبعاد التوجه الريادي أكثر تأثيراً على الأداء المستدام.

٤. معرفة كيف تفسر القدرات الديناميكية علاقة التوجه الريادي بالأداء المستدام.

٥. تساهم فيما سوف تصل إليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرقه من مقترحات وتوصيات متعلقة بالتوجه الريادي والأداء المستدام وامكانية الإستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي لمؤسسات القطاع الخدمي.

1-6 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في التعرف على دور المتغير الوسيط القدرات الديناميكية في تفسير العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام والدور المعدل للمرونة الإستراتيجية في المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم.

الحدود البشرية: ركزت هذه الدراسة على الإدارات العليا (المدراء) في المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم.

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم.

الحدود الزمانية: تم جمع بيانات الدراسة في الفترة 2019م.

1-7 تعريف متغيرات الدراسة:

تم الإعتماد على تعريفات الدراسات السابقة كتعريفات إجرائية لهذه الدراسة، وهي كما يلي:

أولاً: التوجه الريادي: (Entrepreneurial Orientation) (EO)

هو ميل على مستوى المنظمة للعمل بسلوكيات تعكس اتخاذ المخاطرة والإبداع والاستباقية والاستقلالية والمغامرة التنافسية التي تؤدي إلى تغيير في المنظمة أو سوقها (فيحان، راضي، 2015).

الإبداع: (Innovativeness)

يدل على توجهات المنظمة نحو الإبداع من خلال الإبتكار والتجريب، ونتاجها هو منتجات أو خدمات، أو عمليات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية (متعب، راضي، 2017).

الاستباقية: (Pro-activeness)

تمثل جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة (متعب، راضي، 2017).

المخاطرة: (Risk-taking)

تشير إلى إدراك حالة عدم التأكد، وإحتمالية الخسارة أو النتائج السلبية، نتيجة قيام المنظمة باستثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة (متعب، راضي، 2017).

التنافسية: (Competitiveness)

تطلق على جهد المنظمة في التفوق على المنافسين من خلال الإستفادة من الإستراتيجيات غير الاعتيادية (فيحان، راضي، 2015).

الاستقلالية: (Autonomy)

تعني تشجيع الأفراد على تنفيذ الأفكار الجديدة وأن تطلب ذلك كسراً لقواعد أو لوائح المنظمة (فيحان، راضي، 2015).

ثانياً: الأداء المستدام: (Sustainable performance) (sp)

هو قدرة المؤسسة على إرضاء جميع الأطراف ذات المصلحة عن طريق إدماج كل من البعد الإقتصادي، الإجمالي، والبيئي (جربي، 2018).

الأداء الإقتصادي: (economic performance)

هو الذي من خلاله تقوم المؤسسة بإشباع رغبات المساهمين والزبائن والموردين واكتساب ثقتهم وتعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها (جربي، 2018).

الأداء الإجتماعي: (social performance)

يتمثل في توفير جميع الظروف المساعدة على تأدية العاملين لعملهم والعمل على تحسينها والتزام المؤسسة بالتزاماتها الإجتماعية تجاه المجتمع، الزبائن، الحكومة وذوي الإحتياجات الخاصة (جربي، 2018).

الأداء البيئي: (environment performance)

هو الذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها والعمل على تطوير منتجاتها لتصبح صديقة للبيئة (جربي، 2018).

ثالثاً: القدرات الديناميكية: (DC) (Capabilities Dynamic)

هي قدرة المؤسسة على تكامل وبناء وإعادة تشكيل قاعدة مواردها الداخلية والخارجية وذلك إستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال (جثير، عبد الغفور، 2017).

القدرة الاستيعابية: (Absorptive Capability)

وتشير إلى القدرة على التعرف على المعلومات الجديدة، وهضمها أو استيعابها ثم استخدامها (Liao .S, 2007).

القدرة على التكيف: (Adaptive Capability)

تتعلق بمرونة المؤسسات في التكيف مع التغيرات في السوق، وعلى وجه التحديد لتعكس قدرتها على مواءمة الموارد الداخلية مع الطلب الخارجي (Zhu .W, et al, 2017).

القدرات التواصلية: (Communicative Capabilities)

تعني القدرة على تحسين جودة القرار في العمليات اللاحقة من خلال تدفق المعرفة والمشاركة داخل الشركة من خلال تكنولوجيا المعلومات (sher, lee, 2004).

رابعاً: المرونة الاستراتيجية: (SF) (strategic Flexibility)

تتمثل في قابلية المؤسسات لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية، لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة وإستجابات سريعة لهذه التغيرات (الشريف، 2015).

مرونة الموارد: (Resource Flexibility)

تشير إلى قدرة المؤسسات على التعامل مع مجمل ما تمتلكه من موجودات مالية ومادية وبشرية ومعرفية ومهارات، ما يعطيها القدرة على تفعيل الخيارات الإستراتيجية من خلال أنظمة إدارية مختلفة (الشريف، 2015).

مرونة القدرات: (Capability Flexibility)

تشير إلى قدرة المؤسسات من الإستفادة الكاملة من الموارد المتاحة والأكثر فعالية لتلبية إحتياجات عملائها (الشريف، 2015).

8-1 تنظيم الدراسة:

يتكون هيكل الدراسة من خمسة فصول، الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتناول مقدمة الدراسة ومشكلتها وأسئلتها وأهدافها وأهميتها وحدودها وتنظيمها، ومتغيرات الدراسة، والفصل الثاني: أدبيات الدراسة والإطار النظري وتم تقسيمه إلى ستة مباحث، المبحث الأول التوجه الريادي، المبحث الثاني الأداء المستدام، المبحث الثالث القدرات الديناميكية، المبحث الرابع المرونة الإستراتيجية، المبحث الخامس العلاقة بين متغيرات

الدراسة، المبحث السادس نموذج وتطوير فرضيات ونظريات الدراسة، أمّا الفصل الثالث: منهجية الدراسة، يحتوي على نوع ومدخل الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، مصادر وطرق جمع البيانات، أداة جمع البيانات، صدق وثبات أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي ستستخدم فيها، أمّا الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة، ويشتمل على تحليل البيانات، إختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج، والفصل الخامس: يحتوي على ملخص النتائج وإسهامات الدراسة متمثلة في المضامين النظرية والتطبيقية لها والتوصيات وايضاً محددات الدراسة والدراسات المستقبلية المقترحة. المراجع والمصادر: مراجع الدراسة، الكتب، الرسائل الجامعية، والأوراق العلمية، والمؤتمرات والتقارير، مواقع الإنترنت، والأوراق العلمية الأجنبية، ملاحق الدراسة: استمارة الإستبانة، قائمة بأسماء المحكمين.

1-9 ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل عرضاً للإطار العام للدراسة مشتملاً على مقدمة الدراسة وتوضيح المشكلة وصياغة التساؤلات وأهداف الدراسة، كما تم توضيح الأهمية النظرية والعملية للدراسة، وحدود الدراسة، وتعريف متغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة.

0-2 تمهيد

1-2 المبحث الأول: التوجه الريادي

2-2 المبحث الثاني: الأداء المستدام

3-2 المبحث الثالث: القدرات الديناميكية

4-2 المبحث الرابع: المرونة الإستراتيجية

5-2 المبحث الخامس: العلاقة بين متغيرات الدراسة

6-2 المبحث السادس: نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات ونظريات الدراسة

7-2 ملخص الفصل

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة والإطار النظري

0-2 تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على التوجه الريادي وأبعاده، والأداء المستدام وأبعاده، وكذلك التعرف على المرونة الإستراتيجية وأيضاً التعرف على القدرات الديناميكية والعلاقة بين تلك المتغيرات وذلك من خلال إستعراض المباحث التالية (المبحث الأول: التوجه الريادي، المبحث الثاني: الأداء المستدام، المبحث الثالث: القدرات الديناميكية، المبحث الرابع: المرونة الاستراتيجية، المبحث الخامس: العلاقة بين المتغيرات، المبحث السادس: نموذج الدراسة المقترح الذي تم تصميمه بناءً على نظرية الموارد Resource Based View (RBV) ونظرية القدرات الديناميكية، وتطوير فرضيات الدراسة للعلاقات بين متغيراتها).

1-2 المبحث الأول: التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation :

0-1-2 مقدمة:

يمثل التوجه الريادي وضع إستراتيجي يتبناه المديرون وتتخذها المنظمات بشقيها السلعية والخدمية ويتصف بمستوى عالٍ من التنبؤ والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم منتجات/ خدمات مبتكرة وجديدة (النعيمي وآخرون، 2016) فضلاً عن الاستباقية والتنافس (العزاوي، محسن، 2017) وتحقيق القيمة الإستراتيجية لعملياتها ومنتجاتها وعلاقاتها وأدائها (المختار، 2018) ويزود قدرتها على اكتشاف الفرص الجديدة التي لا تسعى المنظمات الأخرى إلى استغلالها (التميمي، 2016) لتطوير وتشجيع التمايز وخلق الميزة التنافسية والتغلب على الصعوبات في البيئة المتحركة والتي تظهر الفرص فيها بشكل نادر (الياسري، كامل، 2013).

1-1-2 مفهوم الريادة:

وقد وضح الباحثون تعاريف متعددة للريادة يمكن توضيحها في الجدول رقم (1-1-2) التالي.

الجدول رقم (1-1-2): مفاهيم الريادة من وجهة نظر الباحثين

اسماء الباحثين	مفهوم الريادة
الديراوي، 2017	مجموعة الإجراءات التي يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شيء ممتاز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة، تضاف إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات.
نعمه، 2016	تعني القدرة على إنتاج نوع من السلع والخدمات التي يطلبها المستهلك وتسليمها في الوقت والمكان والسعر المناسب.
عطوف، 2016	تعني التفرد والإعتماد على الاختلاف والتنوع والتوافق والطرق الجديدة ولا تعتمد على النماذج والعادات السائدة التي يفعلها الآخرون وإنما هي الوصول إلى الأداء والطرق المعمول بها.
الكبيسي، الجوراني، 2013	تعتبر الريادة عن أنها ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التي تلتزم جدياً بتوليد الابتكارات والإبداعات الجذرية والتراكمية لتحقيق أهمية إستراتيجية مرتبطة بتنافسية تلك المنظمة.

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسات السابقة، 2019.

ومن خلال المفاهيم سابقة الذكر يمكن تعريف الريادة بأنها التميز في إنتاج سلع وخدمات تلبي رغبات

المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين ما يكسبها ميزة تنافسية.

2-1-2 خصائص المنظمات الريادية الناجحة:

عبر عنها (جاسم، 2018، ص302) على أنها:

١. تتصف بكونها منظمات مبادرة ومتفوقة على بقية المنافسين.

٢. تتحمل وتقبل المخاطر وتعمل ضمن حالات اللاتأكد.

٣. تظهر الإبداعية في عمليات تطوير السوق أو المنتجات أو كليهما.

2-1-3 مستويات الريادة:

١- الريادة على المستوى الفردي: وهي عبارة عن الريادة التي يمثلها أو يقوم بها شخص أو فرد واحد كالموظف أو المدير أو أحد أفراد الأسرة الذين يمتلكون الصفات والقدرات الريادية، ومن تلك الصفات القدرات التعليمية والصفات الذكائية والوراثية والميل نحو الفضول وحب الإستطلاع والثقة بالنفس والقدرة على تحمل المخاطر والقدرة على قبول الغموض والمثابرة والمرونة والاستقلالية في الرأي والفكر.

٢- الريادة على المستوى الجماعي: وهي عبارة عن الريادة التي يقوم بها تنظيم معين أو مجموعة من الأفراد أو العاملين في مؤسسة ما مثل قسم، وحدة، ومديرية وفريق، يعملون معاً بتفاعل وتناغم في الأهداف والتوجه والرؤية وشمولية المشاركة والإلتزام مع الآخرين في السعي للتميز والتفوق في الإنجاز والأداء.

٣- الريادة على المستوى المؤسسي: وهي عبارة عن الريادة التي تمثلها أو تقوم بها مؤسسة ما سواء مؤسسة عامة أو خاصة مثل وزارة، دائرة، مؤسسة، هيئة، شركة، ويمكن تحقيق الريادة المؤسسية من خلال إهتمام الإدارة العليا بأصحاب الفكر والتمسك بهم وإخضاعهم لبرامج ودورات تدريبية وتأهيلية واشراكهم في حلقات العمل والندوات والمؤتمرات أو ممارسة أي أنشطة إدارية ترتأى الإدارة أنها تفرز مكانة الريادة في المؤسسة(عطوف، 2016، ص672).

4-1-2 مفهوم التوجه الريادي:

وقد وضح الباحثون تعاريف متعددة للتوجه الريادي يمكن توضيحها في الجدول رقم (2-1-2) التالي.

الجدول رقم (2-1-2): مفاهيم التوجه الريادي من وجهة نظر الباحثين

اسماء الباحثين	تعريف التوجه الريادي
المختار، 2018	هو ميل المنظمة لأن تكون مبدعة، وسباقه في إقتناص الفرص في السوق، ومستعدة لتحمل المخاطر المحتملة وذات نزعة لتحدي المنافسين بشدة وبشكل مباشر من أجل تحسين أدائها وتحقيق القيمة الإستراتيجية في بناء رأس مالها البشري بشكل مستمر.
السوداني، شونة، 2017	يتمثل بالأنشطة التي تعكس قدرة منظمات الأعمال في كيفية البحث واستغلال الفرص الحالية والمستقبلية والدخول في الأسواق الجديدة وتطوير المنتجات الحالية انسجاماً مع حاجات ورغبات الزبائن مما يؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل مقارنة مع المنافسين.
متعب، راضي، 2017	هو مجموعة من الممارسات الهادفة لصياغة الإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في التميز والبدء بالمشاريع الجديدة، والإطار الفعلي والتصوري للريادي الذي ينعكس من خلال العمليات المستمرة وثقافة المنظمة.
العزاوي، محسن، 2017	يعبر عن مدى التزام المنظمة بمتابعة الأعمال الجديدة وكذلك يوصف مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات الصلة من تخطيط وتحليل واتخاذ قرارات كما أنه يعكس ثقافة المنظمة الداعمة نحو الريادة.
التميمي، 2016	هو الظاهرة التنظيمية التي تعكس القدرة الإدارية للقيام بالمبادرات الاستباقية والتنافسية وبما يسهم في تغيير المشهد التنافسي لصالح المنظمة.
فيحان، راضي، 2015	هو السلوك الذي يؤثر في عملية وأنماط صنع القرار وممارسات إدارة المشروع والأفراد التي تقود لأداء متفوق للمنظمة.
الحدراوي، الكلابي، 2013	هو الإستراتيجية التي تدفع المنظمات إلى تبني المبادرة والدخول الى الأسواق الجديدة للحصول على التقدم التكنولوجي وخلق الثروة وتحقيق التمييز التنظيمي.
رشيد، الزيايدي، 2013	يعبر عن التزام المنظمات بمتابعة الأعمال الجديدة ويستعمل لوصف مجموعة متنوعة من الأنشطة كالتخطيط، التحليل، واتخاذ القرارات، ثقافة المنظمة، النظام القيمي، والرؤية.
الياسري وكامل،	هو السلوك المؤثر في عملية اتخاذ القرار، والطرائق، والممارسات لكل من المديرين

2013	والعاملين في المنظمة، ومن ثم يؤدي إلى الأداء المتميز للمنظمة.
كامل، حسن، 2016	يعبر عن رغبة المشروعات في تقديم الأعمال الإبداعية والاستباقية واتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال جهودها الهادفة إلى إكتشاف وإستغلال الفرص البيئية.

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسات السابقة، 2019.

ومن خلال المفاهيم سابقة الذكر يمكن تعريف التوجه الريادي بأنه مجموعة من الممارسات التي تتبناها المنظمات تعكس الإبداع والمخاطرة والاستباقية والاستقلالية والمغامرة التنافسية من خلال جهودها الهادفة إلى إكتشاف وإستغلال الفرص البيئية مما يقودها إلى أداء متفوق.

2-1-5 أهمية التوجه الريادي:

هناك مجموعة من الأسباب التي شجعت المنظمات للإهتمام بالتوجه نحو الريادة وهي (العزاي، محسن، 2017، ص284):

١. يعزز من قيمة الإبداع في بيئة العمل وتقديم فرصة للعاملين للإستفادة من مهاراتهم وتعزيز ثقافة تشجع على تحسين الأداء.

٢. يسلط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري من خلال العلاقة بين مفهوم الريادية والمنافسة في المنظمات.

٣. يساعد المنظمات في معرفة كيفية التعامل مع تهديدات ومخاطر المنظمات الأخرى في ظل بيئة تنافسية.

٤. بلورة تصورات جديدة لدى القيادات الإدارية لإقرار التوجهات الريادية وأهمية إعتداد أنماط قيادية تتلاءم وتلك التوجهات التي تبحث عن التغيير وتؤمن بالنتائج المترتبة عليه.

٥. زيادة قدرة المنظمات على إكتشاف الفرص الجديدة لتعزيز وتطوير الميزة التنافسية إذ تساعدها على التغلب على الصعوبات التي تواجهها في ظل بيئة ديناميكية والتي تظهر فيها الفرص بشكل نادر إضافة إلى محدودية الموارد.

٦. أحد العوامل الرئيسية والحاسمة في نجاح المنظمات حيث من الممكن الإعتماد عليه في تحقيق الأداء العالي إذا ما توفرت الموارد الداخلية اللازمة وتم إستخدامها بشكل مناسب.

2-1-6 متطلبات التوجه الريادي في منظمات الأعمال:

- القيادة الريادية: هناك عناصر مشتركة بين القيادة والريادة، وهي الرؤية والإبداع والقيادة الذاتية والإعتماد على المخاطرة، وبالتالي القيادة الريادية تركز على الفرصة والبناء والإبتكار في ظل الإستثمارات المرحلية والإتصالات الشخصية العميقة في ظل إستراتيجية على المستوى المتوسط المدى.

- التفكير الريادي: يعتبر أحد أهم المتطلبات المهمة للعمل بنجاح في منظمات الأعمال إذ يشير إلى نوع من النمو باتجاه المرونة والإبتكار والتجديد والإبداع، ويعمل على تعزيز عمليات النمو على المستوى الكلي وعلى مستوى المنظمات.

- إدارة الموارد بشكل إستراتيجي: أن المنظمة لا يمكنها تحقيق مزايا تنافسية على المدى الطويل إلا من خلال إمتلاكها لموارد نادرة ومتميزة يجب إدارتها إستراتيجياً وهي: رأس المال المالي، رأس المال البشري، ورأس المال الإجتماعي الداخلي والخارجي(شمس الدين وآخرون، 2016، ص388).

2-1-7 مداخل التوجه الريادي:

بعد مراجعة الأدبيات والإطلاع على مختلف أفكار الباحثين في مجال التوجه الريادي، لوحظ وجود إتفاق بين الباحثين إن للتوجه الريادي ثلاث مداخل وهي مدخل سلوك المنظمة، مدخل الإدراك الإداري ومدخل موارد المنظمة وهي كما يلي(كامل، حسن، 2016، ص7):

أ- مدخل سلوك المنظمة:

إن مدخل سلوك المنظمة يعني من سلوك الموارد البشرية، إذ يمثل مدخلاً كبيراً جداً تم تطبيقه على أساس المفاهيم السيكلوجية للطبيعة البشرية في إدارة المنظمات، ويستند على إدارة البشر من خلال حاجاتهم.

ب- مدخل الإدراك الإداري:

إن مدخل الإدراك الإداري يشير إلى مدى إدراك إدارة المنظمات لمستوى التغيرات في الهيكل التنظيمي والإستراتيجيات، إذ يعلب دوراً محورياً في عملية إتخاذ القرارات وأداء المنظمات في مجال تنظيم المنظمات.

ج- مدخل موارد المنظمة:

تشير الأدبيات في الفكر الإداري ولا سيما الحديثة منها، إلى أهمية شمول عدد من موارد المنظمة بالدراسة والتحليل ومن أهم موارد المنظمة التي تحتاجها المنظمة لغرض إتمام عملية الإنتاج الموارد الملموسة: وتتضمن الموارد المالية والموارد المادية كالبنىات والأراضي والمعدات، الموارد البشرية: وتتضمن المهارات المعرفية، والتفاعل والإتصال والدافعية وفرق العمل، الموارد غير الملموسة: وتتضمن الثقافة التنظيمية والسمعة والعلامة التجارية والعلاقات التجارية والمعرفة التكنولوجية والخبرة المكتسبة، الموارد التنظيمية: وتتضمن مسارات العلاقات والتقارير.

8-1-2 أبعاد التوجه الريادي:

الجدول رقم (2-1-3): أبعاد التوجه الريادي

تعظيم الموارد	الثقافة الريادية	انتهاز الفرص	التفرد	الاستقلالية	التنافسية	المخاطرة	الاستباقية	الإبداع	البعد
									الباحث، العام
				*	*	*	*	*	رحمة الله، 2018
			*			*	*	*	جاسم، 2018
				*	*	*	*	*	المتبوتى، الحيايى، 2017
				*	*	*	*	*	الحلالمه، الخفاجى، 2017
					*	*	*	*	اسماعيل وآخرون، 2017
	*	*				*		*	علي، 2017
				*	*	*	*	*	العزاوي، محسن، 2017
*		*				*	*		عبد الرحمن، 2017
						*	*	*	النعمي وآخرون، 2016
						*	*	*	كامل، حسن، 2016
		*				*	*	*	عبد، 2016
					*	*	*	*	التميمي، 2016
			*			*		*	الذيابات، 2016

						*	*	*	عبيدي، معراج، 2015
				*	*	*	*	*	فيحان، راضي، 2015
					*	*	*	*	داوده، سلمان، 2014
						*	*	*	الحدراوي، الكلابي، 2013
						*	*	*	رشيد، الزيايدي، 2013
				*	*	*	*	*	الياسري، كامل، 2013
				*	*	*	*	*	Priya .G, & Saranya .A, 2020
						*	*	*	Rua .O, França .A, 2018
				*	*	*	*	*	Fadda .N, 2018
						*	*	*	Hoque . M, 2018
						*	*	*	Baskaran .S, et al, 2018
				*	*	*	*	*	Arshad .A, Rasli .A, 2018
						*	*	*	Rezaei .J, Ortt .R, 2018
						*	*	*	Farooq .R, Vij .S, 2018
1	1	3	2	11	14	29	27	28	المجموع
%3	%3	%10	%7	%38	%48	%100	%93	%97	النسبة

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسات السابقة، 2018.

اختلف الكتاب والباحثون حول أبعاد التوجه الريادي وفي الإطار التحليلي لهذه الأبعاد فإن معظم الباحثين بنوا دراساتهم على ما أشار اليه (Miller, 1983) من خلال استخدامه ثلاثة أبعاد هي (الإبداعية، تقبل المخاطرة، الاستباقية)، ثم اضاف (Dess & Lumpkin, 1996) بعدين آخرين للتوجه الريادي وهي (التنافسية، الاستقلالية) اللذان اكدا على ضرورة استخدامها جميعا من أجل قياس ريادة الأعمال، وبمراجعة أدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجه الريادي تجدها الباحثة ركزت على متغيرات متعددة حيث تناولت التوجه الريادي بأبعاد متنوعة وتم اعتماد أبعاد التوجه الريادي بمقارنة عدد من الدراسات التي استخدمت التوجه الريادي وفقاً للجدول (3-1-2) أعلاه، يتضح من الجدول أن غالبية الدراسات تتفق على استخدام (الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) كأبعاد للتوجه الريادي، واستناداً على ذلك سيتم اعتماد هذه الأبعاد كأبعاد للتوجه الريادي في هذه الدراسة، ويمكن توضيحها في الآتي.

1-8-1-2 الإبداع Innovation:

1-1-8-1-2 مفهوم الإبداع:

وقد وضع الباحثون تعريفات متعددة للإبداع يمكن توضيحها في الجدول رقم (4-1-2) التالي.

الجدول رقم (4-1-2): مفاهيم الإبداع من وجهة نظر الباحثين

اسماء الباحثين	تعريف الإبداع
البوعينين، 2018	يشير إلى توليد وقبول وتطبيق الجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات والسياسات والأدوات والأجهزة التي تكون جديدة على المنظمة وبيئتها
الحشوش، 2018	يعبر عن أنه عملية عقلية معرفية تمتاز بنوع من التفكير الراقي، يفضي إلى إنتاج منجز يحظى بالقيمة والأهمية، ويضيف إلى المعرفة شيئاً جديداً في ميدان تخصصه يثير المتعة والدهشة.
محمد، بومدين، 2018	يعرف بأنه استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو

تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالإعتماد على التحليل المنطقي والإختبار والتجريب والتقويم.	
هو مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة بهدف دعم وتحفيز لكل ما هو جديد من أجل الخروج عن الممارسات المألوفة وتقديم شيء جديد يمكن أن يعالج مشكلة ما أو أن يكون مفتاح لتحقيق التميز على المنافسين.	الحميري، خليل، 2018
يعرف بأنه عبارة عن أفعال الإنسان التي ينتج عنها أفكار أصلية جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة.	كرامش، 2018
يعني القدرة على التغيير، والتجديد الإداري، واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد، واستخدامه بوسائل جديدة، وحديثة تتلاءم مع البيئة المحيطة، وتلبي حاجات المجتمع، واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة عالية.	الشبول، 2018
هو العملية التي يترتب عليها فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.	أحمد، 2017
ويعرف على أنه الرغبة في إدخال حدث، والحدث تكون من خلال التجريب والإبداعية في العمليات الرامية إلى تطوير منتجات جديدة وخدمات، فضلاً عن عمليات جديدة.	سلام، 2017
يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجدة لتأتي بشيء جديد ويتم التوصل إلى حل خلاصة لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها.	وهابي، 2017
وهو عملية خلق منتج جديد غير مألوف أو خصائص جديدة لمنتج موجود.	الحكيم، علي، 2017
يؤكد على إدارة وحل المشكلات والمعوقات بأساليب جذابة وبأقل مستوى من الجهد والوقت والكلفة.	اسماعيل وآخرون، 2017
هو كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية مع إستحضار كل أشكال المخاطرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمة وعملياتها إضافة لمخرجاتها إلى بيئتها الخارجية.	العزاوي، محسن، 2017
يشير إلى الجزء الملموس المرتبط بتحويل الفكرة إلى منتج، ويتضمن سعي	الذيابات، 2017

المنظمة لتكون الأولى في تقديم المنتجات والخدمات، وتكون شديدة التنافس لإقتناص الفرص.	
هو القدرة على تقديم إجابات أو حلول فريدة لمشكلات مطروحة وإستغلال الفرص المتاحة.	الساير، 2017
يدل على توجهات المنظمة نحو الإبداع من خلال الإبتكار والتجريب، ونتاجها هو منتجات أو خدمات، أو عمليات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية.	متعب، راضي، 2017
هو مجموعة من الأفكار والعمليات والإجراءات التي يقوم بها الأفراد المبدعون من أجل الإرتقاء بالمنظمة ومواجهة التحديات لتحقيق الأهداف سواء على صعيد الفرد أم المنظمة أم المجتمع بصورة عامة.	الكمري، صفر، 2017
ويعبر عن الآلية التي تستطيع من خلالها المنظمات تطوير القيمة عبر المنتجات، والعمليات، والنظم، المطلوبة للإستجابة للتغيرات السوقية، والتكنولوجية، وتحركات المنافسين.	التميمي، 2016
هو مجموعة الوسائل التي تبتكرها المنظمة أو مديروها وذلك بهدف تقديم خدمات ذات قيمة أو منح الموارد الحالية إمكانية تعزيزية لتوليد القيمة.	النعمي وآخرون، 2016
ويقصد به كيفية إستثمار الإبتكارات في التقانة والهندسة (البحث في المنتجات الجديدة والعمليات) ومنتجات السوق (أبحاث السوق، وتصميم المنتجات، والابتكار في الإعلان والترويج) والإدارة (النظم الإدارية الجديدة، وتقانات التحكم والهيكلة التنظيمي الجديد) لتحقيق الميزة التنافسية.	فيحان، راضي، 2015
هو عملية تعتمد على المنظمات لتطوير سلع وخدمات جديدة أو تحسين أنظمتها الإنتاج والتشغيل للإستجابة الأفضل لحاجات الزبائن.	عبد القادر وآخرون، 2013
ويشير إلى توجهات المنظمة نحو الإبداع والتخلي عن الممارسات التقليدية من خلال الإبتكار والتجريب، ونتاجها هو منتجات أو خدمات، أو عمليات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية.	رشيد، الزيايدي، 2013
يعني أسلوب يتمتع به أصحاب الأعمال الريادية لخلق أعمال جديدة.	الحدراوي، الكلابي، 2013
يعكس ميل المنظمة للإنشغال فيها ودعم الأفكار الجديدة من خلال التجديد، التجريب، وعمليات الإبتكار التي تنتج منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو	الياسري وكامل، 2013

تحسين العمليات التكنولوجية.	
هو سمات إستعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها وتفصيلها.	العيثاوي، الكواري، 2011

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسات السابقة (2019).

ومن خلال المفاهيم سابقة الذكر يمكن تعريف الإبداع بأنه مجموعة من الأفكار والعمليات والإجراءات التي يقوم بها الأفراد المبدعون في المنظمة لحل المشكلات والمعوقات بأساليب جذابة، تحويل الفكرة إلى منتج، تحسين أنظمه الإنتاج والتشغيل للاستجابة الأفضل لحاجات الزبائن.

2-1-8-1-2 خصائص المنظمات الإبداعية:

هنالك مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات الإبداعية عن غيرها من المنظمات التقليدية، ومنها(بهية، 2019: ص366):

١. النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيس للإنجاز.
٢. حفز جميع العاملين للتجريب.
٣. تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع.
٤. إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه.
٥. عملية الإتصال والمركزية تتسم بالمرونة والانفتاح.
٦. تكوين فريق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي.
٧. وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من أجل حل مشكلات المنظمة.

٨. استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة وتشجيع التخطيط الإستراتيجي المرن ومساندة الأفكار الجديدة.

٩. توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجيعه.

١٠. تهيئة البيئة الداخلية الملائمة للتفكير الإبداعي الذي يتسم بوجود رسالة محددة للمنظمة وإستراتيجية أو خطة دقيقة تترجم هذه الرسالة، وقيم واضحة ومشجعة للعملية الإبداعية مع الحرص على اللامركزية في إتخاذ القرارات.

١١. حرص المنظمة على إقامة علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها خاصة فيما يتعلق بالصلة الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والتجديد والإبداع موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

١٢. زيادة الإنتماء لقيم المنظمة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة.

١٣. تشجيع المناقشة والحوار الهادئ البناء بغرض النقد لا الهدم.

2-1-8-1-3 طرق تحديد مستوى الإبداع في المنظمة:

يرى (Yeboah, 2013: 3) بأن الإبداع لا يتجزأ عن الريادة، وإن هناك بعض الطرق لتحديد مستوى الإبداع في المنظمة وهي: المصادر المالية المستثمرة في مجال الإبداع، الموارد البشرية المستخدمة للقيام بالأنشطة الإبداعية، تواتر التغيرات في المنتجات وخطوط الإنتاج، وبغض النظر عن نوع الإبداع أو طريقة تصنيفه فإنه يعتبر عنصراً مهماً من عناصر التوجه الريادي لأنه يعكس الطريقة التي تسعى فيها المنظمات للوصول إلى الفرص الجديدة(صلاح، 2019، ص 211).

2-1-8-1-4 أسباب تبني الإبداع في المؤسسات:

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروفًا سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية تحتم على المؤسسات الإستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها. ويحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المؤسسات أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية، وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكنها من زيادة إنتاجيتها وزيادة قدرتها على المنافسة والإستمرار في العمل الفعال. كما وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المؤسسة على دراسة تبني أسلوب جديد في العمل، والتي تفرضها التغييرات في بيئة المؤسسة مثل التغييرات التكنولوجية وتوفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل (حجازي، طنبور، 2018، ص 138).

2-8-1-2 المخاطرة:

2-8-1-2 مفهوم المخاطرة:

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للمخاطرة يمكن توضيحها في الجدول رقم (2-1-5) التالي.

الجدول رقم (2-1-5): مفاهيم المخاطرة من وجهة نظر الباحثين

اسماء الباحثين	تعاريف المخاطرة
البوعيين، 2018	يشير للرغبة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة، والتي قد تنطوي على الاستثمار في التكنولوجيا أو الدخول إلى أسواق غير معروفة أو مجربة مسبقاً بالإضافة إلى المخاطرة المالية التي قد تصيب الشركة.
الحميري، خليل، 2018	يوضح درجة إستعداد المنظمة لتتحمل كلفة الخسارة الممكن حدوثها نتيجة الدخول في مجالات أو إستثمارات تتصف بالغموض أو بحالة من عدم التأكد من نتائج

النجاح لتحقيق النمو السريع والمرح.	
يركز على إستغلال الفرص والبدء بالأعمال وفق سلوكيات ومواقف شجاعة وجريئة من قبل المنظمات وعاملها وقياداتها فضلاً عن قبول كل أنواع المخاطر المالية والإقتصادية والإجتماعية والنفسية مع العمل المتواصل على إدارة الأخطار المحتملة والحالية وصولاً لتحقيق القيمة الإستراتيجية في تنمية وبناء رأسمالها البشري.	المختار، 2018
يعني قدرة الإدارة على تحمل المخاطر من أجل تحقيق الأداء ضمن نشاطها الأساسي الذي تعمل فيه، وهو يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ لا بد أن تمتلك الإدارة بعض المزايا المعلوماتية بالنسبة للمتغيرات التي تنشأ عن المخاطر من أجل تحقيق أهدافها.	الحكيم، علي، 2017
هو ما يتم أخذه بعين الإعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة.	العابدي، الساعدي، 2017
هو عنصر مركزي في مجموعة سياقات متنوعة من القرارات وخاصة التي لها علاقة بالمشاريع الجديدة أو دخول الأسواق الجديدة، والمخاطرة تعني الإستعداد لإيداع موارد هائلة للفرص التي تنطوي على إحتمال إرتفاع الفشل.	سلام، 2017
وهو أن يقوم الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق أخذاً بعين الإعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد.	وهابي، 2017
هو رغبة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها.	الفتلاوي، 2017
يمثل رغبة المنظمة في إقتناص الفرص على الرغم من عدم التأكد بالنتائج الذي يحصل عليها الفرد وما يحيط به.	اسماعيل وآخرون، 2017
يشير إلى إستعداد المنظمة على إتخاذ خطوات جريئة وذلك من خلال المغامرة أو الإقتراض، أو إستعمال الموارد في مشاريع موجودة في بيئة غير مستقرة.	العزاوي، محسن، 2017
يتضمن أخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق وتخصيص موارد كبيرة في المنظمة لمشاريع جديدة مع الأخذ بعين الإعتبار مخاطر عدم التأكد.	الذيابات، 2017
هو إدراك حالة عدم التأكد وإحتمالية الخسارة أو النتائج السلبية نتيجة قيام المنظمة بإستثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة.	متعب، راضي، 2017
هو عملية إتخاذ قرارات جريئة لغرض الإقدام على فرص معينة في سوق الأعمال	عبد، 2016

أو فتح مشروع جديد لغرض الوصول إلى نتيجة إيجابية.	
ويعبر عن مستوى المخاطر التي تنعكس على القرارات بشأن تخصيص الموارد، فضلا عن الخيارات في السوق والمنتجات، مما يعكس بطريقة معينة معايير ومستوى إتخاذ القرار في المستوى التنظيمي.	التميمي، 2016
يشير إلى مدى رغبة المنظمة في الإنخراط في مشاريع مغامرة، والسعي في تبني المديرين القيام بأفعال شديدة المخاطرة بدلاً من أفعال حذرة، وهي بمعدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها أو قيام مديرها بسلوك معين.	النعمي وآخرون، 2016
يشير إلى التزام إدارة المشروع في الدخول في أعمال ذات كلفة مرتفعة واتخاذ الإجراءات الجريئة والفورية للحد من الخسائر.	فيحان، راضي، 2015
يعبر عن الرغبة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة والتي قد تنطوي على الإستثمار في التكنولوجيا أو الدخول إلى أسواق غير معروفة أو مجرية مسبقاً، بالإضافة إلى المخاطر المالية التي قد تصيب المنظمة.	الحدراوي، الكلابي، 2013
يشير إلى رغبة المنظمات للإستحواذ على الفرص الجديدة حتى لو لم تكن تعرف إذا ما كان المشروع الجديد سيكون ناجحاً، وأن تتصرف بجرأة من دون أن تعرف النتائج.	الياسري وكامل، 2013
يتصف بأنه توجيه إتخاذ القرار نحو تقبل الإحتمال الكبير بالتعرض إلى الخسارة عند مقارنتها بالحصول على المنافع المحتملة.	راضي، قاسم، 2018

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسات السابقة، 2019.

ومن خلال المفاهيم سابقة الذكر يمكن تعريف المخاطرة بأنها رغبة المنظمة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة، التي لها علاقة بالإستحواذ على فرص جديدة، طرح منتجات جديدة، الإستثمار في التكنولوجيا، دخول الأسواق الجديدة، وتخصيص موارد كبيرة لمشاريع جديدة، لتحقيق النمو السريع والمريح.

2-2-8-1-2 أنواع المخاطرة:

١- مخاطرة العمل **Bussines Risk**: وهي تلك المخاطرة المتأنتية من عدم المعرفة بالنتائج أو بإحتمالية النجاح وبالتالي ترتبط هذه المخاطر بدخول المنظمة في أسواق جديدة(التميمي، 2016، ص43).

٢- المخاطرة المالية **Financial Risk**: وتظهر في صورة نفقات أو قرض كبير دون معرفة كافية عن فرص النجاح(التميمي، 2016، ص43).

٣- المخاطرة الشخصية **Personality Risk**: هذه المخاطرة ترتبط بالقرارات التي قد يتخذها التنفيذيون كونهم الأشخاص الرياديين في المنظمة وأنها تتعكس على مستقبلهم(الحكيم، علي، 2017، ص 60).
وإن أفضل الطرائق لإدارة المخاطر التي تطرق إليها (Dess et al.) بوصفها العواقب المحتملة مع وضع السيناريوهات المحتملة لها باعتبارها مدخلات لإدارة المخاطر الريادية عند تقييم فرص الأعمال الجديدة(الحكيم، علي، 2017، ص 60).

2-1-8-3 أساليب المخاطرة:

ويمكن للمنظمات أن تستخدم أسلوبين لتقوية موقعها التنافسي من خلال المخاطرة(عبد، 2016، ص 328):
أ. البحث عن عوامل المخاطرة وتقييمها لتقليل حالة عدم التأكد رغم أن كل الأعمال الجديدة لها مخاطرة، فإن المنظمات التي تؤدي واجباتها بشكل جيد سوف تقلل من مخاطرتها.

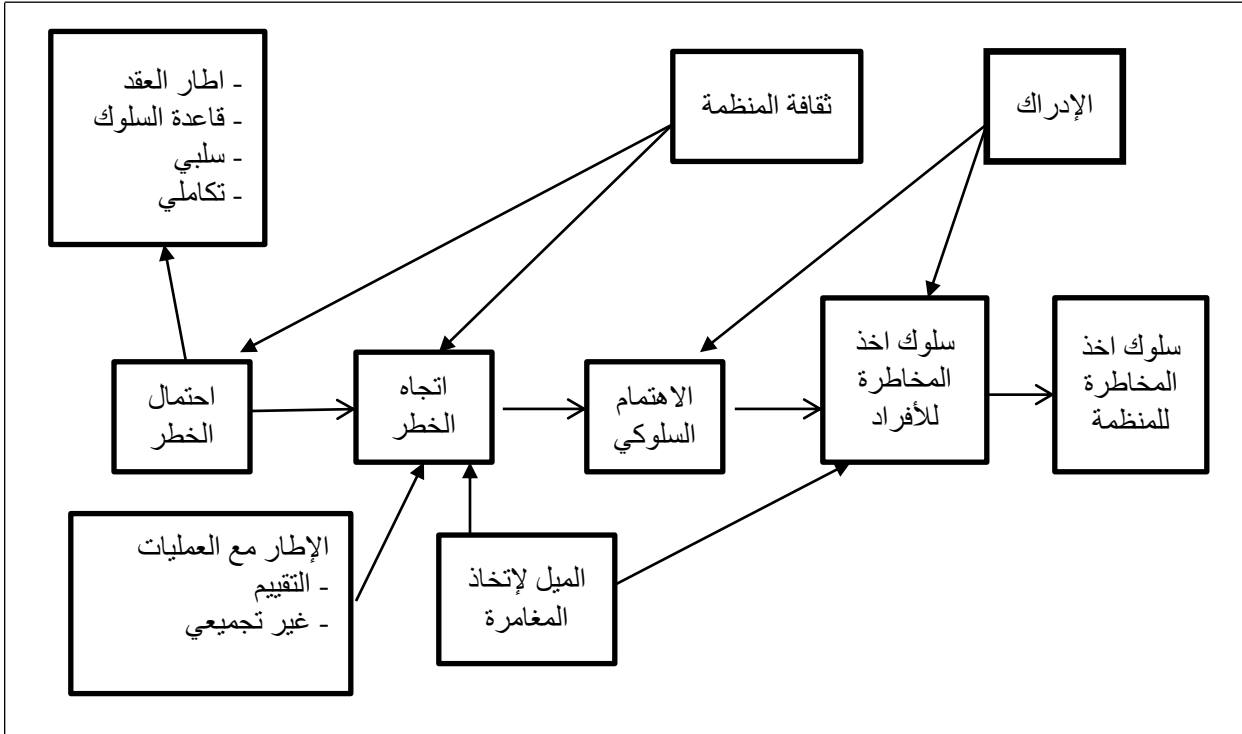
ب. إستخدام التقنيات التي تعمل في مجالات أخرى: إن الأساليب الخطرة التي تطبقها باقي المنظمات بنجاح قد تستخدم لتحسين المشاريع الجديدة، والمخاطرة بطبيعتها تتضمن إمكانية الربح والخسارة وإدارة المخاطرة بشكل حذر يمكن أن تقود إلى المزايا التنافسية، فالنشاطات التي تنفذ من غير تدبير كافٍ وبحث وتخطيط تكون مكلفة جداً.

2-1-8-4 مهارات أخذ المخاطرة:

تأتي مهارات أخذ المخاطرة في حالات الغموض وعدم التأكد من الكيفية التي تضمن بقاء ونجاح الأعمال والخوف من الفشل، ولأجل بقاء الريادة لا بد من إحتساب المخاطر التي تأتي من القيام بتنفيذ الأعمال،

ويوضح الشكل رقم (1-1-2) أدناه بناء سلوك أخذ المخاطرة سواءً للمنظمات أو الأفراد الرياديين (الطائي، 2016: ص145).

شكل رقم (1-1-2): بناء سلوك أخذ المخاطرة سواءً للمنظمات أو الأفراد الرياديين



المصدر: الطائي، أحمد هادي طالب، (2016). دور تبني الإستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة إستطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة)، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، مج (8)، عدد (4)، ص145.

2-8-1-3 الإستباقية:

2-8-1-3-1 مفهوم الإستباقية:

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للإستباقية يمكن توضيحها في الجدول رقم (2-1-6) التالي.

الجدول رقم (2-1-6): مفاهيم الإستباقية من وجهة نظر الباحثين

اسماء الباحثين	تعاريف الإستباقية
البوعينين،	تعني ميل الشركة لإقتناص الفرص الجديدة وإستقلالها، وتحديد حاجات الزبائن

القائمة والمستقبلية، والقيام بفحص بيئي يفوق المنافسين.	2018
هي مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة بهدف إكتساب المعارف ذات الصلة بإحتياجات الجهات المستفيدة منها والإستجابة لها بشكل إستباقي يميزها عن غيرها من المنظمات ويحقق لها الصدارة في المنافسة.	الحميري، خليل، 2018
تتمحور حول الشعور بالفرص وإدراكها لأجل إكتشافها ثم تقييمها وصولاً لإستغلالها قبل الآخرين بهدف تقديم سلع وخدمات متميزة محققة قيمة إستراتيجية في بناء رأسمالها البشري عند مقارنتها بمثيلاتها.	المختار، 2018
هي توقع المنظمة لإحتياجات ورغبات المستقبل والتصرف على أساسها بقصد الحصول على موطئ قدم لها في السوق يمكن المنظمة من التميز في عيون زبائنها وبلوغ أهدافها المنشودة.	الدليمي، 2018
تؤكد على سعي المنظمة إلى أخذ زمام المبادرة في الإستحواذ على الفرص الجديدة أو الدخول إلى الأسواق الجديدة قبل دخول المنافسين إلى السوق.	اسماعيل وآخرون، 2017
تمثل إستراتيجية المنظمة التي تؤكد على النظر للأمام والبحث عن الفرص الجديدة بشكل مستمر مع إستجابة سريعة لإتجاهات البيئة المتغيرة وممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة.	العزاوي، محسن، 2017
هي جهود المنظمة في التعرف على إحتياجاتها المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والإستجابة لها قبل غيرها من المنظمات الأخرى.	الساير، 2017
تعني أن المنظمة تبحث عن الطرق التي تساعد في تغيير طبيعة المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها وتحاول أن تكون هي الرائدة في كل أعمالها بدلاً من تقليد المنافسين خصوصاً فيما يتعلق بتقديم منتجات أو خدمات جديدة.	متعب، راضي، 2017
تعني التنوع الواسع في الأنشطة الذي يتضمن التعريف بالفرص، وإتجاهات السوق، تقييم نقاط القوة والضعف، وتشكيل الفرق القادرة على إكتشافها.	عبيدي، معراج، 2015
تشير إلى جهد إدارة المشروع في إستخدام التقانة الجديدة، وبيع السلع أو تقديم خدمة جديدة في السوق قبل الآخرين.	فيحان، راضي، 2015
هي إنتهاج منظور مميز لقائد السوق الذي لديه تفكير لإغتنام الفرص تحسباً للطلب في المستقبل.	رشيد، الزيايدي، 2013

الحدراوي، الكلابي، 2013	تعتبر عن ميل المنظمة لإستباق الإحتياجات المستقبلية والسعي للإستفادة من الخبرة السابقة والمعلومات المتوفرة وإستخدامها في تطوير المنظمة لبيان إمكانيتها في إنتاج وإبتكار منتجات جديدة وعمليات إنتاجية فعالة من خلال التكنولوجيا الحديثة.
----------------------------	--

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسات السابقة، (2019).

ومن خلال المفاهيم سابقة الذكر يمكن تعريف الإستباقية بأنها سعي المنظمة إلى أخذ زمام المبادرة حول الشعور بالفرص وإدراكها لأجل إكتشافها ثم تقييمها وصولاً لإستغلالها قبل الآخرين بما يحقق لها موقعاً تنافسياً قيادياً.

2-1-3-2 أبعاد التوجه الإستباقي:

1. استطلاع المستقبل:

يقصد به الإستشراف بالمستقبل والتخطيط له والإستعداد له من خلال إستخدام أساليب التنبؤ بشكل جيد فهو يمكن المنظمة من خلال إستخدامه توجيه إستراتيجياتها التسويقية بالهجوم أو الدفاع فهي تهاجم من خلال التوجه الإستباقي الفرص وتتجنب وتدافع عن نفسها من خلال استطلاع المستقبل والتهديدات المحتملة وكذلك تبحث عن الفرص السوقية المربحة من خلال التوجه الإستباقي.

2. البحث عن الفرص الجديدة:

أن البحث عن الفرص الجديدة يمثل قدرة المنظمة على التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة والإستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة ويؤدي إلى ظهور الزبائن وأسواق جديدة وتكوين قنوات توزيع جديدة، فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث والإختلاف والمرونة، فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن الفرص الجديدة في الخارج بدلاً من أن تعطي مجالاً للآخرين بإقتناصها (الدليمي، 2018: ص128).

2-1-8-3 إجراءات السلوك الإستباقي:

- ١- إغتنام فرص السوق التي لا تكون لها علاقة بالعمليات الحالية للمنظمة.
- ٢- تقديم منتجات جديدة وفريدة تختلف عن المنافسين.
- ٣- التخطيط الإستراتيجي حول مرحلة الإنحدار الذي يمر به المنتج (عبد، 2016، ص327).

2-1-8-3-4 مميزات السلوك الإستباقي:

يمتاز السلوك الإستباقي بأنه موجه ذاتياً يميل إلى التغيير ويطمح إلى المستقبل ويسعى إلى التنفيذ ويهدف إلى التأثير على نفسه أو ذاته أو بيئته (راضي، قاسم، 2018: ص12).

2-1-8-3-5 متطلبات الإستباقيّة:

تتطلب الإستباقيّة من المسؤول المبدع ما يلي (عبد الرزاق، عبد القادر، 2017: ص98):

- أن يأخذ بزمام المبادرة.
- تنظيم وإعادة تنظيم آليات التفاعل الإقتصادية والإجتماعية لتحويل الموارد والمواقف إلى أمور عملية ذات جدوى إقتصادية وربحية.
- تقبل المخاطرة وإحتمالات الفشل والرغبة في تخصيص الوقت وكذلك الجهد اللازمين.

2-1-8-3-6 عناصر الإجراءات الإستباقيّة:

تتمثل الإجراءات الإستباقيّة في القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاث عناصر أساسية هي: إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع، المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير، محاولة التعاون مع المنافسين من أجل إحتوائهم(وهابي، 2017، ص107).

2-1-8-4 الاستقلالية:

2-1-8-4-1 مفهوم الاستقلالية:

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للاستقلالية يمكن توضيحها في الجدول رقم (2-1-7) التالي.

الجدول رقم (2-1-7): مفاهيم الاستقلالية من وجهة نظر الباحثين

اسماء الباحثين	تعاريف الاستقلالية
سلام، 2017	تعبر عن العمل المستقل الذي قام به قادة الأعمال الحرة أو الفرق التي تستهدف تحقيق المشروع الجديد ورؤيته يحقق الثمار.
وهابي، 2017	هي إدخال طرق جديدة سواء كانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وبصورة مختلفة عن الآخرين.
اسماعيل وآخرون، 2017	تعني الحرية الممنوحة للأفراد وفرق العمل من خلال تشجيعهم على ممارسة إبداعاتهم عن طريق طرح الأفكار الجديدة ومتابعتها للوصول إلى النتائج المرجوة منها.
العزاوي، محسن، 2017	هي المدى الذي يسمح للعاملين بالقيام بالأفعال والانشطة والتي لا تمنعها المحددات التنظيمية والسماح للأفراد والإدارة أن يديروا انفسهم ذاتياً.
النعمي وآخرون، 2016	تشير إلى درجة توفر الحرية للمديرين في العمل، والاستقلالية للأفراد في جدولة عملهم، وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ العمل.
فيحان، راضي، 2015	تشير إلى جهد إدارة المشروع في تشجيع الأفراد للمشاركة في تخطيط المشروع، إذ يكون لهم مطلق الحرية في إتخاذ القرارات بشأن فكرة جديدة دون الرجوع إلى السلطات الأعلى.
الياسري وكامل، 2013	تعني الرغبة في العمل باستقلالية للوصول إلى الرؤية والفرصة الريادية.

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسات السابقة، 2019.

ومن خلال المفاهيم سابقة الذكر يمكن تعريف الاستقلالية بأنها الرغبة في العمل باستقلالية والقيام بالأفعال والأنشطة التي لا تمنعها المحددات التنظيمية دون الرجوع للسلطات الأعلى للوصول إلى النتائج المرجوة منها.

2-1-8-5 التنافسية:

2-1-8-1-5 مفهوم التنافسية:

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للتنافسية يمكن توضيحها في الجدول رقم (2-1-8) التالي.

الجدول رقم (2-1-8): مفاهيم التنافسية من وجهة نظر الباحثين

المختار، 2018	تعني رغبة المنظمة في تحدي المنافسين لها بشكل مستمر والتغلب عليهم مع إستغلال جميع فرص الأعمال قبل المنافسين.
سلام، 2017	يقصد بها الجهود المكثفة للشركة للتفوق على المنافسين، ويتميز بالموقف الهجومي القوي، أو الإستجابات العدوانية للتهديدات التنافسية.
العزاوي، محسن، 2017	تشير إلى ميول ونزعات إدارية تعكس رغبة المنظمة بالإستمرار والعمل للسيطرة على الوضع التنافسي كأحد المنافسين وهذا يتحقق عن طريق التحركات الإستباقية والمساعي الإبداعية بحيث تكون أول من يأخذ زمام المبادرة في إدخال خدمات جديدة، تقنيات إدارية، تكنولوجيا حديثة، تزيد من قدرتها على التنافس.
التميمي، 2016	تشير إلى جهود المنظمة الرامية إلى تحقيق التفوق على منافسيها في الصناعة من خلال وضع أهداف طموحة لزيادة حصتها في السوق وإتخاذ الخطوات الجريئة لبلوغ هذه الأهداف.
فيحان، راضي، 2015	تطلق على جهد إدارة المشروع في التفوق على المنافسين من خلال الإستفادة من الإستراتيجيات غير الإعتيادية، كما تشمل قدراً كبيراً من الإستثمار في إستراتيجيات التسويق للتعامل مع ميول وإتجاهات الصناعة التي تهدد بقاءها أو موقف السوق منها.
حسين، 2015	تعبّر عن مجموعة جهود المنظمات التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها، وهي غالباً ما تغامر ضد المنافسين، فتقلل الأسعار وتضحي بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية.

الياسري وكامل، 2013	تشير إلى جهود المنظمة التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها.
------------------------	--

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسات السابقة، (2019).

ومن خلال المفاهيم سابقة الذكر يمكن تعريف التنافسية بأنها الجهود المكثفة للمنظمة للتفوق على المنافسين من خلال وضع أهداف طموحة لزيادة حصتها في السوق وتزويد من قدرتها على التنافس.

2-5-8-1-2 طرق تحقيق التنافسية:

هنالك عدة طرق لتحقيق مكاسب تنافسية على حساب ضعف المنافسين منها (التمييز، 2016، ص44):

١/ ملاحظة زبائن المنافسين الذين تعد منتجاتهم متخلفة من حيث الجودة أو السمات أو الأداء، وفي مثل هذه الحالات غالباً ما يمكن لأي منافس لديه منتج أفضل إقناع الزبائن المهتمين بالأداء بالتحول إلى علامته التجارية.

٢/ محاولة الإستحواذ على منظمات المنافسين الذين لديهم علامة تجارية ضعيفة، فغالباً ما يمكن للمتحمدي الذي لديه مهارات تسويق قوية وعلامة تجارية معروفة كسب الزبائن من المنافسين الأقل شهرة.

٣/ التركيز على المناطق الجغرافية التي يكون للمنافس فيها حصة ضعيفة في السوق أو التي يبذل فيها مجهوداً أقل في التسويق.

٤/ الإنتباه بشكل خاص لقطاعات المشترين وشرائحهم التي يتجاهلها المنافس أو التي لا يكون مستعداً بدرجة مناسبة لخدمتها.

2-2 المبحث الثاني: مفاهيم الأداء المستدام

2-2-0 مقدمة:

إزداد إهتمام الباحثين بالأداء المستدام وكان من بين أهم هؤلاء الباحثين (John Elkington) الذي انصب إهتماماته نحو تحليل النظرة إلى الأداء المستدام بوصفه مجموعة من الإستراتيجيات الناجحة التي تحقق مصلحة كل الأطراف أصحاب العلاقة المتمثلين بالمجموعات أو الأفراد الذين يؤثرون أو يتأثرون بأداء الوحدة الإقتصادية، وهذه الأفكار تشكل الجذور المفاهيمية الحديثة لفكرة الأداء المستدام التي تقوم على المسؤوليات الملقاة على عاتق الوحدات الإقتصادية كونها لا تقتصر على تحقيق مصالح حملة الأسهم فقط وإنما تمتد إلى إي فرد أو مجموعة لها مصلحة في عمل الوحدة الإقتصادية كالزبائن والمجهزين والعاملين والمجتمع بشكل عام (المسعودي، علي، 2016، ص199). وهذا يعني الدخول في مرحلة جديدة تتعلق بكيفية تحويل الوحدات الإقتصادية المالية إلى كيانات مستجيبة إجتماعياً وبيئياً وإقتصادياً والعمل على إشراك أصحاب المصالح بشكل أكبر وأكثر عمقاً (المسعودي، علي، 2016: ص196).

2-2-1 مفهوم الأداء المستدام:

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للأداء المستدام يمكن توضيحها في الجدول رقم (2-2-1) التالي.

الجدول رقم (2-2-1): مفاهيم الأداء المستدام من وجهة نظر الباحثين

اسماء الباحثين	تعاريف الأداء المستدام
عمارة، 2019	هو قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة، مساهمين، عمال، زبائن، موردون، حكومة، جمعيات حماية المستهلك، المدافعون عن البيئة، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد الإقتصادية، الإجتماعية، والبيئية.
جربي، 2018	يعرف بأنه تصميم شامل وكلي يسعى لإندماج الأداء في نهج شمولي، حيث هذا الإندماج ينطوي على التماسك والتكامل بين الأبعاد الثلاثة (الإقتصادية، الإجتماعية،

والبيئية) بواسطة نماذج سببية تربط بين مختلف عوامل هذه الأبعاد.	
و يشير إلى الأداء الذي لا يقتصر على النتائج المالية، بل يتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية حتى يكون مستديماً.	عمران، 2018
هو مدى قدرة المؤسسة على تجديد أداؤها خلال مدة طويلة نسبياً، وليس فقط ما حققته من أداءات إستثنائية في لحظات زمنية متقطعة.	كواشي، 2013

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسات السابقة، 2019.

ومن خلال المفاهيم سابقة الذكر يمكن تعريف الأداء المستدام بأنه هو قدرة المؤسسة على خلق القيمة

للأطراف ذات المصلحة، من خلال تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد الإقتصادية، الإجتماعية، والبيئية.

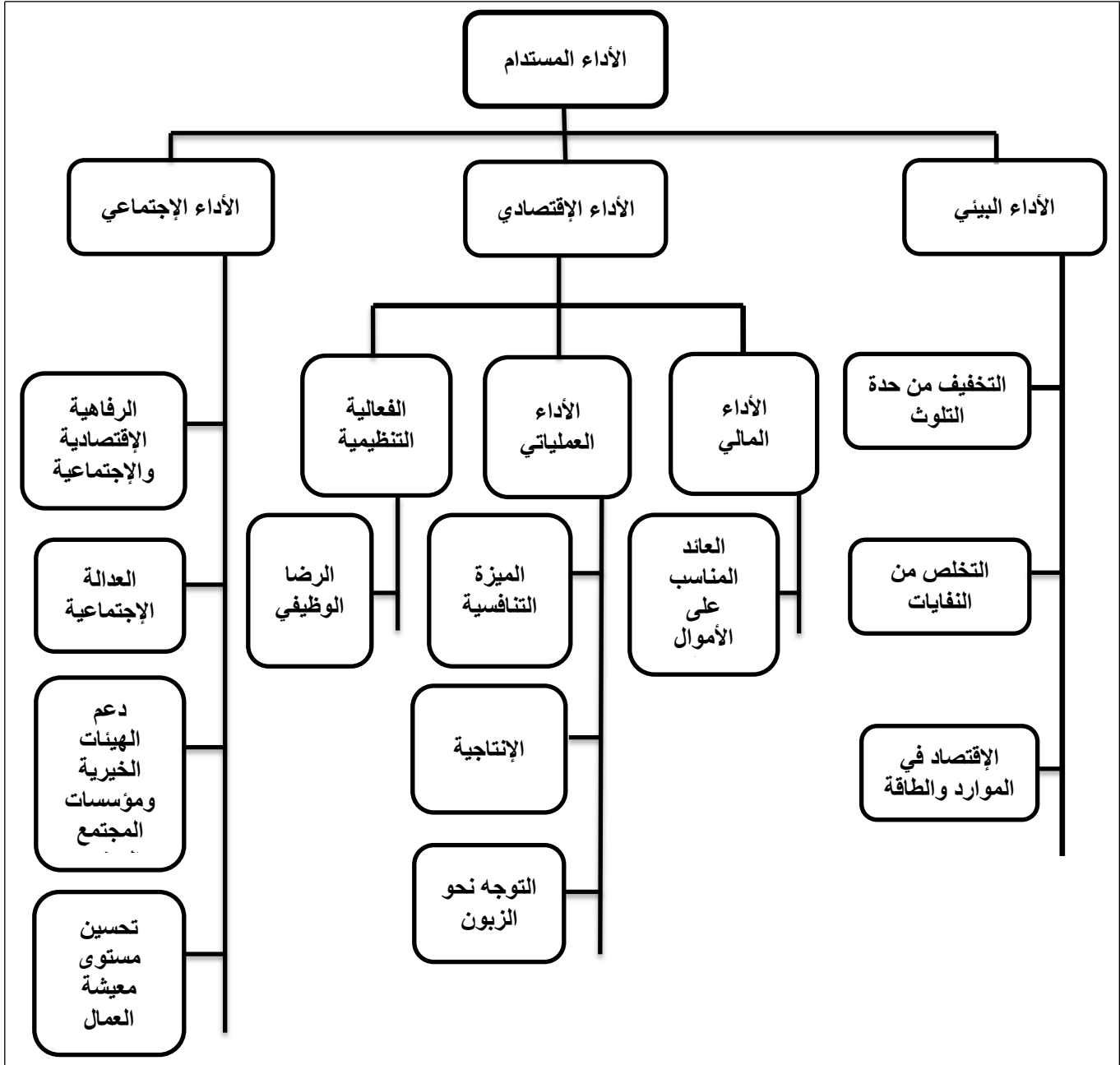
يظهر الإهتمام بالأداء المستدام وبتقييمه عندما تصبح المنظمة مجبرة على الإستجابة إلى متطلبات خاصة

لإعداد قوائم مالية موجهة لخدمة المساهمين وكذلك أيضا الإستجابة إلى متطلبات التبليغ والإفصاح عن

نتائج نشاطها في المجالين الإجتماعي والبيئي للعديد من الجهات الأخرى وهي أصحاب المصالح. ويوضح

الشكل (1-2-2) التالي معنى الأداء المستدام للمنظمة(عمران، 2018: ص88).

شكل رقم (2-2-1): الأداء المستدام



المصدر: عمران، العربي، (2018). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من شركات الأسمنت في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة منشورة، ص 88.

وحسب الشكل السابق فإنه ومن أجل التقييم العادل للأداء المستدام للمنظمة يجب مراعاة هذه الأبعاد (عمران، 2018: ص89):

- البعد الإقتصادي: والذي يخص بصفة عامة السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة موجهة للمجتمع.
- البعد البيئي: والذي يظهر من جراء الإنبعاثات التي يتسبب فيها النشاط الإنتاجي للمنظمة.
- البعد الإجتماعي: والذي يتمحور في ظاهرتي البطالة والتهميش.

2-2-2 أهمية الأداء المستدام:

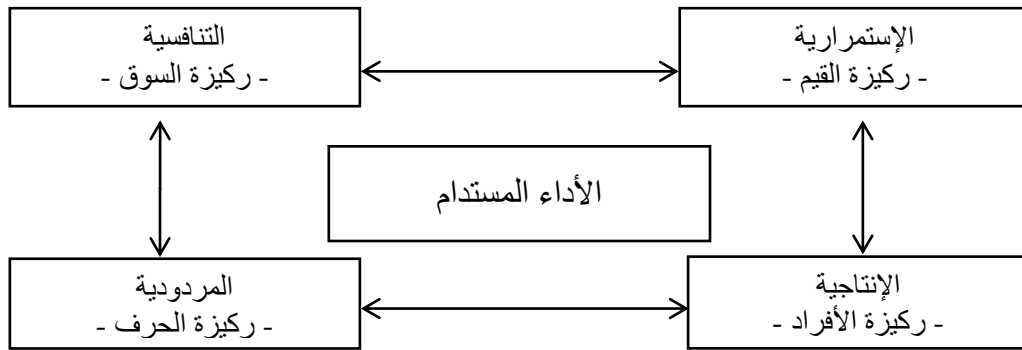
تكمن أهمية الأداء المستدام فيما يلي (جربي، 2018، ص159):

1. يساعد على إعادة صياغة استراتيجيات المؤسسات، لتشمل الأبعاد الثلاثة (الإقتصادية، الإجتماعية، والبيئية) في جميع الأقسام (التسويق، المشتريات، تصميم المنتج، الإشهار...).
2. يساعد على إعادة تصميم العمليات، المنتجات والخدمات، لتصبح متلائمة مع الأبعاد الثلاثة (الإقتصادية، الإجتماعية، والبيئية).
3. يتيح للمؤسسات عقد شراكة في تطوير وتنفيذ الإتفاقيات الدولية المتعلقة بالتنمية المستدامة بأبعادها الإقتصادية، الإجتماعية والبيئية.
4. تطوير مختلف المؤشرات المتعلقة بالأداء المستدام، وذلك بالتشاور مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، وإستخدامها في تقييم أداء المؤسسة، ومقارنتها بأداء المؤسسات الأخرى.
5. يساعد المؤسسة على تبني مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء المستدام كالتدقيق الإجتماعي، المحاسبة الإجتماعية، التسويق الأخضر، الإنتاج الأنظف... الخ.
6. الشفافية، الإنفتاح والمساهمة الفعالة في الحوار مع جميع الأطراف ذات المصلحة.

2-2-3 ركائز الأداء المستدام:

أن الأداء المستدام هو أحسن نظام لتخصيص الموارد وتوزيعها ما بين: الزبائن، العمال، والمساهمين، فضلاً عن أنه أكبر خيار مريح بالنسبة للمؤسسة. وهو يقوم على أربع ركائز أساسية تربطها علاقات تعاضدية قوية جداً حيث أن كل ركيزة تعد رهاناً رئيساً لأداء المؤسسة، وهي ركيزة القيم لضمان الإستمرارية، ركيزة السوق لضمان التنافسية، ركيزة الأفراد لضمان الإنتاجية، ركيزة الحرف لضمان المردودية (كواشي، 2013: ص175)، وذلك كما موضح في الشكل رقم (2-2-2) التالي:

الشكل رقم (2-2-2): الركائز الأربع للأداء المستدام



Source: Pinto. P, "La performance durable", ed: Dunod, Paris, 2003, p11.

2-2-4 أنموذج الخط الأساسي الثلاثي (TBL) للإستدامة:

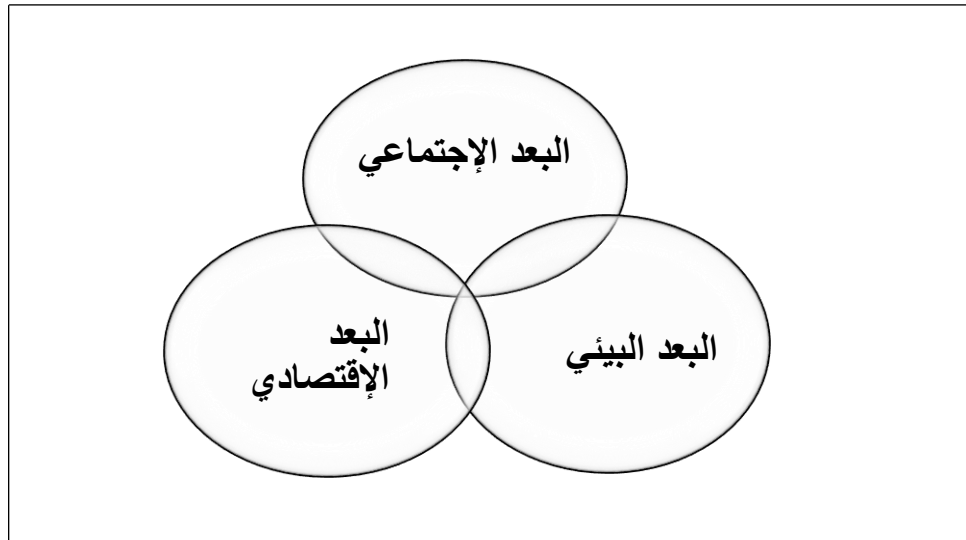
يعد نموذج الخط الأساسي الثلاثي للإستدامة الإقتصادية والبيئية والإجتماعية من النماذج المتطورة التي تساعد على تفسير الإستدامة فقد قدم (Elkington, 1997) هذا النموذج وإقترح أن كل بعد من أبعاد الإستدامة يمثل تحدياً كبيراً لإدارة الوحدة الإقتصادية، وما يميز هذا النموذج إيلاءه الأهمية نفسها للعناصر الثلاثة في مجال قياس الأداء المستدام مما أسهم بشكل غير مباشر في عدم تقبل مدراء الوحدات الإقتصادية له، خاصة وأنهم يعتمدون نمط التفكير الإقتصادي عند إدارة أعمالهم، الأمر الذي دفع بعض الباحثين إلى المطالبة بعدم إعطاء العناصر الثلاثة الأهمية نفسها وإنما ناتج عرضي من نتائج النشاط الإقتصادي

المستدام. يستند هذا النموذج إلى فكرة أن الوحدة الإقتصادية يجب أن تقيس أدائها نسبة إلى أصحاب المصالح بضمهم المجتمعات المحلية والحكومات وليس أصحاب المصالح المرتبطين بها بشكل مباشر كالزبائن والعاملين والمجهزين، وأضاف المقاييس البيئية والإجتماعية إلى المقاييس الإقتصادية التي تستعمل عادة في الوحدات الإقتصادية (المسعودي، علي، 2016، ص200).

2-2-5 أبعاد الأداء المستدام:

تتسم أبعاد الأداء المستدام بالترابط والتكامل في إطار تفاعل يتميز بالضبط والتنظير والترشيد للموارد كما هو موضح في الشكل رقم (2-2-3) الموالي:

الشكل رقم (2-2-3): أبعاد الأداء المستدام



Source: Organisation de Cooperation et de Developpement Economiques, Developpement durable, les grandes questions, 2001, Paris, p39.

ويمكن شرح العلاقة بين أبعاد الأداء المستدام كما يلي (بودحوش، 2017: ص22):

أولاً: التفاعل بين الأداء الإقتصادي والبيئي: يتمثل في ضرورة توفير إحتياجات العملية الإنتاجية من الموارد، وتحمل التكاليف الإقتصادية الخاصة بحماية البيئة مما يساعد على مراعاة إحتياجات الأجيال القادمة.

ثانياً: التفاعل بين الأداء البيئي والإجتماعي: يتمثل في ضرورة توفر وسائل الراحة البيئية لتحقيق الرفاه الإجتماعي من جهة، وتجنب السلوك الإستهلاكي الذي يهدر الموارد البيئية وزيادة الوعي البيئي لدى الأفراد.

ثالثاً: التفاعل بين البعد الإقتصادي والإجتماعي: فيتجلى في ضرورة توفر الأيدي العاملة المؤهلة كماً ونوعاً من جهة، وتحقيق العدالة في توزيع الدخل والتصدي للفقير وإحترام كرامة الإنسان بالإضافة إلى دعم الضمان الإجتماعي من جهة أخرى.

2-2-5-1 الأداء الإقتصادي:

يعد من أسبق العوامل لتحقيق الإستدامة ولا يمكن إحداث تأثير إجتماعي وبيئي دون وجود منظور إقتصادي في إطار الإستدامة، والمفهوم الإقتصادي ضمن إطار التنمية المستدامة لا ينطلق لكيفية توليد الإيرادات والأرباح فقط وإنما كيفية إستخدام الموارد المتاحة بشكل كفوء والمحافظة على الموارد من الهدر والضياع، فضلاً عن الدفع بإتجاه تشجيع المشاريع الفردية والمشاركة التي تقدم المصلحة العامة للمجتمع الإنساني، فضلاً عن تطوير المهارات والقدرات بصورة هادفة تؤدي إلى استخدام الموارد بشكل كفوء ورشيد، وأن يكون النظام الإقتصادي قادراً على تلبية الإحتياجات الفردية والإجتماعية بشكل عادي ومتوازن (الغالبى، المالك، 2016: ص12).

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للأداء الإقتصادي يمكن توضيحها في الجدول رقم (2-2-2) التالي.

الجدول رقم (2-2-2): مفاهيم الأداء الإقتصادي من وجهة نظر الباحثين

اسماء الباحثين	تعاريف الأداء الإقتصادي
عماد، 2020	هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التقليدية المتمثلة في تحقيق الأرباح والإستمرار والبقاء في البيئة التي تنشط فيها.
عمارة، 2019	هو الذي من خلاله تقوم المؤسسة بإشباع رغبات المساهمين والزبائن والموردين واكتساب ثقتهم.
جربي، 2018	يتمثل في الفائض الذي تحققه المؤسسة من جراء تعظيم نتيجتها، مع تخفيض مستوى مواردها وتلبية حاجات الزبائن عن طريق خلق القيمة لهم وفق شروط التكلفة، الجودة والوقت.
بلحاج، 2016	يشير إلى أنه يغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الإقتصادية للمنظمة وتركز على كيفية تغير الوضع الإقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة لأنشطة المنظمة.
جاسم، 2013	يعني بإجراء تخفيضات متواصلة في مستوى الإستهلاك المبدد للطاقة والموارد الطبيعية وذلك عبر تحسين مستوى الكفاءة وإحداث تغير جذري في أسلوب الحياة.
كواشي، 2013	هو الذي يأتي في مقابل الثقة التي وضعت في المؤسسة من طرف المساهمين والزبائن.
الإمام، 2010	يعني بالنسبة للدول المتقدمة إجراء خفض عميق ومتواصل في إستهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، وإجراء تحولات جذرية في الأنماط الحياتية السائدة واقتناعها بتصدير نموذجها التنموي الصناعي عالمياً- أما بالنسبة للدول الفقيرة يعني توظيف الموارد من أجل رفع مستوى المعيشة للسكان الأكثر فقراً.

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسات السابقة، 2019.

ومن خلال المفاهيم سابقة الذكر يمكن تعريف الأداء الإقتصادي بأنه إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية لإشباع رغبات المساهمين والزبائن والموردين واكتساب ثقتهم.

2-2-5-1-1 عناصر الأداء الإقتصادي:

يمكن تلخيص أهم العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار في الأداء الإقتصادي بحصة الإستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية، العدالة في توزيع الموارد، إيقاف تبديد الموارد الطبيعية، مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث وعن معالجته، تقليص تبعية البلدان النامية، الحد من التفاوت في المداخل، تقليص الإنفاق العسكري (قهوجي، حسان، 2016: ص10).

2-2-5-1-2 طرق قياس الأداء الإقتصادي:

يرى الكثير من الباحثين أن الهدف النهائي للمؤسسات هو تحقيق الأهداف المالية بالرغم من وجود أهداف غير ملموسة مهمة تؤثر في الأهداف الأخرى. وهي تمثل قدرة المؤسسة على تحقيق رضا المساهمين عن طريق تحقيق معدلات مرضية لإستثماراتهم وأن الهدف المالي هو الأساس لقياس البعد الإقتصادي للمؤسسة فضلاً عن أنه يعبر عن المقاييس التي تبين نتائج إستراتيجيات المؤسسات وتنفيذها وتساعد في تنفيذ خطط التحسين، وأن المؤشرات المالية تساعد في قياس أداء المؤسسة عن طريق المقارنة بين مؤشرات التنافس والمعدل العام في صناعة محددة، تمكن المؤسسة من تحديد مكامن المخاطرة المحتملة، تمكن المؤسسة من التعرف على معدلات الأرباح غير المتحققة وما مواطن النمو المتحققة، تمكن المؤسسة من تحديد قدرتها على الإيفاء بديونها على الأمد الطويل(مزهر، ياسر، 2017: ص220).

2-2-5-1-3 مكونات الأداء الإقتصادي:

يتكون الأداء الإقتصادي بدوره من النتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل، وهذا كما هو موضح في الشكل رقم (2-2-4) التالي(كواشي، 2013: ص174):

الشكل رقم (2-2-4): الأداء الإقتصادي للمؤسسة

	=	الأداء الإقتصادي
خلق القدرات		نتائج فورية
- منتجات جديدة		- الإنتاجية
- تكنولوجيا جديدة	+	- الفعالية
- كفاءة الأفراد		- الميزة التنافسية

Source: Savall. H, Zardet. V, "Maitriser les conts et les performances caches", ed: Economica, Paris, 1995, p78.

2-5-2-2 الأداء البيئي:

1-2-5-2-2 مفهوم الأداء البيئي:

يشير الأداء البيئي إلى كفاءة أنظمة الإدارة البيئية التي تعتمد المؤسسات الإقتصادية في حماية البيئة من خلال سياسات بيئية تركز على الأنشطة الإنتاجية بغرض الحد من أثارها السلبية على البيئة والمجتمع وأهمها التلوث. ومن أجل تحقيق الأداء البيئي المستدام، تقوم المؤسسات الإقتصادية بوضع أنظمة للإدارة البيئية مستعينة في ذلك بالمواصفات القياسية الدولية أهمها المعايير إيزو 14001، حيث توفر مثل هذه المواصفات للمؤسسات الإقتصادية جملة من الأدوات تستخدم في تحسين الأداء البيئي، وتلعب الحكومات دوراً كبيراً في تشجيع المؤسسات الإقتصادية على إنتهاج تصرفات أكثر حماية للبيئة. فبالإضافة إلى سن القوانين والتشريعات الرادعة بغرض التحكم في الإنبعاثات الناجمة عن النشاط الإنتاجي الملوث للبيئة، تبرز التشجيعات والحوافز التي تمنح للمؤسسات الإقتصادية بغرض إنتهاج نظم وأنماط إدارية تسمح لها بتحسين أداءها البيئي والتحكم فيه. وتكون تلك التحفيزات على شكل دعم مالي ومادي وكذلك أيضا فني وهذا من

أجل وضع أنظمة للإدارة البيئية مطابقة للمواصفات القياسية الدولية أهمها المعيار ايزو 14001 (العايب، بقة، 2012: ص83).

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للأداء البيئي يمكن توضيحها في الجدول رقم (2-2-3) التالي.

الجدول رقم (2-2-3): مفاهيم الأداء البيئي من وجهة نظر الباحثين

اسماء الباحثين	تعاريف الأداء البيئي
عماد، 2020	هو الذي يتمثل في جميع تصرفات وتأثيرات المؤسسة على البيئة التي تنشط فيها والناجمة من نشاطاتها المختلفة لتحقيق جملة أهدافها المبتغاة.
عمارة، 2019	هو الذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها، من خلال العمل على التخفيف من حدة التلوث، معالجة النفايات والتخلص السليم منها.
Saleh .K, et al, 2018	هو الجهود التي تبذلها الشركات للحد من تلوث البيئة والمياه، وغازات الإحتباس الحراري، والتهديدات التي تشكلها النفايات المتولدة في البيئة.
جربي، 2018	يشير إلى كفاءة أنظمة الإدارة البيئية التي تعتمدھا المؤسسات الإقتصادية في حماية البيئة، من خلال سياسات بيئية تركز على الأنشطة الإنتاجية بغرض الحد من أثارها السلبية على البيئة والمجتمع.
محاد، محمد، 2017	هو الذي يهتم بتأثير المؤسسة على النظم الإجتماعية داخل وخارج الموقع الذي تعمل به.
بلحاج، 2016	هو الذي يتم بتأثير المنظمة على النظم الطبيعية، وتساعد في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار وربط الأهداف البيئية للمنظمات وتطوير الموظفين.
كواشي، 2013	هو الذي يعكس مدى إسهام المؤسسة في حماية البيئة والحفاظ عليها.
الإمام، 2010	يشير إلى الإستخدام الأمثل للأراضي الزراعية، والموارد المائية في العالم- مما يؤدي إلى مضاعفة المساحة الخضراء على سطح الكرة الأرضية.

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسات السابقة، 2019.

ومن خلال المفاهيم سابقة الذكر يمكن تعريف الأداء البيئي بأنه الجهود والمساهمة الفاعلة التي تبذلها المؤسسات للحد من التلوث والحد من أثار أنشطتها الإنتاجية السلبية على البيئة والمجتمع.

2-2-5-2-2 أهداف الأداء البيئي:

يهدف الأداء البيئي إلى كيفية الحفاظ على الموارد الطبيعية من العبث والإستهلاك غير المنظم والحد من آثار التلوث بأشكاله ومصادره كافة، وتنوع مصادر الطاقة المتجددة وزيادة المساحات الصالحة للعيش والحد من التصحر وتوفير المياه الصالحة للشرب وتوفير المنتجات الآمنة والصديقة سواء للمستهلكين أم للبيئة(الغالبى، المالك، 2016: ص12).

2-2-5-2-3 مؤشرات قياس الأداء البيئي:

بالتوافق مع فلسفة (TBL) استجابت الوحدات الاقتصادية للضغوطات الناتجة من تزايد التشريعات الحكومية وجماعات الضغط غير الحكومية، لقياس مؤشرات الأداء البيئي ومدى تأثير أنشطة الوحدة الاقتصادية على النظم الطبيعية الحية وغير الحية، وتحدد تلك المؤشرات التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وترتبط الأهداف البيئية للمنظمات، وتستعمل الوحدات الاقتصادية لقياس الأداء البيئي واحد من ثلاثة مؤشرات أداء عالمية لقياس الأداء البيئي هي(المسعودي، علي، 2016: ص201):

١. مؤشر المؤسسة العلمية لشؤون الطاقة للإصابة الصحية: يجري على وفق هذا المؤشر تحديد مجموعة من مقاييس الأداء وتحديد أوزان نسبية لكل منها ومن ثم تحتسب قيمة المؤشر.

٢. مؤشر Hanford لإدارة الأحداث التشغيلية: يستخدم هذا المؤشر لقياس أداء الوحدة الاقتصادية كل 20,000 ساعة عمل على وفق مجموعة من مقاييس الأداء.

٣. مؤشر Eastman Kodak لسلامة الأداء: يعتمد على بناء مصفوفة لمستويات متدرجة من الأداء لكل مقياس ذي أهمية نسبية في النظام البيئي، ثم تعامل هذه القيم ضمن المصفوفة لتحديد تلك المقاييس، ومن ثم جمع القيم الناتجة عن المقاييس للحصول على قيمة المؤشر.

2-2-5-2 الدوافع الإستراتيجية للإهتمام بالأداء البيئي:

يمكن حصر الدوافع الإستراتيجية التي تجعل من المؤسسة الإقتصادية أكثر إهتماماً بالأداء البيئي فيما يلي (العايب، بقة، 2012: ص85):

- إدماج البعد البيئي ضمن المتغيرات التي تحكم إدارة وتسيير المؤسسة الإقتصادية.
- الإستجابة إلى المتطلبات التي تفرضها الحكومات بواسطة القوانين والتشريعات البيئية التي تسنها.
- ضرورة تطوير ما يسمى باليقظة التكنولوجية خاصة فيما يخص العملية الإنتاجية.

2-2-5-2-5 عناصر الأداء البيئي:

يمكن تلخيص أهم العناصر التي تكون ضمن الأداء البيئي كما يلي (قهواجي، حسان، 2016: ص11):

- حماية الموارد الطبيعية، وذلك عن طريق إستحداث وتبني الممارسات والتكنولوجيات الزراعية المحسنة تكنولوجيا حيث تزيد من المحاصيل، ويحتاج ذلك إلى تجنب الإسراف في إستخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات وتجنب تلوث الأغذية.
- حماية المناخ من الإحتباس الحراري، وذلك عن طريق تجنب جميع الإختلالات التي من شأنها تدمير الكرة الأرضية كالتسبب في إرتفاع درجة حرارة الأرض وزيادة مستوى سطح البحر... الخ.
- الحفاظ على التنوع البيولوجي، أي أن يسان ثراء الأراضي في التنوع البيولوجي للأجيال المقبلة وذلك بإبطاء عملية الإنقراض وتدمير النظم الإيكولوجية بدرجة كبيرة وإن أمكن وقفها.

2-2-5-2-6 تقييم الأداء البيئي لمنظمات الأعمال:

أن تقييم الأداء البيئي للمنظمة صعب ومعقد بسبب إختلاف نوعيات الأداء وصعوبة إيجاد المعلومات اللازمة لوضع المقاييس البيئية في الشكل المناسب، وبسبب صعوبة إستخدام المعايير الخارجية في وضع

المؤشرات اتجه كثير من مديري البيئة إلى مداخل تقليدية لجعل الأرقام ذات دلالة وهي كما يلي (سعيد، 2020: ص101):

- التشكيل (الصياغة) Formalization:

ويتم استخدامه بعد معرفة المسائل التي تقاس وكيفية قياسها، ويكون المؤشر فيه عادة على شكل نسبة، وتتم بصورة أفضل عندما يتم تكوين النسبة بين المؤشرات المرتبطة بسلسلة السبب والتأثير.

- الإتجاهات Trends:

يتم مقارنة الرقم خلال فترات زمنية، للمساعدة على إظهار إتجاهات الأداء، وذلك المدخل يتجنب مشكلة إيجاد تفسير تام لكيفية حدوث التأثيرات البيئية، إلا أن فائدته محدودة بالنسبة لبيانات الإتجاهات حيث أنه لا يظهر العناصر التي تحرك المؤشرات ومن ثم لا يوضح كيفية تغير الإتجاهات في المستقبل.

- مقارنة الأداء المرجعي Benchmarking:

ويتم عن طريق مقارنة المؤشرات في المنظمة بمثيلاتها في المنظمات الأخرى، ويكمن التحدي في تحديد الحالات المشابهة بدرجة دقيقة والتي يكون فيها قياس مؤشر معين له نفس المعنى في كلا المنظمتين، والمؤشرات البيئية قد تكون ذات أسباب مختلفة ومن ثم تظهر مشاكل في تقدير التشابه والإختلاف بين المنظمات.

الجدول رقم (2-2-4): مصفوفة الأداء البيئي

محور داخلي/ خارجي محور العمليات والنتائج	داخلي	خارجي
العمليات	تحسين المنتجات والعمليات	تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح
النتائج	إحترام القوانين والتشريعات تحقيق عوائد مالية	آثار بيئية إيجابية تحسين صورة وسمعة المؤسسة

المصدر: جري، عبد الحكيم، (2018). دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف -1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، رسالة منشورة، ص182.

2-2-5-2 المحددات الأساسية التي تقود إلى الإهتمام بالأداء البيئي:

ويمكن تلخيص المحددات الأساسية التي تقود إلى الإهتمام بالبعد البيئي من طرف المؤسسات كالاتي(العاب، بقة، 2012: ص86):

- المحددات السوسولوجية: متمثلة في الضغوط الداخلية والخارجية المفروضة على المؤسسة، نزاهة وأخلاقيات المسير.

- المحددات الاقتصادية: متمثلة في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة، إستغلال فرص وأجزاء في السوق يفضل فيها التعامل مع المؤسسات التي تتحلى بالمسؤولية، البحث على رسم صورة لمؤسسة مسؤولة بيئياً، مواجهة التغيرات التي قد تحدث في البيئة العامة للمؤسسة، تخفيض التكاليف، تشجيع الإبداع، خلق ثقافة للمؤسسة.

2-2-5-2-9 القضايا التي يهتم بها الأداء البيئي:

إن الإهتمام بالجانب البيئي يقتضي مراعاة عدة قضايا نوجزها فيما يلي (بودحوش، 2017: ص21):

- **التغيرات المناخية:** تعد من القضايا ذات الأهمية البالغة التي تم تناولها في الكثير من المحافل الدولية والإقليمية، وترتبط أساساً بمشاكل الإحتباس الحراري والتلوث والتي تؤثر بشكل مباشر على صحة الإنسان واستقرار توازن النظام البيئي.

- **المياه:** سواءً تعلق الأمر بالمياه العذبة أو مياه البحار والمحيطات فهي عنصر أساسي للحياة وذات أهمية بالغة للتنمية، وتعتبر من أبرز الموارد الطبيعية غير المتجددة في الغالب والأكثر عرضه للإستنزاف والتلوث.

- **موارد الطاقة:** في الوقت الراهن ينتاب العالم مخاوف بشأن مدى كفاية (الأمن الطاقوي) الإمدادات المستقبلية من جهة، والأضرار التي قد تلحق بالبيئة نتيجة الإفراط في إستهلاك الطاقة من خلال تسخير عمليات البحث والتطوير لإيجاد تكنولوجيا حديثة من جهة، وزيادة الإعتماد على الموارد الطاقوية المتجددة من جهة أخرى.

- **التنوع الحيوي:** يتجسد في حماية الحيوانات والنباتات البرية وإنشاء محميات طبيعية حيث أنه يسهم إلى حد كبير بنسبة تزيد عن 85% في صناعة المستحضرات الطبية والأدوية، والمحافظة على التوازن البيئي وإستقرار المناخ إلى جانب توفير الإحتياجات الغذائية للإنسان.

2-2-5-3 الأداء الإجتماعي:

2-2-5-3-1 مفهوم الأداء الإجتماعي:

تعد تلبية الإحتياجات الأساسية للإنسان لا سيما محدودي الدخل من الأهداف الأساسية للتنمية المستدامة لما يقع على عاتقها تشخيص المحددات والقيود المرتبطة بالتكنولوجيا التي تؤثر على قدرة البيئة على تلبية الإحتياجات الإنسانية المستقبلية والمقصود هنا الصحة والسكن والعمل وتحقيق العدالة الإجتماعية في أن تكون فرص التعليم والتطورات متساوية للجميع ولا تستثني أي فئة لأي إعتبرات فئوية أو مصلحة، وضمن المنظور الإجتماعي للتنمية المستدامة يتطلب أن تكون المشاركة المجتمعية هادفة سواء في عملية توزيع الفرص وإقتسام الموارد أم في صناعة وإتخاذ القرارات من خلال المستويات المتعددة وبواجهات عديدة تمثل أطياف المجتمع(الغالبى، المالك، 2016: ص12).

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للأداء الإجتماعي يمكن توضيحها في الجدول رقم (2-2-5) التالي.

الجدول رقم (2-2-5): مفاهيم الأداء الإجتماعي من وجهة نظر الباحثين

اسماء الباحثين	تعاريف الأداء الإجتماعي
عماد، 2020	هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإجتماعية والوفاء بالتزاماتها تجاه أطرافها الداخلية والخارجية ومدى تحقيق الرضا للعاملين والمتعاملين ولجميع فئات المجتمع.
عمارة، 2019	هو الذي يركز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطرافاً فاعلة.
جربي، 2018	هو ذلك الأداء الذي يقيس بدقة ممارسة المؤسسة لمسؤوليتها حيال موظفيها.
مزهر، ياسر، 2017	يشير إلى أنه إعادة تشكيل المنظمة ومبادئ المسؤولية الإجتماعية وعمليات الإستجابة الإجتماعية والسياسات بما ينسجم مع العلاقات المجتمعية للمنظمة.
بلحاج، 2016	هو الذي يتم بتأثير المنظمة على النظم الإجتماعية داخل الموقع الذي تعمل فيه، ومدى مساهمتها في المسؤولية الإجتماعية.
كواشي، 2013	هو الذي يعكس وضعية العمال داخل المؤسسة.

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسات السابقة، 2019.

ومن خلال المفاهيم سابقة الذكر يمكن تعريف الأداء الإجماعي بأنه هو الأداء الذي يقيس قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطرافاً فاعلة ومسؤولة تجاههم.

2-2-3-5-2 عناصر الأداء الإجماعي:

المساواة الإجماعية: تعكس بدرجة كبيرة نوعية الحياة وتمكين المشاركة العامة وتوفير نفس الفرص في الحياة لمختلف فئات المجتمع، كما ترتبط بدرجة العدالة والشمولية لتوزيع الموارد، وتوفير مناصب الشغل إلى جانب الحصول على الخدمات العمومية، وبذلك فالمساواة الإجماعية من القضايا الأكثر صعوبة في التحقيق.

- **الصحة:** تتجلى في توفير ماء الشرب والغذاء الصحي وتحقيق إحتياجات الرعاية الصحية الأساسية للوقاية من تدهور الأوضاع الصحية خاصة في المناطق الريفية وللغئات المعوزة من جهة، وتوفير العلاج المناسب لمختلف الأمراض خاصة المعدية منها والمزامنة وبأقل كلفة.

- **التعليم:** هو أحد أهم الموارد التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد لتحقيق النجاح في الحياة، ويرتبط بشكل مباشر بمدى التقدم الإجماعي والإقتصادي للدولة.

- **تنظيم التوزيع السكاني:** حيث كلما زاد هذا المعدل في منطقة ما أدى إلى زيادة إستهلاك الموارد الطبيعية وزيادة عمليات التصنيع العشوائية ومن ثم تحقيق نمو إقتصادي غير مستدام مما يؤدي في النهاية إلى ظهور مشاكل بيئية معقدة (بودحوش، 2017: ص19).

2-2-5-3-3 متغيرات الأداء الإجتماعي:

- **الأعمال الخيرية:** ويقصد بها الأنشطة والخدمات الإنسانية التي تكسب المنظمة تعاطف المجتمع، وإمكان القيام بها من خلال الهبات والمساعدات، والمشاريع الخيرية، والمشاركة في الأعمال الخيرية، ورعاية أسر العاملين.

- **مساعدة منظمات المجتمع المدني:** ويقصد بها تقديم حزمة من أنواع المساندة المالية والمادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة لمؤسسات المجتمع المدني، والتي يمكن أن تكون على أشكال متعددة من المساندة، مثل الرعاية، وقنوات الإتصال، والمشاركة، وبناء المشاريع.

- **خدمة المجتمع:** ويقصد بها الخدمات الإجتماعية والمعنوية الضرورية التي يحتاجها المجتمع، والتي يمكن تقديمها من خلال الظروف والمناسبات المعينة.

- **الشفافية:** ويقصد بها الإلتزام للقوانين والإجراءات التي تمكن المجتمع وأصحاب المصالح من الوصول بسهولة إلى المعلومات، والتي يمكن التعامل بها من خلال الإفصاح العام، مكافحة الإستغلال الوظيفي، ومكافحة الرشوة، وسهولة الوصول إلى المعلومات.

- **متطلبات البيئة:** ويقصد بها الأنشطة والوسائل والبرامج التي تقوم بها المنظمة للحفاظ على بيئة نظيفة ومستدامة، والتي يمكن القيام بها من خلال إجراءات عديدة مثل: حماية الموارد الطبيعية، التخلص من النفايات والعوادم بطريقة علمية، مكافحة مسببات التلوث، وموازنة المسؤولية الإجتماعية(القواق، 2016: ص6).

2-2-3-4 المسؤولية الاجتماعية:

أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

هي التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة ضمن مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمة ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها(مزهري، ياسر، 2017: ص219)، وتعتبر عن مجمل الإلتزامات التي تتعهد بها المنظمة في تقديم ما يرغبه الزبون إنسجاماً مع القيم المشتركة ما بينهما التي تنصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع وإستمرار عمل المنظمة وبما تحققه من عوائد مريحة، الهدف الرئيس يتمثل بتحقيق رفاهية المجتمع وسعادته وإستمرار المنظمة بأعمالها من خلال الأرباح التي تجنيها(الياسري، حميدي، 2018: ص6).

ثانياً: أهمية المسؤولية الاجتماعية:

يعد تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أمراً هاماً ومفيداً في علاقتها بمجتمعها لمواجهة الإنتقادات والضغوط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي(عماد، 2020، ص140):

١- بالنسبة للمؤسسة: تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين، والتأثير الإيجابي على قدرة المؤسسة على توظيف وتحفيز الموظفين والإحتفاظ بهم، تحسين صورة المؤسسة في المجتمع، تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

٢- بالنسبة للمجتمع: الإستقرار الإجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع، إزدياد الوعي بأهمية

الإندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح، الإرتقاء بالتنمية إنطلاقاً من زيادة تثقيف الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالإستقرار السياسي والشعور بالعدالة الإجتماعية.

٣- بالنسبة للدولة: تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهمتها وخدماتها الصحية، التعليمية، الثقافية والإجتماعية الأخرى، ويؤدي الإلتزام بالمسؤولية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحية في تحمل التكاليف الإجتماعية، المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة.

2-3 المبحث الثالث: مفاهيم القدرات الديناميكية

2-3-0 مقدمة:

ينظر سابقاً إلى موضوع القدرات الديناميكية (DC) على أنها حدث مثير للإهتمام في المنظمات وفي البيئة الأكاديمية، وكذلك في بيئة الشركات في القطاعات الأكثر تنوعاً، بدءاً من المجال الإستراتيجي إلى إدارة الموارد البشرية والتسويق والابتكار وريادة الأعمال وإدارة المعلومات والمعرفة، أما حالياً ينظر لها كحقل دراسي نابض بالحياة ضمن الإطار النظري القائم على إدارة الموارد والإستراتيجيات، فالقدرات الديناميكية تعمل كعمل روتيني وعملياتي، ويمكن أن تعمل من خلال تحليل البيئة الخارجية التي يتم فيها إدخال الشركة (الإستشعار) من خلال العمليات التي تهدف إلى البحث عن التطورات العلمية والتكنولوجية خارج الشركة؛ والتعرف على قطاعات السوق المستهدفة وتغيير إحتياجات العملاء وتوليد إبتكارات يحركها العملاء؛ والإستفادة من الفرص المكتشفة (الإستيلاء) في العمليات مثل حلول العملاء؛ إختيار الحدود التنظيمية؛ إختيار بروتوكولات صنع القرار بناء ولاء الإلتزام؛ اللامركزية وإدارة التهديدات والتحولات الناشئة عن التغييرات التنظيمية (إدارة التهديدات/ التحويل) بعمليات التخصص المشترك؛ الحكم؛ وإدارة المعرفة (Andrade .A, Mendonça .C, 2018: p2). وفي ظل التغييرات الديناميكية السريعة في بيئة الأعمال، لابد للمنظمات من إعادة تكوين مستمر وإكتساب القدرات والموارد التنظيمية لتتطابق مع متطلبات البيئة المتغيرة، إذ أن القدرة على التعرف على الفرص الجديدة المتاحة للمنظمات في السوق، وتحديد الأهمية الإستراتيجية المحتملة لهذه القدرات والموارد تسمى القدرات الديناميكية(جنير، عبد الغفور، 2017: ص105). إذ يمكن عن طريقها فهم كيفية تحقيق الميزة التنافسية وكيفية الحفاظ على هذه الميزة على مر

الزمن، وتحتاج المنظمات ذات القدرة التنافسية العالية باستمرار إلى أن تكون قادرة على توقع التغييرات البيئية والإستعداد لإجراء تعديلات في إستراتيجياتها من أجل الحفاظ على أفضلية المنافسة (حامد، حنّان، 2018).

2-3-1 مفهوم القدرات الديناميكية:

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للقدرات الديناميكية يمكن توضيحها في الجدول رقم (2-3-1) التالي.

الجدول رقم (2-3-1): مفاهيم القدرات الديناميكية من وجهة نظر الباحثين

اسماء الباحثين	مفهوم القدرات الديناميكية
A. Andrade, C. Mendonça, 2018	هي تجميع المهارات التنظيمية والسلوكيات والقدرات التنظيمية، وكذلك العمليات والروتينيات التي تقود الشركة إلى تمييز نفسها في السوق التنافسي في مواجهة منافسيها.
الحميري، خليل، 2018	هي مجموعة العمليات التنظيمية المترابطة تمكن إدارة المنظمة من فهم التغييرات التي تحدث في بيئة عملها والإستجابة لها عن طريق تعديل قاعدة مواردها وهيكلها التنظيمي وتكييف فعاليتها بما ينسجم مع تلك التغييرات.
جثير، عبد الغفور، 2017	يشير إلى قدرة المنظمات على تعديل ودمج وإعادة تكوين المهارات ومواردها الداخلية والخارجية لتتناسب مع التغييرات البيئية.
Wu .Q , 2017	هي توسيع أو تعديل قاعدة مواردها بشكل هادف.
Cortés .E, 2018	تُعرّف على أنها صلاحيات تنظيمية تجعل من الممكن دمج وإعادة تشكيل وترميم وخلق مصادر داخلية وخارجية إستجابة للاحتياجات التي تفرضها بيئة دائمة التغير ومتطلبية بشكل متزايد، بحيث يمكن تطوير المزايا التنافسية والحفاظ عليها.
Huang .k, 2017	هي بنية ذات أربعة أبعاد ذات صلة، أي الإغراءات لإحساس الفرص والتهديدات، لإتخاذ قرارات في الوقت المناسب، إتخاذ قرارات موجهة نحو السوق، وتغيير قاعدة موارد الشركة.
المحاسنه، 2017	هي العمليات التنظيمية والإستراتيجية التي يستطيع المدراء من خلالها تحويل الموارد إلى موجودات إنتاجية جديدة في بيئة الأعمال المتغيرة.
Rezazadeh .B,	هي قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية

للإستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال الحالية.	et al, 2016
هي القدرة المحتملة على حل المشاكل بشكل منهجي، والتي تتشكل من ميلها إلى إستشعار الفرص والتهديدات، وإتخاذ قرارات موجهة نحو السوق في الوقت المناسب، ولتغيير قاعدة مواردها.	Swoboda .B, Olejnuk.E, 2014
هي النمط المستقر للنشاط الجماعي الذي تقوم المنظمة من خلاله بشكل منهجي بتوليد وتعديل إجراءات التشغيل الخاصة بها سعياً لتحسين الفعالية.	Açıkdilli .G, Ayhan .D, 2013

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسات السابقة، 2019.

ومن خلال المفاهيم سابقة الذكر يمكن تعريف القدرات الديناميكية بأنها ميل المنظمة إلى إستشعار الفرص والتهديدات، وإتخاذ القرارات في الوقت المناسب من أجل أن تكون متقدمة على المنافسين، والقدرة على حل المشاكل بشكل منهجي مقارنة بالتعلم التجريبي والخطأ، والميل إلى إعادة تشكيل قاعدة مواردها.

2-3-2 طبيعة القدرات الديناميكية:

يتم شرح القدرات الديناميكية كنوع خاص من القدرات التنظيمية التي ينبغي تمييزها عن القدرات التنظيمية العادية. وبشكل أكثر تحديداً، تُمكن القدرات الديناميكية الشركات من تغيير قدراتها العادية من أجل معالجة الإضطرابات، هذه الحجة لا تعني أن القدرات العادية غير متحركة تماماً وتفشل في أي تغيير أو تعديل، ومع ذلك، فإن تطور القدرات العادية يجب أن يتبع مسارات دورة الحياة الخاصة به ويحمل ميلاً متأصلاً نحو فرض الذات. ويتم وصف القدرات الديناميكية بأنها القدرات على تغيير الطريقة التي تحل بها الشركة مشاكلها، ويتم نشر القدرات العادية كقدرات "بدون ترتيب" في الأنشطة التشغيلية وتسمح للشركة بالعمل على المدى القصير أما القدرات الديناميكية هي "القدرات العليا" التي تعمل في بيئات مضطربة (Wu .Q, 2017: p29).

2-3-3 إطار القدرات الديناميكية:

حدد (Pisano, Teece, 1994) و (Pisano, Teece, 1997) إطار عمل - يشار إليه عموماً بـ "الإمكانات الديناميكية" - لفهم فروق قدرات مستوى الشركة. ولقد تم تحديد الاختلافات في مستوى قدرات الشركات في إطار "القدرات الديناميكية" في ثلاثة عوامل (Pisano. G, 2017):

١. **مواقف الأصول:** يستخدم (Pisano, Teece, 1994) مصطلح "الأصول" على نطاق واسع لتحديد الموارد القديمة (المعرفة والمهارات الفنية والقدرات التنظيمية، وما إلى ذلك) التي شكلت خيارات الشركة لتوسيع القدرة في المستقبل، كما أن قدرة الشركة على تغيير ذخيرتها المستقبلية من القدرات مقيدة بمخزونها الحالي من القدرات.

٢. **العمليات:** يمكن للشركات "إعادة تشكيل" مواقع الأصول الخاصة بها عن طريق الإستثمارات وغيرها من التدخلات الإدارية. لكن قدرة الشركة على إعادة التكوين غير محدودة. يعتمد ذلك على مجموعة من الإجراءات الروتينية (مثل هياكل الإدارة، عمليات تخصيص الموارد، أنظمة الإدارة، ...إلخ) التي تشكل القدرة على التكيف التنظيمي. وتتمثل هذه القدرة في إعادة تشكيل مواقع أصول الشركة وتحديداً "العمليات" التي تكمن وراء هذه القدرة التي أطلق عليها (Pisano, Teece, 1994) "القدرات الديناميكية".

٣. **المسارات:** نظراً لأن معظم القدرات تراكمية وتتطور بمرور الوقت من خلال سلسلة من الإستثمارات المنسقة، فإنها تتطوي على التزامات بـ "المسارات"، بدلاً من المشروعات المنفصلة. تتمثل المشكلة الإستراتيجية الرئيسية للشركات في تحديد والتزام مسارات خلق القدرة التي تؤدي إلى ميزة تنافسية (Pisano. G, 2017).

2-3-4 مرتكزات القدرات الديناميكية:

تتمثل ردود الفعل النموذجية للمؤسسات على عدم اليقين البيئي في بناء وحدات تحكم في نطاق القدرات الديناميكية (DC) وتحسين الإدراك والاستجابة للتغيير، وإجراء التعديلات اللازمة لتناسب مع إحتياجات العملاء على نحو أفضل، فلا بد من التركيز على ثلاثة جوانب للقدرات الديناميكية هي (Zhao 2019: p4):
al, et .Z):

١- القدرة على تكامل الموارد: وتتمثل في قدرة المؤسسات على دمج وتكوين عمليات تشغيلها، والموارد الداخلية والخارجية والهيكل التنظيمي.

٢- القدرة على التعلم التنظيمي: وتتمثل في قدرة الشركات على إعتماد إدارة المعرفة وإكتساب المهارات وطرق التعلم لتحقيق التجديد الذاتي للتكيف مع البيئات المتغيرة.

٣- القدرة على الابتكار والتغيير: وتتمثل في قدرة الشركات على كسر الجمود القديم، وتنفيذ أنشطة الإبتكار المتكاملة التي تشمل المنتجات والتكنولوجيا والإدارة والجوانب الأخرى.

2-3-5 أنواع القدرات الديناميكية:

تتمثل أنواع القدرات الديناميكية في الآتي (Alves .A, et al, 2017: p237):

١. القدرة التنموية (DC): تعني قدرة أي شركة على تفسير الحالة الراهنة، وإستيعابها، وفي نهاية المطاف تحويل تكنولوجيا معينة لإنشاء أو تغيير قدراتها التشغيلية؛ وأي قدرة أخرى تهدف إلى الوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة التقنية والإقتصادية.

٢. القدرة على العمليات (OC): تعني القدرة على الأداء للقدرة الإنتاجية المعينة من خلال جمع الروتين اليومي المتضمن في المعرفة والمهارات والنظم التقنية في وقت معين.

٣. القدرة على الإدارة (MC): تعني قدرة الشركة على تحويل النتيجة التكنولوجية إلى ترتيبات تشغيلية ومعاملات متماسكة.

٤. القدرة على المعاملات (TC): القدرة على الحد من التسويق والإستعانة بمصادر خارجية والمساومة والخدمات اللوجستية، وتوصيل التكاليف؛ وبعبارة أخرى، تكاليف المعاملات.

2-3-6 فئات القدرات الديناميكية:

تصنف القدرات الديناميكية إلى ثلاث فئات بإعتبارها الكفاءات الأعلى مستوى التي تمكن المؤسسات من الحفاظ على قدرتها التنافسية، ويمكن توضيحها كالاتي (Ahmed .M, et al, 2018: p3997):

١. الإستشعار: يمكن وصف الإستشعار بأنه "تحديد وتقييم الفرصة". وهو يمكن المؤسسة من تحقيق الفرص المتاحة وتعبئة الموارد اللازمة. وعلاوة على ذلك، يمكن حساب وضع مفاهيم وتطوير نماذج أعمال جديدة في هذه الفئة من القدرات الديناميكية.

٢. الإستيلاء: يشير إلى معالجة الفرص المحققة والإستيلاء على القيمة من ذلك. ويمكن القيام بذلك عن طريق الإستثمار في هذه الفرص وإنشاء منتج أو عملية أو خدمة جديدة.

٣. التحول: يشير التحول إلى التجديد المستمر والتعديل" لقاعدة الموارد الملموسة أو حتى غير الملموسة. ويجب إعادة تشكيل المشروع، بسبب تغير بيئة السوق و/ أو التكنولوجيا. ويؤدي التجديد المستمر للمؤسسة إلى إنشاء مؤسسة سريعة، يمكنها توليد فائض إقتصادي مع مرور الوقت.

2-3-7 مكونات القدرات الديناميكية:

تتكون القدرات الديناميكية من القدرة على إدراك الفرص والتهديدات والتحايل عليها، والقدرة على إغتنام الفرص، والقدرة على الإستمرار في المنافسة (Pedron .C, et al, 2018, P4).

2-3-8 الممارسات المشتركة والعمليات والوظائف التي تدعم القدرات الديناميكية لإستدامة الشركات:

تضم الممارسات المشتركة والعمليات والوظائف التي تدعم القدرات الديناميكية لإستدامة الشركات الآتي (Wu :Q , 2017:p153):

١- **القدرة على الفحص الدقيق:** إستناداً إلى مراجعة الأدبيات، يتم تعريف القدرة على الفحص الدقيق لإستدامة الشركات على أنها "قدرة الشركة على إنشاء آلية لمعالجة المعلومات تتألف من عمليتي بحث مختلفتين، واحدة لجهات معنية مباشرة والأخرى لأصحاب المصلحة غير المباشرين".

٢- **القدرة على الإستشعار:** يتم تصور القدرة على الإستشعار عند إستدامة الشركات في بادئ الأمر على أنها القدرة على الإحساس والإستفادة من التحديات والفرص المستمدة من الإستدامة الخارجية في بيئة أعمالها، بدلاً من مجرد الإستجابة لها.

٣- **القدرة على إعادة التشكيل:** يتم تحديد قدرة إعادة التشكيل لإستدامة الشركات على أنه القدرة على التخلص أو تغيير أو إعادة بناء الروتين التنظيمي والممارسات المنظمة التي لا يمكن تحملها.

2-3-9 بناء القدرات الديناميكية:

إذا ما أرادت المنظمة أن تقيم مزايا التنافسية، فلا بد لها من أن تعرف قدراتها أولاً وتدرک أبعادها ثانياً ويتمثل بناء القدرات في الآتي (المعاضدي، البدراني، 2013: ص11):

١. **تكامل الموارد:** أن موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة تكون إما: أساسية (خاصة بالمنظمة، نادرة، قيمة، ثمينة، لا يمكن إستبدالها أو تقليدها)، داعمة (خاصة بالصناعة)، مكملة (سلع). إذ تعد كل منظمة بناء تنظيمي مختلف قائم على موارد تكاملية مختلفة تؤسس لتميزها التنافسي.

٢. القدرة على إعادة نشر وتشكيل الموارد والهياكل التنظيمية: تعد ضرورية للمحافظة على الملاءمة التطورية، وبخاصة عندما تتعرض الأسواق للتغيير، فهي تشمل إعادة تصميم أنموذج العمل، فضلاً عن إعادة وصف الموجودات وتحديد الروتينات، ونقل الموجودات التي يصعب نقلها إلى موقع جغرافي أو تنظيمي آخر وكذلك الإندماجات والإكتسابات المنظمة.

٣. التعلم الإستراتيجي: تم تعريف عمليات التعلم بأنها: العمليات والأنشطة التي يتم إنشاؤها ضمن المنظمة والتي، تحديداً (ليس عرضياً)، ترفع من قدرة المنظمة التعليمية (الإبتكار، والتقليد) (المعاضيدي، البدراني، 2013: ص11).

2-3-10 أبعاد القدرات الديناميكية:

وبمراجعة أدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرات الديناميكية يتضح أنها ركزت على أبعاد مختلفة لقياس القدرات الديناميكية كما في الجدول رقم (2-3-2).

الجدول رقم (2-3-2): أبعاد القدرات الديناميكية من وجهة نظر الباحثين

الباحث، العام	الأبعاد
Cabral. J, 2010	القدرة (الإستيعابية، التكيفية، الإبتكارية)
المعاضيدي، البدراني، 2013	قدرات (تكامل الموارد، إعادة نشر وتشكيل الموارد، التعلم)
المحاسنه، 2017	قدرات (إستشعار، تعلم، تكامل، تنسيق)
Bykova. A, & Jardon. C, 2017	القدرة (الإستيعابية، التكيفية، الإتصالية)
الحميري، خليل، 2018	قدرات (الإستشعار، الإستحواذ، إعادة ترتيب الموارد)

المصدر: إعداد الباحثة بعد مراجعة الدراسات السابقة، 2019.

إلا أن هذه الدراسة تأخذ القدرة الإستيعابية والتكيفية والتواصلية كأبعاد للقدرات الديناميكية إستناداً على أبعاد دراسة (Bykova. A, & Jardon. C, 2017) ويمكن توضيحها في الآتي:

2-3-10-1 القدرة الإستيعابية:

2-3-10-1-1 مفهوم القدرة الإستيعابية:

بعد تحديد الفرص البيئية والتعرف عليها فإن ذلك يتطلب معالجتها من خلال السلع والخدمات الجديدة التي تستلزم قرارات حول تنقيح القدرات التشغيلية الموجهة حالياً لدى المنظمة من خلال التعلم والمعرفة والمهارات الجديدة (العنزي، العطوي، 2012: ص19)، ومن أجل التغلب على ضغوط معينة، تحتاج الشركات إلى إدراك وإستيعاب وتطبيق المعرفة الخارجية الجديدة، فإن هذه القدرة على الوصول إلى المعرفة الخارجية واستخدامها، والتي تعتبر الأصول غير الملموسة أمر بالغ الأهمية للنجاح وتعتمد بشكل أساسي على مستوى المعرفة السابقة، حيث أن هذه المعرفة من شأنها تسهيل تحديد ومعالجة واحدة جديدة (Rua .O, França, 2018: p31)، الفكرة الأساسية للقدرة الإستيعابية هي ربط كيف يمكن للشركات أن تكتسب المعرفة الخارجية وتكاملها مع المعرفة الداخلية (Dabab .M, Weber .C, 2018: p2). حيث يجب على الشركات تطوير القدرات الإستيعابية في عملية تعريف العملاء المحتملين بفكرة المنتج، وإعداد السوق من خلال بناء شرعية الشركات، وزيادة مستوى رؤية الشركة، وبناء علاقات مع العملاء والموردين المحتملين. هذه العمليات غالباً ما تحدث بالتوازي مع تطور المنتج نفسه. وهكذا، يصبح العمل المبكر متشابكاً مع جعل المنتج جاهزاً للسوق (Iakovleva .T, et al, 2015: p227). وتصف القدرة الإستيعابية قدرة المؤسسة على إستخدام المعرفة الخارجية من خلال ثلاث عمليات من التعلم الإستكشافي، والتعلم الإستغلالي، والتعلم التحويلي الذي يعتمد على بعضها البعض، في هذا الصدد، يحدث التعلم في سلسلة من إكتساب المعرفة الخارجية، وتطبيق هذه المعرفة والحفاظ عليها مع مرور الوقت (Müller .R, Biedenbach .T, 2012: p11).

وقد وضح الباحثون تعاريف متعددة للقدرة الإستيعابية يمكن توضيحها في الجدول رقم (2-3-3) التالي.

الجدول رقم (2-3-3): مفاهيم القدرة الإستيعابية من وجهة نظر الباحثين

مدوكي، 2018	تشير إلى القدرة على إستخدام - وبشكل فعال- المعرفة التي تم جلبها من خارج المؤسسة.
Bykova. A, 2017	هي التي تتيح للشركات المحلية بالتعاون مع المؤسسات الدولية الحصول على التكنولوجيا والإدارة المتطورة.
Grandinetti. R, 2016	تكمن في قدرة الشركة على إدراك قيمة المعلومات الخارجية الجديدة وإستيعابها وتطبيقها على الأغراض التجارية.
Saeedi .M, 2014	وتعرف بأنها قدرة الشركة على إكتساب المعرفة الخارجية وإستيعابها وتحويلها وإستغلالها لتطوير قدرات جديدة.
المعاضدي، الطائي، 2011	وتشير إلى القدرة على التعلم عن طريق إدراك المعلومات الجديدة، وهضمها أو إستيعابها ثم إستخدامها.

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسات السابقة، 2019.

ومن خلال المفاهيم سابقة الذكر يمكن تعريف القدرة الإستيعابية بأنها قدرة المنظمة على إكتساب المعرفة

الخارجية وإستيعابها وتحويلها وإستغلالها ثم إستخدامها وتطبيقها.

2-1-10-3-2 أهمية القدرة الإستيعابية:

إن المنظمات والمدراء إذا ادركوا منافع تعزيز معرفة القدرة الإستيعابية في منظماتهم من خلال الممارسة،

فإنهم سيمتلكون الأسباب التي تدفعهم لتقييم مواردهم لتلك الممارسات التي تسهل انشاء القدرة الإستيعابية،

فإن القابلية للتعلم لدى العاملين والدافعية للتعلم تمثل المظاهر الرئيسية في القدرة الإستيعابية، لذا فالمنظمة

التي لها مستويات عالية من القدرة الإستيعابية غالباً ما يكون لها قدرة على الإبداع أقوى من غيرها، وإن

القدرة الإستيعابية مهمة لبقاء ونجاح المنظمة في الأمد الطويل لأنها يمكن أن تقوي، وتكمل، وتعيد تركيز

قاعدة المعرفة الحالية للمنظمة، فمن خلال فهم القدرة الإستيعابية للمنظمة يمكن فهم كيف تنشئ المنظمات، وتعديل أو توسع قاعدة مواردها من خلال القابليات الدينامية للمنظمة(جلاب، الجبوري، 2015: ص10).

2-3-10-3-1 مكونات القدرة الإستيعابية:

١/ التقييم والإستيعاب والإستغلال: ويشمل التعلم المباشر في التصنيع، التدريب الفني، شدة الجهد، أنظمة الإتصال وهيكلتها، مهارات الأفراد، مستوى تنوع المعرفة، واجهات عبر الوظائف، الإدراك الفردي.

٢/ الإستكشاف والإستغلال: ويشمل الإستكشاف نطاق ومرونة إستيعاب المعرفة، أما الإستغلال فيضم كفاءة إستيعاب المعرفة، وبرامج التشغيل والمحددات التنظيمية المتمثلة في شكل الهيكل التنظيمي (الوظيفة، القسم، المصنوفة)، بالإضافة لقدرات الدمج كقدرات النظم، قدرات التنسيق، قدرات التنشئة الإجتماعية (M, saeedi p22: 2014).

2-3-10-3-4 بناء القدرة الإستيعابية:

إن إعادة التفكير في بناء القدرة الإستيعابية يساعد على وضع عمليتي إستيعاب مميّزتين ومتعاكستين، والتي يمكن وصفها كالاتي(Grandinetti .R, 2016: p162):

١- قسم البحث والتطوير: يقوم بإجراء مراجعة واسعة النطاق للمواد العلمية والتقارير البحثية ووثائق البراءات وغيرها من أشكال المعرفة المشفرة التي قد تكون ذات صلة بمشروعاتها.

٢- التأكيد والتفاعل بين الأشخاص: في الطرف الآخر، تتخلل العملية الثانية من خلال التأكيد والتفاعل (بين الأشخاص)، وتعتمد إلى حد كبير على البعد المرتبط بالرأسمال الإجتماعي في وصف نوع العلاقات الشخصية التي يطورها الأشخاص الذين يشاركون في المعاملات التجارية مع بعضهم البعض، مثل الإحترام والثقة والجدارة بالثقة.

2-3-10-1-5 مراحل بناء القدرة الإستيعابية:

تشير القدرة الإستيعابية إلى قدرة مؤسسة ما على إكتساب المعرفة الخارجية، والجمع بينها، وإستيعابها ضمن الإطار التنظيمي. سلط Cohen and Leventhal الضوء على ثلاثة مراحل رئيسية للقدرة الإستيعابية. واتساقاً مع Cohen and Leventhal، وضع المؤلفون ثلاث بنيات هي: إكتساب المعرفة، هضم المعرفة، تطبيق المعرفة (Shan .W, et al, 2018: p9).

2-3-10-1-6 أبعاد القدرة الإستيعابية:

القدرة الإستيعابية ذات بعدين أساسيين وهما (مدوكي، 2018: ص5):

١/ القدرات الإستيعابية الكامنة **Potential Absorptive Capacity** :

وهي التي تجعل المؤسسة قادرة على إكتساب وفهم المعرفة الخارجية، فالمؤسسة التي تركز على إكتساب وفهم المعرفة الخارجية تكون قادرة على تجديد مخزونها المعرفي وبإستمرار، وتتضمن هذه القدرات مكونين أساسيين وهما:

- **القدرة على الإكتساب Aquisition Capability**: وتتمثل في قدرة المؤسسة على تحديد والحصول على المعرفة المتولدة من خارج المؤسسة.

- **القدرة على الفهم (الإستيعاب) Assimilation Capacity**: وتشير إلى إجراءات وعمليات المؤسسة التي تسمح لها بتحليل، معالجة، تفسير، وفهم المعلومات المتحصل عليها من مصادر خارجية.

٢/ القدرات الإستيعابية المنجزة (المحققة) **Realized Absorptive Capacity** :

وتعكس قدرة المؤسسة على الإستفادة من المعرفة التي تم إستيعابها، وهي دالة لتحويل وإستغلال القدرات السابق ذكرها، كما إنه عندما تتجز القدرات الإستيعابية (أي يتم تحويلها وإستغلالها) يمكن أن تضمن

المؤسسة الميزة التنافسية والأداء للمؤسسات التي تركز فقط على تحويل وإستغلال المعرفة، وقد تحقق أرباحاً على المدى القصير، لكن يمكن أن تقع في فخ الكفاءة، وقد لا تكون قادرة على الإستجابة لتغيرات المحيط، وتتضمن هذه الأخيرة قدرتين وهما:

- **القدرة على التحويل Transformation Capacity**: وتشير إلى قدرة المؤسسة على تطوير وصقل الروتين (الإجراءات) التي تسهل عملية الدمج ما بين المعرفة الموجودة مسبقاً والمكتسبة حديثاً والمعرفة المستوعبة.

- **القدرة على الإستغلال Exploitation Capacity**: وتشير إلى قدرة المؤسسة على إستخدام المعرفة الجديدة في أعمالها لتحقيق أهدافها التنظيمية(مدوكي، 2018: ص5).

2-10-3-2 القدرة على التكيف:

2-10-3-2-1 مفهوم القدرة على التكيف:

تحتاج الشركات إلى إمتلاك القدرة على التكيف، حيث تتمثل في قدرة الشركة على إعادة تشكيل وتنسيق مواردها بسرعة إستجابة للتغيرات البيئية السريعة وبعبارة أخرى، القدرة على التكيف هي قدرة الشركة على الإستجابة للتغيرات الخارجية قبل المنافسين من خلال إعادة تشكيل مواردها الداخلية وعملياتها، حيث يتم الحصول على ميزة تنافسية من خلال التطوير المستمر وإعادة تكوين الأصول القيمة (Adeniran .T, 2012: p2)، وتركز القدرة التكيفية أكثر على البحث الفعال وتحقيق التوازن بين إستراتيجيات الإستكشاف والإستغلال هذا النوع من قانون "الموازنة" يتم إحالته إلى مستوى إستراتيجي ومرتبطة بمنظور الموارد: تتجلى القدرة التكيفية من خلال "الإستقلالية الإستراتيجية" - الإستدامة "المتأصلة" للموارد المتاحة للقطاع و"الإستقلالية في تطبيق هذه الموارد" وغالباً ما يكون تطوير القدرة على التكيف مصحوباً

بتطور الأشكال التنظيمية (Wang, et al, 2007: p37)، إن التأقلم مع القدرة على التكيف هو المسح
النشط لظروف السوق، حيث تعتمد زيادة القدرة على التكيف على تغيير في إفتراضات (المنتج / السوق)،
وقدرة الشركة على تلبية هذه الإفتراضات مع مواردها الحالية، تمكّن مجموعة موسعة من مجموعات الموارد
الجديدة في الشركة من رؤية مجموعة موسعة بنفس القدر من الطرق المحتملة لتلبية توقعات السوق المتغيرة.
ومن ثم، فإن أي تغيير في قاعدة موارد الشركة وتركيبات الموارد الجديدة يرتبط بتغير في قدرتها على
التكيف، وتكشف مجموعات الموارد الجديدة التي تتعرض لنمو قوي، والتي تعزز القدرة على التعرف على
طرق لتلبية إحتياجات السوق المتغيرة، فرصاً جديدة محددة لخلق القيمة (Eshima .Y, Anderson .B,
2017: p772). إذا أن غياب القدرات التكيفية، قد تفقد الموارد التنظيمية قيمتها، وقد تفقد الحصول على
الموارد الثمينة، وقد يكون بقاء المؤسسة في خطر (Kaur .V, Mehta .V, 2017: p34)، حيث تتمثل
القدرة على التكيف بالقدرة على إعادة تشكيل النشاطات في وحدة العمل بسرعة لتلبية المطالب المتغيرة في
البيئة التي تعمل بها، وقد أضاف (Niu, 2010)، بأنه يتوجب على المنظمات أن تحاول إيجاد عملية
تكيفية ملائمة وبشكل ثابت للعلاقة بين الإستغلال أي لإيجاد عمليات وإستكشاف بدائل جديدة أي ابقاء
توازن لإيجاد إمكانيات جديدة والعمل بالروتينيات الحالية التي لا يمكن الإستغناء عنها لكي تكون لديها
القدرة طويلة الأمد على البقاء والإزدهار. وذكر (Raisch & Birkinshaw, 2008) أن العديد من
الباحثون أشاروا إلى أن النجاح طويل الأمد يتطلب توازناً تنظيمياً بين الإستمرارية والتغيير، فالمنظمات
الناجحة لا تركز على الإستغلال في مدة التغيير فقط، ولكن تتابع تغييرات جذرية وإستكشافية أيضاً أثناء
فترة التغيير. فقدرة المنظمة للتغيير تكون عن طريق قدرتها لموازنة الحاجة لتنفيذ التغييرات وبالوقت نفسه
إستمرار العمليات اليومية. إن الحاجة للتوازن بين الإستمرارية والتغيير تعكس أيضاً بالهياكل ذات العلاقة

بضمان إكتساب القدرات. ويرى (Orelly et al., 2009) أن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات هي العمل على الإستغلال الكافي لضمان النجاح الحالي، وبالوقت نفسه تكريس الطاقة الكافية للإستكشاف لضمان النجاح المستقبلي، لذا فالتكيف التنظيمي ضروري للمنظمة لتمكينها من إعادة تشكيل الموارد لإستغلال الأسواق الحالية، وإستكشاف تقنيات جديدة وتطوير المهارات. لذا يعد التكيف المنظمي أحد أهم المفاهيم التي جسدت شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، وانعكست هذه العلاقة من خلال الغرض الأساس للإدارة الإستراتيجية والمتمثل في تحقيق التكيف المستمر مع التغيرات التي تحدث في البيئة وفي هذا الصدد يشير (Jones & George, 1998) إلى أن التكيف المنظمي في إطار مجموعة الوظائف التكيفية التي تسمح للمنظمة الذكية بالتعلم من البيئة في محاولة منها لإدارتها بالكيفية التي تزيد من قدرتها الإستراتيجية. فيما يؤكد (Jones & Scholes, 1993) بأن التكيف المنظمي " صيغة لمقابلة نشاطات المنظمة مع البيئة التي تعمل فيها وذلك في حدود ما يعرف بالمواءمة الإستراتيجية (Strategic Fit) بوصفه إجراء منصّباً على تنظيم العلاقة التبادلية بين المنظمة وبيئتها ولأجل الوصول إلى حالة التكيف، يتوجب على المنظمات تبني ثقافات مساندة تستوعب التغيير، والمخاطرة، والقدرة على تحملها والميل نحوها (الخالدي وآخرون، 2015: ص151). حيث تحدث دون مارشاند، أستاذ تنفيذ وإدارة المعلومات الإستراتيجية عن قدرة القائد على الإستفادة من معارف ومعلومات الأشخاص في المنظمة لتنفيذ ثلاثة أنشطة رئيسية: تعظيم ذكاء الأعمال؛ تعبئة الناس لتجربة معارفهم وتقاسمها وإستخدامها والمعلومات التي توفرها المنظمة؛ والتأكد من وجود البنية التحتية والأدوات الرسمية (IT) للإستفادة من المعلومات وممارسات المعرفة (Sorell .M, 2012: p4).

وتعرف على أنها عامل حاسم في تحقيق النجاح في الإقتصادات الناشئة (Bykova. A, 2017). وهي القدرة على مواكبة التغيير البيئي الذي ينتج عنه إنحرافات في الأوضاع المنظمة، وأن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة جداً يعد عائقاً أمام تحقيق المنظمة لحالة الإستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذي تعاني منه المنظمة في وحداتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة (المعاضيدي، الطائي، 2011: ص118).

2-2-10-3-2 أنماط تكيف العمل:

أنماط التعديلات في نظرية مينيسوتا لتكيف العمل كما هي موضحة في الجدول رقم (2-3-4) أدناه (المحاميد، 2011: ص5):

الجدول رقم (2-3-4): أبعاد/ أنماط التعديلات في نظرية مينيسوتا لتكيف العمل

البعد	الوصف
الإيجابية	الفرد يغير البيئة من أجل تكيف أفضل.
السلبية	الفرد يغير نفسه، القدرة أو السلوك لتحسين التكيف.
المرونة	مستوى التباين المسموح به لعدم التطابق.

المصدر: المحاميد، أسعود محمد، (2011). العلاقة بين مشاركة المعرفة وقدرة الفرد على التكيف: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (7)، عدد (2)، ص5.

2-2-10-3-2 العناصر الرئيسية لقدرات التكيف:

تتمثل العناصر الرئيسية لقدرات التكيف في الآتي (Müller .R, Biedenbach .T, 2012: p12):

١. القدرة على الإستجابة لفرص الأسواق الخارجية للمنتجات.

٢. الإستثمار في أنشطة التسويق.

٣. سرعة الإستجابة لتغير أوضاع السوق.

2-3-10-4 دور قيادة التكيف Adaptive Leadership Role:

يتصف هذا الدور بالتركيز على المرونة والتوجه نحو البيئة الخارجية لوحدة العمل ويهتم بتطوير الإبداعات والحصول على الموارد اللازمة لوحدة العمل، ويتصف القادة في مواقف التكيف بالإبتكار وبتشجيعهم على التغيير وتسهيله. كما أنهم رؤويين ولهم فطنة خارجية ويكتسبون الموارد ويحافظون على شرعية وحدة العمل من خلال التطوير والفحص البيئي والمحافظة على شبكة من الإتصالات الخارجية(العنزي، العطوي، 2012: ص16).

2-3-10-3 القدرة التواصلية:

2-3-10-3-1 مفهوم القدرة التواصلية:

إن المعلومات المتعلقة بالتبادل أو المشاركة هي الطاقة الأساسية التي تمكن المنظمة من التقدم إلى الأمام بشكل مباشر لأنها تربط جميع الأجزاء المعنية، وهذا ينطبق أيضاً على المنظمات، حيث يلزم التواصل الجيد لتوجيه جميع أعضاء فريق المنظمة بشأن أهداف المنظمة المشتركة، وبالتالي، فإن قائد المنظمة دائماً هو النقطة المركزية لمشاركة المعلومات داخل المنظمة، حيث يتم التعامل مع المعلومات بشكل عام وإعدادها وفقاً للمجموعة المستهدفة المحددة، والهدف الرئيسي لإدارة إتصالات المنظمة هو الإهتمام بأن كل صاحب مصلحة يحصل على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب وعلى النحو الذي يحتاج إليه بشكل مناسب من أجل التصرف بنجاح ضمن المنظمة، علاوة على ذلك، يجب أن يكون التواصل فعالاً (الرسالة التي يقصدها شخص ما مفهومة بدقة) وبكفاءة (في أقل وقت، ويتم إرسال الرسالة بدقة) (Benjamin .T, p84: 2016) فإن قدرة الإتصال تعد مهمة وتقوم بدعم نظم تخطيط الموارد للمنظمات وإدارة الأعمال الإلكترونية المختلفة، ومثل هذه النظم تحتاج إلى بنى تحتية تكنولوجية عالية المستوى قادرة على توفير

التنسيق والتكامل (التواصل) بين مختلف وحدات الأعمال الوظيفية(العدوان وآخرون، 2015: ص150)، وهي التي تمكن من تحديد وتطبيق معايير الجودة العالية والتكنولوجيات الحديثة وأفضل الممارسات(Bykova. A, & Jardon. C, 2017)، وتعتبر عن قدرة المنظمة على تشغيل شبكات الإتصالات السلوكية واللاسلكية بالتوافق مع أنظمة الحاسوب لديها من أجل دعم عملياتها وأعمالها(العدوان وآخرون، 2015: ص149)، وتشير إلى عملية تحاول من خلالها المنظمة إرسال/ توصيل أفكارها، آرائها، رغباتها، أو مشاعرها للآخرين(حسين، دانوك، 2017: ص183).

2-3-10-3-2 بناء القدرة التواصلية:

يتضمن بناء القدرة التواصلية أربعة خطوات أوضحها (Everse .G, 2012) في الآتي:

١. أساس إستراتيجي قوي: تنظر العديد من المنظمات إلى فرق الإتصال الخاصة بها كمورد للخدمات أو كعوامل مساعدة. وبدلاً من ذلك، ينبغي النظر إلى الإتصالات على أنها ضرورة إستراتيجية للأداء العالي والنمو. يحتاج القادة إلى تمهيد الطريق لأهمية الإتصالات بمهمة واضحة، وبيان الغرض، والأهداف التي تنقل الفوائد التي ستجلبها قدرة الإتصالات المتكاملة إلى منظمتك.

٢. مجموعة الأدوات المناسبة: الخطوة التالية هي تطوير مجموعة من الأدوات التي توجه التخطيط والجهود الإبداعية لفريقك الداخلي وشركائهم الخارجيين، بإستخدام نموذج "ماذا / كيف / من"، أوصي ببدء إستخدام أداة رسم الخرائط ونموذج يحدد الرسائل والخبرات التي تريد إنشاءها (ما)، ووسائل الإتصال التي تستخدمها لإنشاء (كيف)، والأشخاص الذين تحتاج إلى الوصول إليهم للقيام بالأعمال بنجاح (من). قد يبدو نموذج "ماذا / كيف / من" هذا بسيطاً، ولكن جعله مرئياً ورسم خرائط لمبادراتك ضده يُظهر مدى تعقيدها، ويبيّن حالة التكامل.

٣. **عملية تنمية:** لن يضمن التخطيط والأدوات وحدها أفضل النتائج. ستكون هناك حاجة إلى عملية يتم تبنيتها على مستوى الشركة للتأكد من أن كل مبادرة على الهدف، تؤدي إلى بداية جيدة، وتتم مراجعتها في نقاط رئيسية وتطويرها. يمكن للمبادرات على مستوى المؤسسات، ومبادرات إطلاق الإدارات، والمشاريع الفردية أن تستفيد جميعها من عملية تطوير وبدء إطلاق إتصالات منضبطة. ويجب أن يتضمن مراحل حصرية صريحة مثل الموافقة على الخطة، بدء المشروع، تطوير المفهوم، التطوير والإنتاج الإبداعي والتوزيع. وينبغي أيضا أن تكون متطلبات الميزانية والنطاق متعدد الوظائف والحوكمة ومقاييس الأداء منسجمة في العملية.

٤. **فريق من الأشخاص يتمتعون بالروح والمهارات الصحيحة:** هذا يقود إلى المطب النهائي والأكثر أهمية هو تجميع الفريق المناسب بالمعرفة والشغف للقيام بالمهمة بطريقة مثالية. في أكثر الأحيان، قم بالإتصال مع قادة الإتصالات وأعضاء الفريق الذين هم قد يكونوا من ذوي الأداء العالي في أدوار أخرى، لكنهم ليسوا من ذوي الخبرة في الإتصالات الإستراتيجية، إما من خلال تعليمهم أو خلفيتهم المهنية. ابدأ بتعيين شخص يمكنه جلب هذا النوع من القادة، والذي يمكنه توجيه الموظفين وتحفيزهم. امنحهم موقعا على المستوى التنفيذي للإشارة إلى أهمية هذا الدور للمنظمة. قم بتوظيف اللاعبين الجدد والشركاء الخارجيين الذين يمكنهم تقديم أحدث الإستراتيجيات والأساليب والتقنيات، والذين لديهم حماس لإنشاء إتصالات تجعل شركتك فخورة وتساعدك على تحقيق أهدافك (Everse .G, 2012).

4-2 المبحث الرابع: المرونة الإستراتيجية

0-4-2 مقدمة:

في الواقع، أن تحسين الأداء لم يعد أمراً إختيارياً تلجأ إليه الشركات أو تتعرف عنه بإختبارها، ولكن أصبح شرطاً لازماً لبقاء المنظمة وعدم انهيارها ولدعم قدراتها التنافسية. ولهذا، فإن المنظمة المتميزة يجب أن تتميز بالحيوية والمرونة والتجدد والإنتعاش وأن تركز على الرؤية والرسالة والأهداف (بخيت، 2019، ص53)، حيث أن المرونة الإستراتيجية تتيح للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية متميزة بسبب توليد وخلق الخيارات المتعددة أمام المنظمة وبالتالي فإن الصيغ المختلفة من المرونة الإستراتيجية تتيح للمنظمة التعامل مع التغيرات في بيئة العمل بما لا يقدر عليه المنافسين في حال عدم إتباعهم للمرونة الإستراتيجية (شيجا وآخرون، 2016: ص168).

1-4-2 مفهوم المرونة الإستراتيجية:

وقد وضح الباحثون تعاريف متعددة للمرونة الإستراتيجية يمكن توضيحها في الجدول رقم (1-4-2) التالي.

الجدول رقم (1-4-2): مفاهيم المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر الباحثين

أحمد، محمد، 2019	هي تحديد التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وذلك بهدف حشد الموارد بإتجاهات جديدة وإستجابات سريعة لهذه التغيرات.
بخيت، 2019	تعرف بأنها إستعداد المنظمة وقدرتها على تشكيل خيارات إستراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين وإعادة التكوين.
البوعينين، 2018	هو قدرة المنظمة على موائمة قراراتها الإستراتيجية مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
عباس، حسن، 2018	قدرة المنظمة على الإستجابة والتكيف أو التعديل في ظروف السوق المضطربة بدعم من مواردها وقدراتها للحفاظ على الميزة التنافسية.
ابو ردن، العنزي،	القدرة على توليد تغيرات مقصودة للإستجابة المستمرة للتغيرات غير المتوقعة والقدرة

2017	على الضبط أمام نتائج غير متوقعة لتغيرات متوقعة.
ولي وآخرون، 2016	تعتبر عن قابلية المنظمة على تغيير إستراتيجياتها وفق المعطيات البيئية الجديدة من أجل تحسين كفاءتها وقدرتها على التكيف والاستجابة السريعة لما هو غير متوقع من فرص وغيرها في البيئة الديناميكية المحيطة.
الشريف، 2015	هي قدرة المنظمة على إدارة المخاطر السياسية والإقتصادية من خلال سرعة الإستجابة للفرص والتهديدات السوقية بطريقة الفعل وردة الفعل.
أحمد، السبتي، 2015	تعرف بأنها القدرة التي تبحث عنها وتسعى إلى تطويرها المنظمات عن قصد حتى تسمح لها بالعمل بطريقة فعالة في محيط متغير، معقد ويتميز بعدم التأكد، وبقدرة المؤسسة على التأقلم المستمر وليس فقط الإستجابة السريعة على التغيير، وأيضاً من القدرة على إستغلال الفرص التي تتأتى من التغيير عن طريق الإستباق والإبتكار والتعلم.
البغدادي، الجبوري، 2015	توصف بانها قدرة المنظمة على التنقل بين البدائل الإستراتيجية لكي تتمكن من الرد على التغيرات البيئية، للحصول على مركز تنافسي من خلال التوسع في الأسواق أو المناطق الجديدة، وتبني أو تطبيق التقنيات الجديدة. لإنتاج منتجات أقل كلفة وأفضل وأسرع من المنافسين في السوق.
كاظم وآخرون، 2015	تشير إلى قدرة المنظمة على دراسة التغيرات في البيئة الخارجية وتخصيص موارد بسرعة للمسارات الجديدة أو الإجراءات الجديدة في الرد على هذه التغيرات دون التأثير على المنظمة.
Cingoz .A, Akdogan .A, 2013	تشير إلى الإستجابة بسرعة أكبر من أي وقت مضى لتغير الفرص التكنولوجية والسوقية عن طريق إنتاج المزيد من المنتجات الجديدة، وتقديم خطوط منتجات أوسع، وتحسين المنتجات بسرعة أكبر.
المعاضيدي، الطائي، 2011	أنها قابلية المنظمة لتقديم تنوع وأسع من المنتجات إلى الزبائن، وهي كذلك تقيس كيف أن المنظمة تسرع لتستطيع تحويل معالجتها من صنع خط منتجات قديمة إلى إنتاج خط منتج جديد.

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسات السابقة، 2019.

ومن خلال المفاهيم سابقة الذكر يمكن تعريف المرونة الإستراتيجية بأنها إستعداد المنظمة وقدرتها على تغيير إستراتيجياتها وفق المعطيات البيئية الداخلية والخارجية وتوفير الموارد اللازمة للعمل.

2-4-2 أهمية المرونة الإستراتيجية:

١- المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري إعتادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد (الطهراوي، 2019، ص62).

٢- دعم قابلية المنظمات وقدراتها للإستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عن اية تفضيلات للعملاء، وإهتمامها بقدرات المنظمة السوقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها (ولي وآخرون، 2016، ص222).

٣- مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الإستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة (عبدوي، 2017، ص77).

2-4-3 خصائص المرونة الإستراتيجية:

- أ- التنوع: عدد من المنتجات المختلفة والخيارات النموذجية التي يمكن أن يعالجها النظام.
- ب- عدم التجانس: يشير هذا العنصر إلى الإختلاف بين المنتجات، عدم التجانس العالي بين الخيارات يتطلب درجة عالية من التغيير في النظام وبمعنى آخر نظام مرناً جداً.
- ج- قابلية الحركة: تعني سهولة التنقل من حالة إلى أخرى.

د- الإتساق: إستقرار أداء النظام بعد إجراء التغييرات التي يحتاجها، ويقاس عادة بمعدل الإنتاج، الكفاءة، الجودة، الوقت، كلفة العملية (الجبوري، 2010: ص120).

2-4-4 أنواع المرونة الإستراتيجية:

الشكل رقم (2-4-1): أنواع المرونة الإستراتيجية

الأعمال	الأولويات التنافسية	نطاق التباين
المرونة الإستراتيجية الإختلاف أو التنوع في الأعمال الجديدة المحتملة	المرونة الإستراتيجية نطاق للخيارات الإستراتيجية ضمن عمل معين	
المرونة الإستراتيجية سرعة التحول من عمل إلى اخر	المرونة الإستراتيجية سرعة تباين الأولويات التنافسية ضمن عمل معين	سرعة التباين

Source: De Toni, Alberto & Tonchia, Stefano, (2005), Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities, Vol 33, No.6: 525- 540.

ونتيجة لذلك، ادركت المنظمات عامة ومنظمات الأعمال خاصة بشقيها السلي والخدمي أهمية المرونة الإستراتيجية ومتطلبات تحقيقها، إذ أوضح (Shimizu & Hitt, 2004) أن هناك ثلاثة متطلبات رئيسية لتحقيق المرونة الإستراتيجية، وهي إدامة الحيطة والحذر، القدرة على التنظيم بشكل صحيح، وعمليات إتخاذ الإجراءات الملائمة للتنفيذ(بخيت، 2019، ص62).

2-4-5 مراحل المحافظة على المرونة الإستراتيجية:

إن إمكانية المحافظة على المرونة الإستراتيجية للمنظمات تتم من خلال ثلاث مراحل أساسية هي(كتانة، أغا، 2012: ص113):

1. مرحلة الإنتباه: وذلك من خلال إمتلاك القابلية على العناية بالتغذية العكسية.
2. مرحلة التقييم: وتتمثل متطلبات هذه المرحلة بالقابلية على العناية بالتغذية العكسية.
3. مرحلة التنفيذ: وهي المرحلة التي يتم من خلالها البدء بإجراء التغييرات بالوقت المناسب بصورة فعلية.

2-4-6 أسس المرونة الإستراتيجية:

١/ **التنوع:** تحت وطأة المنافسة الشديدة وتعدد حاجات الزبائن أصبحت المؤسسات التي تعتمد على إقتصاديات الحجم تواجه مشكلات التنوع وعدم المرونة في الإستجابة لتغيرات السوق، وهو الإتجاه الذي وضعها في موقف حرج خاصة وأنها أصبحت تتعرض لدرجة عالية من المخاطرة "جراء وضع البيض في سلة واحدة(بخيت، 2019، ص75).

٢/ **الإبتكار:** تعتبر المرونة الإستراتيجية ميزة تنافسية في المؤسسات المبتكرة، وبشكل عام ينظر إليها من خلال موقف المؤسسة إتجاه القضايا التي تدفعها إلى تغيير تحركاتها الإستراتيجية، ونادراً ما يلاحظ زيادة درجة المرونة من دون تحقيق مستويات أعلى في الإبتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو العمليات(عبدوي، 2017، ص84).

٣/ **التكنولوجيا المرنة:** وعليه يجب على المؤسسات أن تتكيف اليوم مع التغيرات التكنولوجية بشكل مستمر حتى تحافظ على قدراتها التكنولوجية من أجل البقاء في دائرة المنافسة، فالإنتشار السريع للتكنولوجيا يؤدي إلى تهيئة الظروف المؤاتية لخلق منتجات أو عمليات جديدة وزيادة حاجة المؤسسة إلى الإستثمار في البحث والتطوير من أجل زيادة درجة مرونتها وتفاذي تهديد موقعها التنافسي(بخيت، 2019، ص78).

2-4-7 أدوات المرونة الإستراتيجية:

١. **نظم المعلومات:** تعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً على العالم الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به، وتشكل المعلومات الصلة الرابطة بين المؤسسة ومحيطها، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال إنشاء نظام يكفل لها السيطرة والتحكم في حجم المعلومات المتداولة وتوفيرها لمختلف الأنظمة الفرعية لتحويلها إلى مخرجات.

٢. **المقاولة من الباطن:** تعدد وتباين المصطلحات التي يشار بها إلى المقاولة من الباطن في العالم بصفة عامة والعالم العربي منه بصفة خاصة ففي المشرق العربي المصطلح المتعارف عليه هو "التعاقد من الباطن" أو "المقاولة من الباطن" أو "التعاقد الصناعي" أما في دول المغرب العربي ودول شمال افريقيا فيعرف بمصطلح "المناولة الصناعية" أو "الصناعات المغذية" كل هذه المصطلحات هي ترجمة للمصطلح الانجليزي "Outsourcicng".

٣. **البحث والتطوير:** إن التغير التكنولوجي وخاصة تكنولوجيا المعلومات سمة بارزة في العقود الثالثة الماضية، حيث لعبت المؤسسات دوراً بارزاً ورئيساً في التطورات الجديدة فزادت بذلك أهمية البحث والتطوير في مختلف الأنشطة الصناعية والتجارية(عبدوي، 2017: ص90).

2-4-8 مداخل بناء المرونة الإستراتيجية:

أ- **مدخل رد الفعل:** الفكرة الأساسية لهذا التيار تقوم على مدخل السلوك الرد الفعلي للمنظمة، بحيث تسعى المنظمة بإستمرار للتكيف والتأقلم عن طريق رد فعل سريع على تغيرات المحيط(ابو ردن، العنزي، 2017، ص244).

ب- **مدخل الإستباقية وفق نظرية الموارد:** وفق هذه النظرية التي تهدف إلى فهم محددات بناء ميزة تنافسية في بيئة تتميز بالتغير السريع، يمكننا تحليل الدور الإستراتيجي للمرونة التي تشير إلى المرونة الإستباقية التي تركز على الخلق والإستباق مقارنة بالمحيط كما تعتبر المرونة من القدرات التنظيمية الأساسية التي يجب أن تمتلكها المنظمة(ولي وآخرون، 2016، ص222).

ج- **المدخل الوظيفي**: المرونة الوظيفية وفق هذا المدخل هي مرونة تصنيعية، وترتبط الأفكار التي يستند إليها هذا المدخل بنظام الإنتاج الواسع الذي تبنته شركة فورد الأمريكية والتي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات والإستفادة من إقتصاديات الحجم (بشر، 2019، ص 69).

د- **مدخل التغيير المنظمي**: يؤكد بعض الباحثين على التغييرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية وأنه لا يوجد أسلوب أمثل لصياغة الهياكل التنظيمية، بل إن الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، في حين يؤكد آخرون على أن الهياكل التنظيمية تتكيف بصورة عقلانية، وعلى الرغم من إختلاف المجموعتين من الباحثين إلا أنهما يتفقان على أن أكبر وأقوى المنظمات هي التي تمتلك قدرة أكبر على التكيف لظروف التغيير البيئي (ابو رذن، العنزي، 2017، ص 245).

2-4-9 أبعاد المرونة الإستراتيجية:

وبمراجعة أدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية يتضح أنها ركزت على مناقشة متغيرات متعددة وتناولت أبعاد مختلفة كما في الجدول رقم (2-4-2) التالي.

الجدول رقم (2-4-2): أبعاد المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر الباحثين

الأبعاد	الباحث، العام
القدرة على التكيف، وخفة الحركة، وقابلية التصحيح والتعديل، والمطاطية، والتحوط، والسيولة، والتنشيط، والليونة، وتحمل الصدمات، والتراجع المرن، والتقنن	Evans, 1991
السرعة، والثبات، والحدة، والخفة، والإبداعية	Stalk, et al., 1992
المرونة (الإنتاجية، التنافسية، السوقية، رأس المال البشري)	Beacheta, 2000
مرونة (سوقية، إنتاجية، تنافسية)	Abbott & Banerji, 2003
المرونة في (تقديم المنتج، التكنولوجيا، التعامل مع المنظمات الأخرى)	Bhandari et al., 2004
المرونة (الإنتاجية، التنافسية، السوقية، رأس المال البشري)	Awwad, 2009

مرونة الموارد، مرونة القدرات	بني حمدان، 2013
المرونة (الإنتاجية، التنافسية، السوقية، رأس المال البشري)	الجبوري، 2015
مرونة الموارد، مرونة القدرات	الشريف، 2015
مرونة الموارد، مرونة القدرات	الطهراوي، 2019
مرونة الموارد، مرونة القدرات	أحمد، محمد، 2019

المصدر: إعداد الباحثة بعد مراجعة الدراسات السابقة، 2019.

إلا أن هذه الدراسة تناولت مرونة الموارد، مرونة القدرات كأبعاد للمرونة الإستراتيجية كما أشار إليها كل من (بني حمدان، 2013) (الشريف، 2015) (الطهراوي، 2019) (أحمد، محمد، 2019) بإعتبارها الأشمل والأكثر إستخداماً ويمكن توضيحها كما يلي:

2-4-10-1 مرونة الموارد (Resource Flexibility):

2-4-10-1-1 مفهوم مرونة الموارد:

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة لمرونة الموارد يمكن توضيحها في الجدول رقم (2-4-1) التالي.

الجدول رقم (2-4-3): مفاهيم مرونة الموارد من وجهة نظر الباحثين

تعرف على أنها قدرة المؤسسة على التعامل مع ما تمتلكه من موجودات وموارد (مالية، مادية، بشرية، معرفية، مهارات) مما يعطيها القدرة على تفعيل الخيارات الإستراتيجية من خلال أنظمة إدارية مختلفة.	أحمد، محمد، 2019
تعني مدى قدرة المؤسسة على توفير الموارد من المزودين بفعالية وفي الوقت المناسب.	بن أحمد، 2017
تشير إلى قدرة المنظمة في التعامل مع مجمل ما تمتلكه من موجودات وإمكانات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمة إدارية مختلفة.	الشريف، 2015

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسات السابقة، 2019.

ويمكن تعريفها بانها قدرة المنظمات في التعامل مع مجمل ما تملكه المنظمة من موجودات وإمكانيات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمة إدارية مختلفة.

2-1-10-4-2 أنواع مرونة موارد المنظمة:

تتضمن القدرة المتطورة على الإستجابة المرنة للعوائق والنزاعات والفشل والأحداث الإيجابية للتقدم نحو الأمام وزيادة المسؤولية، وتتضمن المرونة المحافظة على التكيف الإيجابي، والتعامل الناجح، مواجهة الظروف البيئية الصعبة المتمثلة بالتغيير الإيجابي وحياسة الشركة مواردً فريدة وكفاءتها في توظيف هذ الموارد هو السبب الأعظم في جعل تلك الشركة أعلى قدرة وقوة ومتفوقة على منافسيها(الغزالي وآخرون، 2018: ص140)، ويمكن تقسيم المرونة حسب إرتباطها بموارد المنظمة إلى أربعة أنواع هي:

أولاً: مرونة الموارد البشرية **human resources**:

ينبغي أن يتضمن تحليل الموارد البشرية عدة أمور مهمة منها مسألة تحديد عدد ونوع المهارات المختلفة داخل الشركة التي تعد في غاية الأهمية علاوة على جوانب أخرى لا ينبغي إغفالها مثل درجة تكيف الموارد البشرية مع ظروف تشغيل الشركة، أما المسألة المهمة الثانية في تدقيق الموارد البشرية فهي القابلية الإبداعية للأفراد داخل الشركة ومدى قدرة الشركة في الحفاظ على تلك القابليات خلال مدة زمنية معينة وخاصة إذا كانت البيئة الخارجية للشركة متسارعة التغيير(الشمري، 2012: ص10) تعد الأصول البشرية المتفوقة والنادرة من أرقى مصادر الميزة التنافسية للمنظمات فبالإمكان أن تمتلك المنظمات كل ما يمكنها من أصول مادية وتكنولوجية إلا أن الخاصية البشرية تبقى من أثنى الموارد (حمادي، علي، 2017: ص7)، ويعتبر عامل وحيد لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذا لا فائدة من إستخدام تكنولوجيا متطورة من غير وجود رأس مال بشري قادر على إستخدام هذه التكنولوجيا(مخيف وآخرون، 2015: ص298)، وتمثل مرونة

الموارد البشرية ببيان مهارة الأفراد وإمكانياتهم للإستعمالات البديلة في تطبيق المهام، فضلاً عن مدى إمتلاكهم سلوكيات عمل واسعة تمكنهم من التكيف مع ظروف العمل الجديدة(الخالدي، الزبيدي، 2018: ص107)، وتعرف مرونة الموارد البشرية بأنها قدرة نظام الموارد البشرية للإستفادة من المهارات والسلوكيات الحالية للعاملين في مجموعة متنوعة من الوسائل من خلال إعادة تشكيل أو إعادة تخصيص لاستخدام ممارسات الموارد البشرية(الطائي، التيمي، 2016: ص45).

ثانياً: مرونة الموارد المالية financial resources:

تتضمن مصادر وإستخدامات الأموال مثل الحصول على رأس المال وإدارة النقدية ورقابة الديون وإقامة العلاقات الوثيقة مع مجهزي الشركة بالأموال مثل المساهمين والمصارف(الشمري، 2012: ص10)، وتمثل قدرة منظمة الأعمال على توفير النقدية بعد فترة وجيزة من توفر المعلومات حول الإحتياجات المالية غير المتوقعة وإيجاد فرص جديدة للإستثمار، وتمثل مقياس لقدرة منظمة الأعمال على توفير الموارد المالية رداً على التهديدات وإستثمار الفرص التي تعظم قيمة منظمة الأعمال مما يحسن من موقفها التنافسي(الطائي، الجبوري، 2017: ص544)، وتعتبر عن قدرة الشركة على التحكم بمصادر التمويل إستجابة للإختلالات المفاجئة وغير المتوقعة في التدفقات النقدية أو في الإستثمارات المتاحة(بلعلمي، 2016: ص454).

ثالثاً: مرونة الموارد المادية physical resources:

إن تقدير الموارد المادية للشركة ليس مجرد كتابة قائمة يستعرض فيها عدد مكائنها ومبانيها وطاقتها الإنتاجية والعدد والأدوات التي بحوزتها وغيرها من موجودات أو اصول مادية بل يعني تقدير الموارد المادية الاستفسار عن طبيعة تلك الموارد من ناحية العمر والظروف والإمكانيات والموقع والخصائص الباقية لكل مورد مادي في الشركة وبالتالي فإن هذه العوامل ستحدد درجة إستخدام الموارد التي تضمن للشركة الحصول

على ميزة تنافسية(الشمري، 2012: ص10)، من الضروري تصميم أحد العمليات الإنتاجية التي يتم إستحداثها أو إعادة تصميم إحدى العمليات المقدمة للخدمة الموجودة بالفعل وذلك من أجل تحقيق الإبتكار الذي يؤدي إلى تحسينات جوهرية وغير مسبوقه(حمادي، علي، 2017: ص8). حيث تشمل مرونة الموارد المادية على المرونة الإنتاجية والتي تشير إلى قدرة المنظمة على تصنيع المنتجات لأسواقها الرئيسة حول العالم بوقت قصير وتكاليف تنافسية. ويتم قياسها من خلال تعديل المنتجات القائمة، وتصنيع منتجات جديدة، وتعديل الإنتاجية، والتحكم بالمخزون، والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية(الطهراوي، 2019: ص63)، وتعني قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما، وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى إنتاج منتجات جديدة(البغدادي، الجبوري، 2015: ص25)، وتؤدي إلى تحسينات تشغيلية مما سيكون لها تأثيراً إيجابياً على رضا الزبون(السادة، علاوي، 2018: ص190).

رابعاً: مرونة الموارد المعلوماتية **informatics resources**:

إن المعلومات التي تحوز الشركة عليها بشأن مواردها الحالية وحتى بشأن مواردها الماضية يمكن أن تعتبر مورداً إضافياً للشركة لذا ينبغي ترتيبها وتبويبها ضمن قواعد بيانات الموارد **resources database** وإن هذه القواعد يمكن أن تفيد الشركة في التنبؤ بإحتياجاتها المستقبلية ومن الأجدى أن تستخدم الشركة نظم المعلومات الذكية التي تعمل على تطوير مواردها المعلوماتية بشأن إحتياجات السوق وطرائق التصنيع ومدى ندرة الموارد وحدة المنافسة(الشمري، 2012: ص10). حيث يشير مدخل النظرة المستندة إلى الموارد (RBV) في إطار موارد تقانة المعلومات إلى إمكانية المنظمات أن تميز نفسها عن باقي المنظمات استناداً إلى موارد تقانة المعلومات التي تمتلكها أو تستحوذ عليها، وتؤكد أن كلاً من البنى التحتية لتقانة المعلومات، ومهارات الموارد البشرية المستثمرة في تقانة المعلومات، وقدرتها على رفع تقانة المعلومات لتحقيق فوائد غير

لملوسة يمكن أن تعد موارد خاصة بالمنظمة، والتي يتم تجميعها لتوليد قدرات عالية لتقانة المعلومات وبما يقود في النهاية إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء(الصواف، يونس، 2016: ص10)، حيث تشير مرونة المعلومات إلى مقدرة المعلومة على خدمة أكثر من قرار وأكثر من متخذ القرار في الوقت نفسه(أبو ليفة، 2014، ص2)، ويمكن أن تنعكس مرونة المعلومات في جودتها، حيث أن جودة المعلومات تتحدد بطريقة إستخدامها بواسطة متخذ القرار، ويمكن تحديد أربعة عوامل تحدد درجة جودة المعلومات وذلك من قبل من يستخدم هذه المعلومات، وتشمل هذه العوامل منفعة المعلومة لمتخذ القرار، ودرجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرار، والأخطاء والتحيز، الشمولية والتوقيت المناسب(بن أحمد، 2017: ص72).

2-4-10-3 مقاييس مرونة الموارد:

يمكن للقوى العاملة التعامل مع مجموعة متنوعة من المنتجات، وأيضا تم تحديد مرونة الموارد من الإستجابة للمتغيرات المؤثرة على عدد من المقاييس تتضمن قدرة العمال على العمل على أجهزة مختلفة، مستوى مهارة العمال لأداء وظائف مختلفة، فعالية تكلفة العمال على تغيير الوظيفة، موثوقية العمال على تغيير الوظيفة، موقف العمال من التغيير، فعالية الإنتاجية بسبب تغير القوى العاملة، تعاون العمال في تحقيق أهداف الإنتاج، قدرة عمال الإنتاج على أداء مهام التفيتش، قدرة عمال الإنتاج للقيام بالصيانة الذاتية، تدريب العمال، قدرة الآلات على تنفيذ مجموعة متنوعة من العمليات، سهولة إعداد الجهاز أو التحول، الوقت والجهد اللازمين لتغيير الأدوات والعمليات، فعالية تكلفة العمليات على تغيير الآلة، فعالية الإنتاجية بسبب تغيير الجهاز، معدل تقادم الآلات عند إدخال منتجات جديدة، موثوقية الآلات على تغيير الوظيفة(Chauhan .G, Singh .T, 2014: p26).

2-10-4-2 مرونة القدرات (Capability Flexibility):

2-10-4-2 مفهوم مرونة القدرات:

تعبّر عن قدرة المؤسسة على الإستفادة الكاملة من الموارد المتاحة والأكثر فعالية لتلبية إحتياجات عملائها (أحمد، محمد، 2019: ص56)، وتشير إلى قدرة المنظمة من الإستفادة الكاملة من الموارد الجديدة والأكثر فعالية لتلبية إحتياجات عملائها(الشريف، 2015: ص38).

2-10-4-2 أنواع مرونة قدرات المنظمة:

تتكون مرونة القدرات من مجموعة من المرونات المرتبطة بقدرات المنظمة وتشمل:

أولاً: مرونة القدرات التنظيمية:

تشير القدرات التنظيمية إلى مجموعة من المهارات والمعارف والروتينيات التي تمتلكها المنظمة وتستطيع من خلالها تحويل الإمكانيات الداخلية إلى موارد حيوية تساعد في تحقيق أهدافها التنظيمية(الحميري، وتوت، 2018: ص7)، فالمؤسسة التي تتدفع نحو التميز تتسم بهياكل تنظيمية مرنة، قادرة على التكيف ونتيح إمكانية إحداث التغيير في ظل مركزية إدارة العمليات، وعليه يتوجب على منظمات اليوم إعادة تصميم هياكلها التنظيمية وتغييرها بالشكل الذي يجعلها مرنة وقادرة على مسايرة مختلف التغيرات الإستراتيجية، ذلك بأن الهياكل الجامدة تكون سبباً في القضاء على معظم المؤسسات غير القادرة على مجارة التحولات البيئية(حمادي، علي، 2017: ص7)، وتنشأ من مرونة الأنظمة التي تعتمد عليها وكذلك أنشطة مواردها وعملياتها والإجراءات لذلك عدّ نموذج المرونة التنظيمية الذي إعتد على توضيح المرونة التنظيمية من خلال دراسة مقياسين هي الإجراءات الشكلية، السلطوية أو الإستبدادية (الزبيدي، الخزرجي، 2016: ص56)، حيث تتعكس مرونة القدرات التنظيمية بشكل عام في القابلية على التكيف لمدى أوسع من البيئات

المختلفة الأخرى، مما يحقق ذلك تصوراً واضحاً للمريحة منها، وتؤدي لتقليص الوقت المستغرق لإنجاز الأعمال، وبلوغ درجة الكفاءة اللازمة بالأداء، وتسهم بتشخيص المشكلات، وتقديم الحلول الناجمة لها بأسرع وقت ممكن (النعيمة، الشكر، 2016: ص302). ويمكن اعتبار الهيكل التنظيمي مرناً عند إنفتاح المنظمة على الإتصالات والنشاطات الضرورية من خلال توحيد إجراءات العمل والتقليل من البيروقراطية وتفعيل الإتصال الأفقي ومركزية إتخاذ القرارات ونقل السلطة إلى مستويات إدارية أدنى، وعند دمج وربط وتنسيق بين مختلف الوحدات والوظائف في المؤسسة من خلال وجود نظام رقابة فعال داخل المؤسسة والتنسيق بين المهام وأتمتة إدارة نظم المعلومات (بن أحمد، 2017: ص64).

ثانياً: مرونة القدرات التشغيلية:

غالباً ما تستخدم قدرات التنسيق في تسهيل إجراءات إعادة تشكيل القدرات التشغيلية من خلال تمكين المنظمات من التعرف على الموارد وتجميعها وتخصيصها لتسهيل نشر المعلومات السوقية بين وحدات المنظمة، ومزامنة مهامها وأنشطتها بشكل أفضل وتعيين الفرد المناسب للمهمة المناسبة (المحاسنة، 2017: ص24)، وتشتمل مرونة القدرات التشغيلية على مرونة الآلات، والحجم الإنتاجي، ومرونة مناولة المواد، والمزيج الإنتاجي، ومرونة خطوط سير الإنتاج (الجوازنة، خزاعلة، 2016: ص1)، حيث تشير مرونة الآلات (المكائن) Machine Flexibility إلى مختلف أنواع العمليات التي يمكن للماكنة أن تؤديها من دون أن يكون هنالك جهد يعيق التحول من عملية إلى أخرى، وتعتبر مرونة المزيج الإنتاجي Flexibility Mix عن قابلية العمليات على تقديم مدى واسع أو مزيج من المنتجات والخدمات، ويمكن أن تحقق هذه المرونة رضا أكبر للزبون من خلال إنتاج أنواع مختلفة من المنتجات على وفق طلب الزبائن (داود، جواد، 2016: ص68). وتعتبر مرونة الحجم Volume flexibility عن قابلية نظام التصنيع على العمل بربحية

عند مستويات مختلفة من المخرجات الكلية، وهي بذلك تسمح للمنظمة بزيادة أو تخفيض حجم الإنتاج الإجمالي بالشكل الذي يتلائم مع التغيير الذي يحصل في طلب الزبائن، وتشير مرونة مناولة المواد flexibility Material handling إلى قدرة نظام مناولة المواد على تحريك أو نقل المواد والمنتجات المصنعة بين مراكز العمل المختلفة بعدة طرائق وبشكل إقتصادي وفعال وتعرف مرونة خطوط سير الإنتاج (مرونة العملية Process flexibility) بأنها مجموعة من أنواع المنتجات المختلفة التي يمكن أن يقدمها نظام الإنتاج من دون تهيئة وإعداد رئيسة، ومن خلالها يمكن تلافي العطلات التي تحدث للمكائن أو التغيير في جدولة الإنتاج لأي سبب، أو حتى التغيير في تتابع مسار خطوات الإنتاج، ويمكن قياس مرونة العملية من خلال المسارات المختلفة التي يمكن أن تستخدم لتقديم أنواع المنتجات (اللامي، جواد، 2014: ص58).

ثالثاً: مرونة القدرات التسويقية:

تعتبر مرونة القدرات التسويقية عن قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق طلبات الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة (حمادي، علي، 2017: ص8)، وتعني قدرة المنظمة لإعادة قياس جهودها التسويقية على المدى الزمني القصير الأجل وذلك للإستجابة للتغيرات البيئية المحيطة (الطهراوي، 2019: ص63)، وهي قدرة المنظمة على إعادة تقييم وضبط جهودها التسويقية في وقت قصير من أجل الإستجابة للظروف المتغيرة من بيئة الأعمال (عباس، حسن، 2018: ص10)، وتعتبر عن قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة (البغدادى، الجبوري، 2015: ص26)، وتقاس من خلال مرونة المشاركة ومرونة التفاعل ومرونة التنفيذ (الطائي، العميدي، 2018: ص9).

2-5 المبحث الخامس: العلاقة بين متغيرات الدراسة

2-5-1 الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام:

حفلت الدراسات السابقة في مجال إدارة الأعمال بأفكار حديثة منها التغيير والتطوير التنظيمي وتبني الاستراتيجية، ومنها أيضاً الأفكار الخاصة بالتوجهات الريادية للمنظمات، ونظراً لما تعيشه منظمات الأعمال في بيئة مضطربة قلقة تعود مسبباتها إلى تنوع التحديات التي تواجهها، والعمل على تذليل هذه التحديات وبشكل مستمر، تطلب الأمر منها إحتوائها والتكيف معها، فهناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الريادي والأداء منها دراسة (Rehman .N,et al. 2020) ودراسة (Hoque .M,) (2018) ودراسة (Fadda .N, 2018) والتي خلصت إلى أن هناك تأثير إيجابي للتوجه الريادي على أداء الشركات، وتوصلت دراسة (Shah .F, et al., 2019) و(Alvarez–Torres .F, et al., 2019) إلى وجود إرتباط إيجابي كبير بين جميع أبعاد التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأثبتت دراسة (Farooq .R, Vij .S, 2018) أن التوجه الريادي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الأعمال، وتوصلت دراسة (البوعينين وآخرون، 2018) إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي، وأظهرت دراسة (الديرواي، 2017) أن ريادة المنظمات تؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمات، وكشفت دراسة (الذيابات، 2017) وجود أثر ذو دلالة احصائية لتبني التوجه الريادي على الأداء التنظيمي، وأوضحت دراسة (السوداني، شونة، 2017) أن التوجه الريادي له تأثير إيجابي على الأداء مما أدى إلى تحسين أداء المصرف، وأشارت دراسة (التميمي، 2016) إلى أن التوجه الريادي له تأثير إيجابي قوي على التمايز في أداء الأعمال، وكشفت دراسة (عطوف، 2016) عن أن إستراتيجية الريادة تؤثر بشكل إيجابي على تنمية الأداء المتميز، وبجانب ذلك هناك دراسات تناولت التوجه الريادي كمتغير مستقل مع متغيرات مختلفة

كدراسة (المختار، 2018) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التوجه الريادي
مجتمعة وبين رأس المال البشري، وكشفت دراسة (العزاوي، محسن، 2017) عن وجود علاقة ارتباط ذات
دلالة معنوية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، وأظهرت دراسة (الساير، 2017) وجود علاقة ارتباط
معنوية موجبة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي والميزة التنافسية، وأشارت دراسة (الحكيم، علي، 2017)
إلى وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة للريادة الإستراتيجية في التطوير التنظيمي، ووجدت دراسة (الحلالمه،
الخفاجي، 2017) أن الوعي بالتوجه الريادي يمتلك تأثيراً معنوياً وبدرجات مختلفة على جودة العمليات
ومجالاتها بصورة كلية أو جزئية، وكشفت دراسة (الكبيسي، الجوراني، 2013) عن أن تطبيق ريادة الأعمال
يؤثر بشكل إيجابي في تحسين متطلبات نجاح الميزة التنافسية، وتوصلت دراسة (العابدي، الساعدي،
2017) إلى أن توظيف المعرفة الريادية لها تأثير إيجابي على تعزيز السمعة الإستراتيجية، ووجدت دراسة
(المتيوتي، الحياي، 2017) أن التوجه الريادي للقيادات الإدارية يؤثر على تحسين العمليات الإنتاجية،
وأفادت دراسة (متعب، راضي، 2017) بأن لأبعاد التوجه الريادي تأثير إيجابي على الإصلاح في الأدوار
والوظائف، وأكدت دراسة (بن قايد، 2017) أن الريادة الإستراتيجية تؤثر إيجاباً في بناء القدرة التنافسية،
وأوضحت دراسة (راضي، قاسم، 2018) أن التوجه الريادي لا يؤثر إيجابياً على البراعة التنظيمية، وأشارت
دراسة (الطائي، 2016) إلى أن هنالك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين تبني الإستراتيجيات الريادية
وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأشارت دراسة (النعيمي وآخرون، 2016) إلى وجود أثر للعلاقة
التشابكية ما بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفعالية التنظيمية، وهناك دراسات تناولت التوجه
الريادي كمتغير تابع كدراسة (Baskaran .S, et al, 2018) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة
إحصائية بين المكافأة/ التعزيز والإبتكار وأن هذه المتغيرات مرتبطة بشكل إيجابي، وأشارت أيضاً الى عدم

وجود أثر إيجابي بين المكافأة/ التعزيز والمخاطرة والإستباقية، وأفادت دراسة (الياسري، كامل، 2017) بوجود تأثير إيجابي لإستراتيجية التسويق المستدام بأبعادها في التوجه الريادي، ووجدت دراسة (عبد الرحمن، 2017) أن هنالك علاقة موجبة بين أبعاد المعرفة المالية والريادة المصرفية مما يؤكد على أن هناك دور لأبعاد المعرفة المالية مجتمعة لبلوغ الريادة المصرفية، وكشفت دراسة (اسماعيل وآخرون، 2017) عن وجود علاقة إرتباط معنوي بين رأس المال البشري وتحقيق متطلبات الريادة، وأكدت دراسة (نعمه، 2016) على وجود علاقة بين أبعاد التسويق الابتكاري وبين نجاح المنظمة في توجيهها الريادي، وأظهرت دراسة (كامل، حسن، 2016) وجود دور إيجابي للثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي، وهنالك دراسات تناولت الأداء المستدام مع متغيرات أخرى كدراسة (عمران، 2018) والتي أوضحت أن هنالك دور بارز وقوي لإدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة، وأظهرت دراسة (جربي، 2018) وجود دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام، وأشارت دراسة (مزهري، ياسر، 2017) أن لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية تأثير إيجابي في الأداء المؤسسي المستدام، وأفادت دراسة (Jiang, W, et al, 2017). بأن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام للموظف، وكشفت دراسة (KUHL .M, et al, 2016) عن أن الإبتكار له تأثير إيجابي على الأداء المستدام. وأظهرت دراسة (K, Saleh et al,2018) أن ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة تؤثر إيجابياً على الأبعاد البيئية والإقتصادية والإجتماعية للاستدامة، وتوصلت دراسة (Breznik .L, 2014) إلى أن الشركات التي لديها التزام أقوى بنشر قدرات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام.

2-5-2 الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية:

إن مفهوم التوجه الريادي لمنظمات الأعمال يعبر عن الكيفية التي سيتم بواسطتها خلق منتجاتها وتطويرها لمواكبه التطورات الحاصلة في البيئة التي تتميز بالديناميكية وكذلك إن التوجه الريادي يسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية التي تمتلكها المنظمة وتقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها(السوداني، شونة، 2017)، وتسعى المنظمات الحديثة الرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية إتخاذ القرار ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء(عوجه، 2014)، كما أشارت عدد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية كدراسة (Marks .J, et al, 2020) التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي والقدرة الإستيعابية، وأكدت دراسة (Abbas .J, et al, 2019) أن شبكة الأعمال الريادية ترتبط بعلاقة إيجابية مهمة مع القدرات الديناميكية للشركات الصغيرة، وأفادت دراسة (Giannakos .M, et al, 2018) بأن مهارات ريادة الأعمال تتمتع بتأثير قوي على القدرات الديناميكية للشركة، وخلصت دراسة (Rua .O, França .A, 2018) إلى أن التوجه الريادي يؤثر تأثير إيجابي على إستغلال المعرفة وأصبحت عمليات إستغلال موارد السمعة والمعرفة عنصراً أساسياً للشركات للتكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية وينبغي إستغلال هذه الموارد والقدرات من خلال الإبداع، والإستباقية، والمخاطرة، وأفادت دراسة (Mahringer .C, Renzl .B, 2018) بأن مبادرات ريادة الأعمال تنطلق من الروتين والقدرات التشغيلية فيما يتعلق بالديناميكية البيئية، وأثبتت دراسة (Ahmadia .H, O'Cass .A, 2017) أن وضع الريادة يمكن أن يساهم في الميزة الأولى للمنتج بشكل غير مباشر من خلال تعزيز تكامل القدرة على البحث والتطوير، وتوصلت دراسة (Aljanabi .A, Noor .N, 2015) إلى أن توجه السوق لديه آلية وساطة

جزئية في العلاقة بين القدرات الإستيعابية والقدرة على الابتكار التكنولوجي، وأشارت دراسة (nieves .J, et al, 2015) إلى أن المعرفة والعمليات القائمة على المعرفة لها دور بارز في تعزيز الابتكار، وكشفت دراسة (Açıkdilli .G, Ayhan .D, 2013) عن أن توجه الموارد يؤثر إيجابياً على القدرات الديناميكية، وخلصت دراسة (Ortega .M, Requena .G, 2013) إلى أن القدرات التكنولوجية تحسن التأثير الإيجابي للديناميكية البيئة على التوجه الريادي، وكشفت دراسة (الحميري، خليل، 2018) عن وجود تأثيرات متعددة موجبة وذات دلالة معنوية بين رأس المال الإجتماعي والقدرات الديناميكية وريادية المنظمة، وأوضحت دراسة (الحواجرة، 2018) أن هناك أثراً للريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الاعمال، وتوصلت دراسة (ابراهيم وآخرون، 2008) إلى وجود علاقات إرتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين قدرات الترابط الإستراتيجي والإبداع.

2-5-3 الدراسات التي تناولت العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام:

تعد القدرات الديناميكية بمعطياتها أداة رئيسة تمكن المنظمات بشكل عام من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها العملية والتشغيلية ضمن البيئة التي تعيش فيها وتتفاعل معها بغية تحقيق الأهداف المنشودة في البناء والتقدم وهذا ما عجزت عنه الكثير من المنظمات، وفي المقابل هناك العديد من المنظمات في العالم تبنت مضامين القدرات الديناميكية كمنهج يتم من خلالها تشكيل وصياغة إستراتيجيات لمجمل أنشطتها بغية الإرتقاء بمستويات الأداء سواءً على المستوى الداخلي للمنظمة بأنظمتها الفرعية المختلفة أو على المستوى الخارجي من خلال تفاعلها مع البيئة التي تتواجد فيها وما تقدمه من مخرجات للبيئة وتحقيق أهداف المجتمع (المحاسنه، 2017)، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة أظهرت دراسة (Rehman .N, et al. 2020) أن القدرة الإستيعابية تؤثر بشكل إيجابي في أداء الشركة، وأفادت دراسة (Guo .Y, et al, 2019) بأن

إكتساب المعرفة بالسوق لها تأثير إيجابي على الأداء الإقتصادي، وكشفت دراسة (مدوكي، 2018) أن هناك علاقة إرتباط قوية وإيجابية للقدرات الإستيعابية مع الأداء الإبداعي، وأوضحت دراسة (عمر، 2017) عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية على الأداء، وتوصلت دراسة (Aslam .H, Azhar, 2018) إلى أن قدرات سلسلة التوريد الديناميكية تؤثر إيجابياً على أداء سلسلة التوريد، وأفادت دراسة (Reyes .G, et al, 2019) بأن قدرات الإبتكار في المنتجات والعمليات والتسويق والإدارة لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الشركات، وأشارت دراسة (Jantunen .A, et al, 2018) إلى أن التغيرات التشغيلية لها علاقة إيجابية قوية على نتائج الأداء، وكشفت دراسة (Bae .J, Lee .Y, 2018) أن ريادة الأعمال تسهم في تعزيز القدرات الديناميكية وبالتالي زيادة الأداء المالي وغير المالي، وأظهرت دراسة (Ramanathan .R, et al, 2018) أن قدرات الإبتكار تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي للشركات، وأوضحت دراسة (Gutierrez .J, et al, 2018) أن ممارسات إدارة الجودة المتعلقة بالموارد البشرية تسهم في تحسن القدرات الديناميكية (الميزة التنافسية المستدامة والأداء)، وأفادت دراسة (Battist .M, Deakins, 2017) بأن قدرات الشركة الديناميكية تؤثر إيجابياً على قاعدة مواردها وبالتالي على أدائها، وأشارت دراسة (García .N, et al, 2017) إلى أن للقدرات الديناميكية أثر إيجابي ومباشر على توليد المزايا التنافسية، وأثبتت دراسة (Ju .K, et al, 2016) أن القدرات الديناميكية لسلسلة التوريد لها تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي، وخلصت دراسة (Fainshmidt .S, et al, 2016) إلى أن القدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، وكشفت دراسة (Pehrsson .T, et al, 2015) عن وجود إرتباط إيجابي بين القدرات الديناميكية للوحدة الخارجية وأدائها المالي، وتوصلت دراسة (Breznik .L, 2014)

إلى أن قدرات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على أداء الشركة، وظهرت دراسة (جثير، عبد الغفور، 2017) وجود تأثير إيجابي للقدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي.

2-5-4 الدراسات التي تناولت القدرات الديناميكية كوسيط:

إن البيئة الديناميكية والمضطربة، تمثل المعرفة فيها المصدر الأهم لتكوين القيمة والتطور وإستدامة المزايا التنافسية، ولهذا برزت القابلية الإمتصاصية للمعرفة خياراً إستراتيجياً من أجل مواكبة التأثيرات الديناميكية للتفاعل بين المعرفة الداخلية والمعرفة الخارجية للمنظمات، إذ أن المعرفة الخارجية تُمكن المعرفة الداخلية للمنظمة من التوسع والإمتداد من خلال التحفيز على المنافسة والإبداع والذي يمثل بدوره الركن الأساس في تحقيق متطلبات الريادة في أنشطة المنظمات من أجل تحقيق النجاح الريادي في أداء مهامها(جلاب، الجبوري، 2015)، وهناك العديد من الدراسات التي وجدت أن للقدرات الديناميكية تأثير على العلاقة ما بين التوجه الريادي والأداء، كدراسة (Khourouh .U, et al, 2020) والتي أظهرت أن التسويق الريادي يتوسط العلاقة بين القدرات الديناميكية البيئية والميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت دراسة (Abbas .J, et al, 2019) إلى توسط القدرات الديناميكية العلاقة بين شبكة الأعمال الريادية والأداء المستدام للشركات الصغيرة، وكشفت دراسة (Cantaleano .K, et al, 2018) عن وجود تأثير وسيط لقدرة توجه السوق الاستباقية في العلاقة بين التوجه الريادي وإبتكار الخدمة، ووضحت دراسة (Ariasih .M, et al, 2018) أن القدرات الإدارية والتوجهات السوقية لها تأثير إيجابي وكبير وتعمل كوسيط جزئي بين التوجه الريادي مع أداء الأعمال، وخلصت دراسة (Kim .H, 2018) إلى أن التوجه الريادي والقدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي مباشر على أداء الشركة، واثبتت دراسة (Perlines .F, Xu .W, 2018) أن القدرة الإستيعابية والبيئة تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين التوجه الريادي الدولي والأداء الدولي للشركات العائلية، وتوصلت

دراسة (Hareebin .Y, et al, 2018) إلى وجود علاقة منهجية إيجابية بين القدرات الإستراتيجية التنظيمية والإستراتيجيات الديناميكية التنظيمية وارتباطها بتطوير إستراتيجية ديناميكية تسعى إلى الحفاظ على عائد أعلى للإستثمار والتركيز على أسواق جديدة، وأوضحت دراسة (Torres .R, et al, 2018) وجود علاقة إيجابية بين ذكاء الأعمال والتحليلات والأداء، بوساطة قدرات تغيير العمليات التجارية، وأفادت دراسة (RIBAU .C, et al, 2017) بأن الشركات ذات السلوك الإستباقي للمحفزات الخارجية ليست فقط أفضل في الابتكار ولكن أيضاً قدرات التوجه الريادي الخاصة بها تدعم الأداء بشكل أفضل في الأسواق الدولية بالمقارنة مع الشركات التي تتفاعل مع المحفزات الخارجية، وأظهرت دراسة (Rezaei .R, et al, 2017) أن التوجه الريادي والقدرات التسويقية لهما تأثيرات هامة وإيجابية على أداء أعمال البيوت البلاستيكية، وأفادت دراسة (Monteiro .A, et al, 2017) بتأكيد تأثير الوساطة للموارد التنظيمية والقدرات الديناميكية بين التوجه الريادي وأداء الصادرات، وأشارت دراسة (Wamba .S, et al, 2017) إلى تأكيد دور الوساطة القوي للقدرات الديناميكية الموجهة للعمليات بين تحليلات البيانات الكبيرة وتعزيز أداء الشركة، وخلصت دراسة (Bykova .A, Jardon .C, 2017) إلى تأكيد دور الوساطة الكامل للقدرات الديناميكية بين الملكية الأجنبية وأداء الأعمال، وأثبتت دراسة (Rezazadeh .B, et al, 2016) أن قدرات الشركة الديناميكية تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين التوجه التكنولوجي وأداء الشركة.

2-5-5 الدراسات التي تناولت المرونة الإستراتيجية كمعدل:

إن وجهات النظر الحديثة للإستراتيجية تنتظر إلى المرونة الإستراتيجية على أنها موجود إستراتيجي في الحالات التي يكون فيها التوقع أمراً صعباً والمفاجآت هي الأكثر احتمالاً (الياسري وآخرون، 2014)، ومن الدراسات التي تناولت المرونة الإستراتيجية دراسة (Shen .H, et al, 2020) والتي أشارت إلى أن

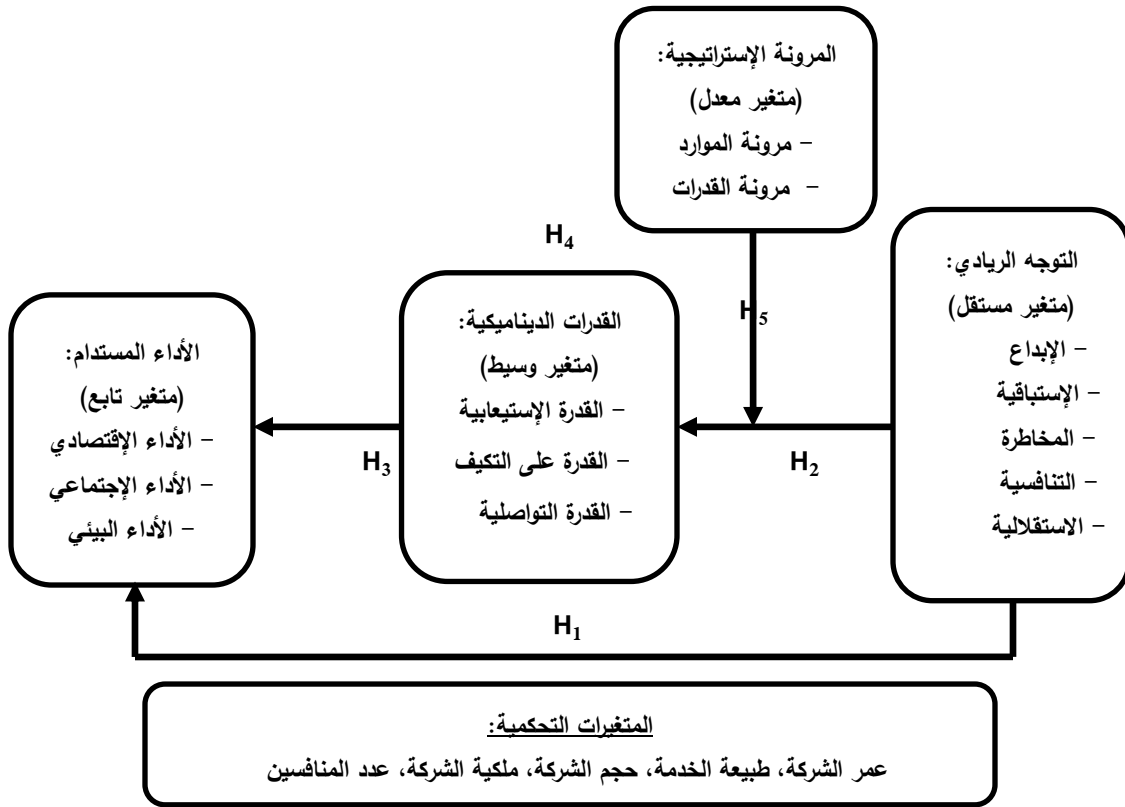
المرونة الإستراتيجية تعدل بشكل إيجابي تأثير التوجه الريادي على الأداء، وكشفت دراسة (M et al, 2018) أن المرونة الإستراتيجية تقوي العلاقة بين شبكات ريادة الأعمال وتنمية المشاريع الجديدة، وخلصت دراسة (Kamasak .R, et al, 2016) إلى أن المرونة الإستراتيجية تجعل الإرتباط إيجابي وقوي بين إدارة المعرفة وأداء الإبتكار، وأشارت دراسة (Puig .R, et al, 2015) إلي التأثير الإيجابي للمرونة الإستراتيجية بين الإلتزام التنظيمي للموظفين والأداء التنظيمي، وأثبتت دراسة (Grewa .R, Tansuhaj .P, 2015) أن المرونة الإستراتيجية تتمتع بتأثير إيجابي على أداء الشركة بعد الأزمة، وأظهرت دراسة (الشريف، 2015) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بوجود المرونة الإستراتيجية، وتوصلت دراسة (Khin .S, et al, 2012) إلى أن للمرونة الإستراتيجية تأثير إيجابي بين التوجه الإستراتيجي والإبتكار.

6-2 المبحث السادس: نموذج وتطوير فرضيات ونظريات الدراسة:

1-6-2 نموذج الدراسة ومتغيراتها:

بعد إستعراض المفاهيم النظرية للدراسة، والإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، واستناداً إلى نظرية المنشأة القائمة على الموارد (RBV) ونظرية القدرات الديناميكية، وتطوير الفرضيات، قامت الباحثة بتصميم نموذج الدراسة الذي من خلاله سيتم دراسة العلاقة بين التوجه الريادي (كمتغير مستقل) والأداء المستدام (كمتغير تابع) والقدرات الديناميكية (كمتغير وسيط) والمرونة الإستراتيجية (كمتغير معدل)، كما هو موضح في الشكل رقم (1-6-2) أدناه:

شكل رقم (1-6-2): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة، 2018م.

2-6-2 تطوير فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة الحالية على خمسة فرضيات رئيسية تتبثق منها مجموعة من الفروض الفرعية، وقد روعي عند صياغة الفروض الرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة لتطوير وتنمية هذه الفروض، وبناء نموذجها، مع الأخذ بعين الإعتبار أهداف الدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

2-6-2-1 تطوير الفرضية الأولى: العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام:

خلصت دراسة (Rehman .N, et al. 2020) إلى أن ريادة الأعمال لها تأثير إيجابي على أداء الشركة، ودراسة (Shah .F, et al., 2019) و (Torres .A, et al., 2019) التي توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي كبير بين جميع أبعاد التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة (Fadda .N, 2018) أفادت بأن الإبداع، والإستباقية، والاستقلالية يرتبطان بشكل كبير بأداء الشركات السياحية، في حين أن المخاطر والقدرة التنافسية لم تكن كذلك، ودراسة (Hoque .A, 2018) أثبتت أن هناك تأثير إيجابي كبير للتوجه الريادي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأن التوجه الريادي أساسي وحاسم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة من أجل الحصول على أداء أفضل من خلال الثقافة التنظيمية الإيجابية، ودراسة (Baskaran .S, et al, 2018) أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة/ التعزيز والإبتكار وأن هذه المتغيرات مرتبطة بشكل إيجابي، ودراسة (Arshad .A, Rasli .A, 2018) أشارت إلى أن جميع أبعاد التوجه الريادي تظهر بوضوح داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة القائمة على التكنولوجيا وبمستويات عالية، ودراسة (Rezaei .J, Ortt .R, 2018) أفادت بأن أبعاد الوجه الريادي (EO) ترتبط بطرق مختلفة بالأداء الوظيفي في إطار علاقة جدية بين الإبتكار وأداء البحث والتطوير وبين الإستباقية والتسويق وأداء المبيعات مع وجود علاقة سلبية بين مستوى المخاطرة وأداء الإنتاج، ودراسة (Farooq .R, Vij .S,)

(2018) توصلت إلى أن التوجه الريادي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الأعمال، وتوجه إدارة المعرفة يتوسط العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال، ودراسة (Zhang .X, et al, 2017) توصلت إلى أن تحويل خط المصل له تأثير إيجابي على الأداء البيئي والأداء الاجتماعي ولا يؤثر على الأداء الاقتصادي، وأن التكنولوجيا الأساسية الرئيسية لتحسين المعدات، والعمال ذوي المهارات المتعددة، وتحسين نظام التسليم لإنتاج المصل لها تأثيرات إيجابية على جميع الأبعاد الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) للأداء المستدام، ودراسة (Jiang .W, et al, 2017) أكدت أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام للموظف، وأن نسبة الوساطة لسلوك المواطنة التنظيمية عالية جداً بين القيادة التحويلية والأداء المستدام، ودراسة (KUHL .M, et al, 2016) كشفت أن الابتكار له تأثير إيجابي على الأداء المستدام، ودراسة (Stam .W, Elfring .T, 2017) تناولت التوجه الريادي وأداء المشاريع الجديدة والدور المتناوب لرأس المال الاجتماعي داخل الصناديق، ودراسة (البوعينين وآخرون، 2018) توصلت إلى عدم وجود علاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي، ودراسة (الساير، 2017) خلصت إلى أن هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمتغيرات التوجه الريادي والتوجه السوقي في الميزة التنافسية، ودراسة (العزاوي، محسن، 2017) أفادت بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، ودراسة (الديراوي، 2017) توصلت إلى تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات، ودراسة (متعب، راضي، 2017) أكدت بأن لأبعاد التوجه الريادي تأثير إيجابي على الإصلاح في الأدوار والوظائف، ودراسة (التميمي، 2016) حيث توصلت إلى أن الأداء يتأثر بدرجة قوية في رسم التوجه الريادي وبناء وتطوير نظام المعلومات التسويقي، ودراسة (الذيابات، 2016) كشفت عن وجود أثر ذو دلالة

احصائية لتبني التوجه الريادي كوسيط في أثر إستراتيجية إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي، ومن خلال

نتائج العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الأولى ونصها:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام في الشركات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم.

ومن خلال هذه الفرضية الرئيسية تم اشتقاق فروض فرعية تختبر الأثر الإحصائي للتوجه الريادي المتمثلة

أبعاده في (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) على الأداء المستدام المتمثلة أبعاده في

(الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي) وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (2-6-1): الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

1	توجد علاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام.
1-1	هنالك علاقة بين التوجه الريادي والأداء الاقتصادي
1-1-1	توجد علاقة بين الإبداع والأداء الاقتصادي.
2-1-1	توجد علاقة بين الإستباقية والأداء الاقتصادي.
3-1-1	توجد علاقة بين المخاطرة والأداء الاقتصادي.
4-1-1	توجد علاقة بين التنافسية والأداء الاقتصادي.
5-1-1	توجد علاقة بين الاستقلالية والأداء الاقتصادي.
2-1	هنالك علاقة بين التوجه الريادي والأداء الاجتماعي
1-2-1	توجد علاقة بين الإبداع والأداء الاجتماعي.
2-2-1	توجد علاقة بين الإستباقية والأداء الاجتماعي.
3-2-1	توجد علاقة بين المخاطرة والأداء الاجتماعي.
4-2-1	توجد علاقة بين التنافسية والأداء الاجتماعي.
5-2-1	توجد علاقة بين الاستقلالية والأداء الاجتماعي.
3-1	هنالك علاقة بين التوجه الريادي والأداء البيئي

1-3-1	توجد علاقة بين الإبداع والأداء البيئي.
2-3-1	توجد علاقة بين الإستباقية والأداء البيئي.
3-3-1	توجد علاقة بين المخاطرة والأداء البيئي.
4-3-1	توجد علاقة بين التنافسية والأداء البيئي.
5-3-1	توجد علاقة بين الاستقلالية والأداء البيئي.

المصدر: إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة، 2019.

2-2-6-2 تطوير الفرضية الثانية: العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية:

أفادت دراسة (Marks .J, et al, 2020) بوجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي والقدرة الإستيعابية، ودراسة (Abbas .J, et al, 2019) أثبتت أن شبكة الأعمال الريادية ترتبط بعلاقة إيجابية مهمة مع القدرات الديناميكية للشركات الصغيرة، ودراسة (Alarcón .R, et al, 2018) كشفت أن القدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي على التوجه الريادي، ودراسة (Cantaleano .K, et al, 2018) أفادت بوجود تأثير وسيط لقدرة توجه السوق الإستباقية في العلاقة بين التوجه الريادي وإبتكار الخدمة، ودراسة (Giannakos .M, et al, 2018) خلصت إلى أن مهارات ريادة الأعمال تتمتع بتأثير قوي على القدرات الديناميكية للشركة، ودراسة (Rua .O, França .A, 2018) كشفت بأن التوجه الريادي يؤثر تأثيراً إيجابياً وهاماً على إستغلال المعرفة وأصبحت عمليات إستغلال موارد السمعة والمعرفة عنصراً أساسياً للشركات للتكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية وينبغي إستغلال هذه الموارد والقدرات من خلال الإبداع، والإستباقية، والمخاطرة، ودراسة (Mahringer .C, Renzl .B, 2018) التي خلصت إلى أن مبادرات ريادة الأعمال تنطلق من الروتين والقدرات التشغيلية فيما يتعلق بالديناميكية البيئية، ودراسة (Ahmadia .H, O'Cass .A, 2017) أفادت بأن وضع الريادة يمكن أن يساهم في الميزة الأولى للمنتج بشكل غير مباشر من خلال

تعزيز تكامل القدرة على البحث والتطوير في مجال البحث والتطوير، دراسة (Aljanabi .A, Noor .N,) (2015) أثبتت أن توجه السوق لديه آلية وساطة جزئية في العلاقة بين القدرات الإستيعابية والقدرة على الابتكار التكنولوجي، دراسة (Yi .Y, et al, 2015) توصلت إلى أن توجه المخاطر يؤثر سلباً في العلاقة بين القدرات التكنولوجية وسرعة التغيير الإستراتيجي، ومن خلال نتائج العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثانية ونصها:

الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية في الشركات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم.

ومن خلال هذه الفرضية الرئيسية تم اشتقاق فروض فرعية تختبر الأثر الإحصائي للتوجه الريادي المتمثلة أبعاده في (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) على القدرات الديناميكية المتمثلة أبعاده في (القدرة الإستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية) وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (2-6-2): الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

2	توجد علاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية.
1-2	هنالك علاقة بين التوجه الريادي والقدرة الاستيعابية
1-1-2	توجد علاقة بين الإبداع والقدرة الاستيعابية.
2-1-2	توجد علاقة بين الإستباقية والقدرة الاستيعابية.
3-1-2	توجد علاقة بين المخاطرة والقدرة الاستيعابية.
4-1-2	توجد علاقة بين التنافسية والقدرة الاستيعابية.
5-1-2	توجد علاقة بين الاستقلالية والقدرة الاستيعابية.
2-2	هنالك علاقة بين التوجه الريادي والقدرة على التكيف
1-2-2	توجد علاقة بين الإبداع والقدرة على التكيف.

2-2-2	توجد علاقة بين الإستباقية والقدرة على التكيف.
3-2-2	توجد علاقة بين المخاطرة والقدرة على التكيف.
4-2-2	توجد علاقة بين التنافسية والقدرة على التكيف.
5-2-2	توجد علاقة بين الاستقلالية والقدرة على التكيف.
3-2	هنالك علاقة بين التوجه الريادي والقدرة التواصلية
1-3-2	توجد علاقة بين الإبداع والقدرة التواصلية.
2-3-2	توجد علاقة بين الإستباقية والقدرة التواصلية.
3-3-2	توجد علاقة بين المخاطرة والقدرة التواصلية.
4-3-2	توجد علاقة بين التنافسية والقدرة التواصلية.
5-3-2	توجد علاقة بين الاستقلالية والقدرة التواصلية.

المصدر: إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة، 2019.

2-6-2-3 تطوير الفرضية الثالثة: العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام:

توصلت دراسة (Rehman .N, et al. 2020) إلى أن القدرة الإستيعابية تؤثر بشكل إيجابي في أداء الشركة، ودراسة (Guo .Y, et al, 2019) أفادت بأن إكتساب المعرفة بالسوق لها تأثير إيجابي على الأداء الإقتصادي، ودراسة (Aslam .H, Azhar .T, 2018) أظهرت أن قدرات سلسلة التوريد الديناميكية تؤثر إيجابياً على أداء سلسلة التوريد، ودراسة (Reyes .G, et al, 2019) أثبتت أن قدرات الإبتكار في المنتجات والعمليات والتسويق والإدارة لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة (Jantunen .A, et al, 2018) كشفت أن قدرات الإستشعار والإستيلاء وإعادة التشكيل تُعد ذات تأثير هامشي على الأداء التنظيمي، وإرتباطها ضعيف بالأداء، ودراسة (Torres .R, et al, 2018) أظهرت وجود علاقة إيجابية بين ذكاء الأعمال والتحليلات والأداء، بوساطة قدرات تغيير العمليات التجارية، ودراسة (Ramanathan .R, et al, 2018) أفادت بأن قدرات الإبتكار تؤثر بشكل كبير على الأداء

المالي للشركات إذا شعرت الشركات بأن اللوائح البيئية التي تواجهها مرنة وتوفر المزيد من الحرية في تلبية متطلبات اللوائح، ودراسة (Gutierrez .J, et al, 2018) خلصت إلى أن ممارسات إدارة الجودة المتعلقة بالموارد البشرية تسهم في تحسين القدرات الديناميكية (الميزة التنافسية المستدامة والأداء) ودمج المعرفة ودعم تطوير منتج جديد ناجح، ودراسة (GIROD .S, WHITTINGTON .R, 2017) توصلت إلى أن إعادة الهيكلة التنظيمية ترتبط إيجابياً بنتائج الأداء، بينما إعادة التشكيل التنظيمي ترتبط سلباً بنتائج الأداء، ودراسة (Battist .M, Deakins .D, 2017) أثبتت أن قدرات الشركة الديناميكية تؤثر إيجابياً على قاعدة مواردها وبالتالي على أدائها، ودراسة (García .N, et al, 2017) كشفت أن للقدرات الديناميكية أثر إيجابي ومباشر على توليد المزايا التنافسية وأن تطوير مهارات محددة للتنافس في السوق أمر ضروري لتوليد قيمة للعملاء، ودراسة (Ju .K, et al, 2016) أفادت بأن القدرات الديناميكية لسلسلة التوريد لها تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي، وأن الابتكار التكنولوجي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القدرات الديناميكية لسلسلة التوريد والأداء التشغيلي في بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار، ودراسة (Fainshmidt .S, et al, 2016) خلصت إلى أن القدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، ودراسة (Pehrsson .T, et al, 2015) أظهرت أنه كلما كان هناك توافق أكبر بين القدرات الديناميكية لوحدة خارجية من المشاريع الدولية الجديدة والمنتج/ معرفة السوق المحولة من الشركة الأم والمكتسبة محلياً، كلما زاد احتمال وجود ارتباط إيجابي بين القدرات الديناميكية للوحدة الخارجية وأدائها المالي، ودراسة (Breznik .L, 2014) أفادت بأن الشركات التي لديها التزام أقوى بنشر قدرات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على أداء الشركة، ومن خلال نتائج العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة ونصها:

الفرضية الرئيسية الثالثة: وجود علاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام في الشركات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم.

ومن خلال هذه الفرضية الرئيسية تم اشتقاق فروض فرعية تختبر الأثر الإحصائي للقدرات الديناميكية المتمثلة أبعادها في (القدرة الإستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية) على الأداء المستدام المتمثلة أبعاده في (الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي) وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (2-6-3): الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة

توجد علاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام.	3
هنالك علاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الإقتصادي	1-3
توجد علاقة بين القدرة الإستيعابية والأداء الإقتصادي.	1-1-3
توجد علاقة بين القدرة على التكيف والأداء الإقتصادي.	2-1-3
توجد علاقة بين القدرة التواصلية والأداء الإقتصادي.	3-1-3
هنالك علاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الإجتماعي	2-3
توجد علاقة بين القدرة الإستيعابية والأداء الإجتماعي.	1-2-3
توجد علاقة بين القدرة على التكيف والأداء الإجتماعي.	2-2-3
توجد علاقة بين القدرة التواصلية والأداء الإجتماعي.	3-2-3
هنالك علاقة بين القدرات الديناميكية والأداء البيئي	3-3
توجد علاقة بين القدرة الإستيعابية والأداء البيئي.	1-3-3
توجد علاقة بين القدرة على التكيف والأداء البيئي.	2-3-3
توجد علاقة بين القدرة التواصلية والأداء البيئي.	3-3-3

المصدر: إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة، 2019.

2-6-2-4 تطوير الفرضية الرابعة: الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام:

أظهرت دراسة (Khouroh .U, et al, 2020) أن التسويق الريادي يتوسط العلاقة بين القدرات الديناميكية البيئية والميزة التنافسية المستدامة، ودراسة (Abbas .J, et al, 2019) توصلت إلى توسط القدرات الديناميكية العلاقة بين شبكة الأعمال الريادية والأداء المستدام للشركات الصغيرة، ودراسة (جثير، عبد الغفور، 2017) تناولت تأثير القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي في قطاع الإتصالات وأفادت بأن القدرات الديناميكية التسويقية تسهم بجعل الشركات المبحوثة أكثر قدرة على التفوق التنافسي، ودراسة (Jiang .W, et al , 2018) تناولت أثر التوجه الريادي الأخضر لتعزيز أداء الشركة من منظور القدرات الديناميكية وتوصلت إلى أن ديناميكية التكنولوجيا الخضراء تؤثر سلباً على العلاقة بين التوجه الريادي الأخضر والأداء البيئي، ودراسة (Perlines .F, 2018) تناولت التأثير المعدل للقدرة الإستيعابية على التوجه الريادي للأداء الدولي للشركات العائلية، وأكدت بأن التوجه الريادي له أثر إيجابي على الأداء الدولي للشركات العائلية والقدرة الإستيعابية تعمل كمعدل إيجابي في هذه العلاقة، ودراسة (Kim .H, 2018) تناولت أثر تفاعل التوجه الريادي (EO) والقدرات الديناميكية (DCs) على أداء الشركة (FP) وخلصت إلى أن التوجه الريادي والقدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي مباشر على أداء الشركة، ودراسة (Perlines .F, Xu .W, 2018) تناولت أثر التوسط المشروط للقدرة الإستيعابية والبيئة في التوجه الريادي الدولي للشركات العائلية وأثبتت أن القدرة الإستيعابية والبيئة تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين التوجه الريادي الدولي والأداء الدولي للشركات العائلية، ودراسة (Hareebin .Y, et al, 2018) قامت بإستكشاف كيفية قيام الشركات بتحديث قدراتها الإستراتيجية لتحقيق عوائد أعلى من الأسواق الحالية وتمكينها من الدخول إلى

صناعة جديدة وخلصت إلى وجود علاقة منهجية إيجابية بين القدرات الإستراتيجية التنظيمية والإستراتيجيات الديناميكية التنظيمية وارتباطها بتطوير إستراتيجية ديناميكية تسعى إلى الحفاظ على عائد أعلى للإستثمار والتركيز على أسواق جديدة، ودراسة (RIBAU .C, et al, 2017) تناولت تأثير مجموعة من قدرات الإبتكار الداخلي على أداء الصادرات في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) ودور الوساطة للتوجه الريادي في الشركات ذات السلوك الإستباقي للمحفزات الخارجية وخلصت إلى أن الشركات ذات السلوك الإستباقي للمحفزات الخارجية ليست فقط أفضل في الإبتكار ولكن أيضا قدرات التوجه الريادي الخاصة بها تدعم أداء أفضل في الأسواق الدولية بالمقارنة مع الشركات التي تتفاعل مع المحفزات الخارجية. ودراسة (Rezaei .R, et al, 2017) تناولت تأثير التوجه الريادي وقدرات التسويق على أداء أعمال البيوت البلاستيكية وأفادت بأن التوجه الريادي والقدرات التسويقية لهما تأثيرات هامة وإيجابية على أداء أعمال البيوت البلاستيكية، أما دراسة (Monteiro .A, et al, 2017) عملت على تقييم التفاعل بين التوجه الريادي وأداء التصدير، من خلال دور الوساطة للموارد غير الملموسة (المتاحة للسوق الدولية) والقدرات الديناميكية ومن ناحية أخرى أكدت تأثير الوساطة للموارد التنظيمية والقدرات الديناميكية بين التوجه الريادي وأداء الصادرات، ودراسة (Wamba .S, et al, 2017) التي تناولت الدور الوسيط للقدرات الديناميكية الموجهة للعمليات بين تحليلات البيانات الكبيرة وتعزيز أداء الشركة وتوصلت إلى تأكيد دور الوساطة القوي للقدرات الديناميكية الموجهة للعمليات بين تحليلات البيانات الكبيرة وتعزيز أداء الشركة، ودراسة (Bykova .A, Jardon .C, 2017) التي تناولت الدور الوسيط للقدرات الديناميكية بين الملكية الأجنبية وأداء الأعمال وأكدت دور الوساطة الكامل للقدرات الديناميكية بين الملكية الأجنبية وأداء الأعمال، ودراسة (Altinay .L, et al, 2016) تناولت توسط القدرة على التعلم التنظيمي في العلاقة بين التوجه الريادي

(EO) وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وأثبتت أن القدرة على التعلم التنظيمي لا تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي ونمو المشروعات، ودراسة (Rezazadeh .B, et al, 2016) والتي تناولت تأثير التوجه التكنولوجي على أداء الشركة ودور الوساطة في القدرات الديناميكية على العلاقة بين هذين البنائين وأفادت بأن قدرات الشركة الديناميكية تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين التوجه التكنولوجي وأداء الشركة، ومن خلال نتائج العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الرابعة ونصها:

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام بوجود القدرات الديناميكية كمتغير وسيط.

ومن خلال هذه الفرضية الرئيسية تم اشتقاق فروض فرعية تختبر الأثر الإحصائي للتوجه الريادي المتمثلة أبعاده في (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) على الأداء المستدام المتمثلة أبعاده في (الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي) بوجود القدرات الديناميكية المتمثلة أبعاده في (القدرة الإستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية) كمتغير وسيط، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (2-6-4): الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة

4	القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام
1-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإقتصادي
1-1-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء الإقتصادي.
2-1-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الإستباقية والأداء الإقتصادي.
3-1-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء الإقتصادي.
4-1-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء الإقتصادي.
5-1-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء الإقتصادي.

2-4	القدرة الاستيعابية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإجتماعي
1-2-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء الإجتماعي.
2-2-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الإستباقية والأداء الإجتماعي.
3-2-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء الإجتماعي.
4-2-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء الإجتماعي.
5-2-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء الإجتماعي.
3-4	القدرة الاستيعابية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء البيئي
1-3-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء البيئي.
2-3-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الإستباقية والأداء البيئي.
3-3-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء البيئي.
4-3-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء البيئي.
5-3-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء البيئي.
4-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإقتصادي
1-4-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء الإقتصادي.
2-4-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الإستباقية والأداء الإقتصادي.
3-4-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء الإقتصادي.
4-4-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء الإقتصادي.
5-4-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء الإقتصادي.
5-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإجتماعي
1-5-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء الإجتماعي.
2-5-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الإستباقية والأداء الإجتماعي.
3-5-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء الإجتماعي.
4-5-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء الإجتماعي.
5-5-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء الإجتماعي.
6-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والبيئي
1-6-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء البيئي.
2-6-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الإستباقية والأداء البيئي.

3-6-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء البيئي.
4-6-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء البيئي.
5-6-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء البيئي.
7-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإقتصادي
1-7-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء الإقتصادي.
2-7-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الإستباقية والأداء الإقتصادي.
3-7-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء الإقتصادي.
4-7-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء الإقتصادي.
5-7-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء الإقتصادي.
8-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الإجتماعي
1-8-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء الإجتماعي.
2-8-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الإستباقية والأداء الإجتماعي.
3-8-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء الإجتماعي.
4-8-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء الإجتماعي.
5-8-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء الإجتماعي.
9-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء البيئي
1-9-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء البيئي.
2-9-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الإستباقية والأداء البيئي.
3-9-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء البيئي.
4-9-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء البيئي.
5-9-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء البيئي.

المصدر: إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة، 2019.

2-6-2-5 تطوير الفرضية الخامسة: المرونة الإستراتيجية والتوجه الريادي والقدرات الديناميكية:

توصلت دراسة (Shen .H, et al, 2020) إلى أن المرونة الإستراتيجية تعدل بشكل إيجابي تأثير التوجه الريادي على الأداء، ودراسة (Yasir .M, et al, 2018) أظهرت أن المرونة الإستراتيجية تقوي العلاقة بين شبكات ريادة الأعمال وتنمية المشاريع الجديدة، ودراسة (Kamasak .R, et al, 2016) أفادت بأن المرونة الإستراتيجية تجعل الإرتباط إيجابي وأقوى بين إدارة المعرفة وأداء الإبتكار، ودراسة (Puig .R, et al, 2015) توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للمرونة الإستراتيجية بين الإلتزام التنظيمي للموظفين والأداء التنظيمي، ودراسة (Grewa .R, Tansuhaj .P, 2015) خلصت إلى أن المرونة الإستراتيجية تتمتع بتأثير إيجابي على أداء الشركة بعد الأزمة، ودراسة (Khin .S, et al, 2012) أفادت بأن للمرونة الإستراتيجية تأثير إيجابي بين التوجه الإستراتيجي والإبتكار، ومن خلال نتائج العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الخامسة ونصها:

الفرضية الرئيسية الخامسة: المرونة الإستراتيجية تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية.

ومن خلال هذه الفرضية الرئيسية تم اشتقاق فروض فرعية تختبر الأثر الإحصائي للدور المعدل للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة القدرات) في العلاقة بين التوجه الريادي المتمثلة بأبعاده في (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) والقدرات الديناميكية المتمثلة بأبعادها في (القدرة الإستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية) وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (2-6-5): الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة

المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية	5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرة الإستيعابية	1-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الإبداع والقدرة الإستيعابية	1-1-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الإستباقية والقدرة الإستيعابية	2-1-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين المخاطرة والقدرة الإستيعابية	3-1-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين التنافسية والقدرة الإستيعابية	4-1-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الاستقلالية والقدرة الإستيعابية	5-1-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرة على التكيف	2-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الإبداع والقدرة على التكيف	1-2-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الإستباقية والقدرة على التكيف	2-2-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين المخاطرة والقدرة على التكيف	3-2-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين التنافسية والقدرة على التكيف	4-2-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الاستقلالية والقدرة على التكيف	5-2-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرة التواصلية	3-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الإبداع والقدرة التواصلية	1-3-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الإستباقية والقدرة التواصلية	2-3-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين المخاطرة والقدرة التواصلية	3-3-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين التنافسية والقدرة التواصلية	4-3-5
مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الاستقلالية والقدرة التواصلية	5-3-5
مرونة القدرات تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرة الإستيعابية	4-5
مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الإبداع والقدرة الإستيعابية	1-4-5
مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الإستباقية والقدرة الإستيعابية	2-4-5
مرونة القدرات تعدل العلاقة بين المخاطرة والقدرة الإستيعابية	3-4-5
مرونة القدرات تعدل العلاقة بين التنافسية والقدرة الإستيعابية	4-4-5
مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الاستقلالية والقدرة الإستيعابية	5-4-5

5-5	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرة على التكيف
1-5-5	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الإبداع والقدرة على التكيف
2-5-5	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الإستباقية والقدرة على التكيف
3-5-5	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين المخاطرة والقدرة على التكيف
4-5-5	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين التنافسية والقدرة على التكيف
5-5-5	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الاستقلالية والقدرة على التكيف
6-5	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرة التواصلية
1-6-5	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الإبداع والقدرة التواصلية
2-6-5	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الإستباقية والقدرة التواصلية
3-6-5	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين المخاطرة والقدرة التواصلية
4-6-5	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين التنافسية والقدرة التواصلية
5-6-5	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الاستقلالية والقدرة التواصلية

المصدر: إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة، 2019.

2-6-3 نظريات الدراسة:

2-6-3-1 نظرية الموارد: Resource Based View (RBV)

تحاول أن تعطي الأولوية للجانب الداخلي للمؤسسة في التحليل الإستراتيجي، فالمصدر الأساسي للميزة التنافسية هو خصائصها الداخلية وليس خصائص هيكل الصناعة والمحيط الذي تعمل فيه، فتحليل هيكل الصناعة والتعرف على أهم الفرص مهم، ولكن لا يفسر لنا الفرق في الأداء بين المؤسسات ومصادره، وانطلاقاً من هذه النظرية يرجع الفرق بين أداء المؤسسات إلى امتلاكها الموارد المتميزة وطريقة المزج والتنسيق بين هذه الموارد، وليس إلى هيكل السوق وخصائص الصناعة.

ويعرف (Barney .B, 1991:101-102) الموارد بتعريف شامل بأنها " تشتمل على كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالشركة، المعلومات والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة، وأيضاً تمكنها من وضع وتنفيذ إستراتيجيات تسمح لها بتحسين وتطوير نشاطها وأدائها". ولقد صنفها إلى ثلاث أنواع: أصول مادية، أصول بشرية، أصول تنظيمية، في حين أنه يمكن تصنيف موارد المؤسسة حسب طبيعتها إلى موارد ملموسة أو مادية وموارد غير ملموسة أي غير مادية.

من وجهة نظر هذه النظرية: المؤسسة تخلق ميزة تنافسية لأنها تستعمل هذه الموارد في بناء إستراتيجية لخلق القيمة تمكنها من التفوق على المنافسين، كما أن هذه الفئة الأخيرة لا يمكنها إتباع وتطبيق هذه الإستراتيجية لأنها مبنية على موارد خاصة بالمنظمة، وفي هذا الإطار يؤكد (Barney .B, 1991:105-112) على أنه ليست جميع موارد المؤسسة ذات قيمة إستراتيجية، وحتى تكون الموارد كمصدر للميزة التنافسية المستمرة يجب أن تكون غير متجانسة (عدم التجانس هو ما يفسر الإختلاف في الأداء ويضمن ميزة تنافسية) وغير قابلة للحركة ما بين المؤسسات (من أجل الحفاظ على فوارق الأداء أو الميزة التنافسية، عدم التجانس يجب أن يحمى بآليات عدم قابلية التقليد)، وأن تتوفر فيها أربع شروط أساسية:

- لها قيمة: أي تسمح بإستغلال عوامل النجاح الأساسية.

- نادرة: بحيث تكون غير متاحة لجميع المنافسين، أو أن خلقها صعب جداً.

- غير قابلة للتقليد: من خلال العتامة وعدم الشفافية، بأن تكون ضمنية ومعقدة ونتاجة من عدة عوامل إجتماعية وتنظيمية خاصة.

- عدم إمكانية إستبدالها بمورد آخر مماثل من حيث القيمة في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

وفي إطار هذه النظرية نجد الأبحاث التي تميز بين الموارد والقدرات، فحسب Grant الموارد هي كمدخلات في سيرورة الإنتاج، فهي وحدات التحليل الأساسية، بينما القدرة هي " كفاءة مزج هذه الموارد لإنجاز النشاطات" (Bounfour. A، 1998: 21)، ومنه فإن القدرات يمكن لنا أن نعزوها إلى مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الإستخدام، فالتركيز هنا ينصب على أهمية الروابط التي تتم بين الموارد وهو ما يعكس الدور الكبير للتنظيم.

في هذه النظرية يستعمل مصطلح الموارد ليشير إلى جميع المقاربات النظرية التي تتضمنها: مقارنة الموارد، مقارنة القدرات الديناميكية ومقاربة الكفاءات المحورية والكفاءات التنظيمية.

إن التفرقة بين الموارد والقدرات يعد أمراً هاماً لفهم العوامل التي تؤدي إلى خلق القيمة والحفاظ على المزايا التنافسية في ظل محيط متغير، لذلك نجد مساهمة (David .J, et al 1997: 516) في تطوير مفهوم القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities من أجل خلق ميزة تنافسية مستدامة في ظل ديناميكية المنافسة، بحيث يعرفون القدرات الديناميكية بأنها " قدرات المؤسسة على إدماج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لإستغلال مختلف إستعمالات الموارد المميزة للمؤسسة للإستجابة لتغيرات المحيط"، فالقدرات الديناميكية تشير إلى قدرة المؤسسة على وضع أشكال جديدة ومبتكرة من الميزات التنافسية بالإرتباط بالسياقات (المسارات) الماضية ومراكز السوق.

في تطور للدراسات والأبحاث في إطار نظرية الموارد نجد في بداية 1990 ولد اهتمام جديد بالكفاءات التنظيمية (Organizational Competencies) والذي يدمج مفاهيم الموارد والقدرات الديناميكية الذي طور طيلة سنوات الثمانينات، بحيث تعد أبحاث كل من Hamel et Prahalad الذين إستعملوا مصطلح الكفاءات المحورية (Core Competence) في سلسلة مقالاتهم للدلالة على مجموعة من الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها والتي تكتسي طابعاً نظامياً، محفزاً للاهتمام بمفهوم الكفاءات التنظيمية كمفهوم متكامل (Sanchez. R, 2000:64). ويعرفان الكفاءات الأساسية أو المحورية بأنها: "تعلم جماعي بطريقة تتسق مختلف الكفاءات الإنتاجية وإدماج مختلف التكنولوجيات المتنوعة". تتشكل من أربع عوامل: المعارف، النظم الإدارية، النظم التكنولوجية، المعايير والقيم، تتميز بكونها تخلق قيمة للزبائن، تتحكم بها المؤسسة وتمنحها المرونة. (Charron.J.L&Separi.S, 1998:378) ويعرف كل من Thomas, Heene, Sanchez الكفاءة بأنها: " قدرة المؤسسة على التنسيق المستمر لإستعمالات أصولها من أجل تحقيق أهدافها (الأصول تكون ملموسة وغير ملموسة، تستطيع المؤسسة إستعمالها في خلق، إنتاج، وبيع منتجاتها في الأسواق، ومنها ما يكون ملك للمؤسسة ومنها ما يكون موجود في محيطها) "، ويضيف الباحثين بأن هناك ثلاث شروط للكفاءة (Sanchez.R, 2000:p66):

- تنظيمية متضمنة في مفهوم التنسيق.
- القصد (intention) والمتضمن في مفهوم الإستعمال.
- تحقيق الأهداف.

من خلال مختلف الدراسات والكتابات حول مفهوم الكفاءة التنظيمية للمؤسسة يمكننا التأكيد على أن هذه الأخيرة تتميز بخصائص تسمح بتحديد كيفية بناءها وتطويرها وإستغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فإن الكفاءة تتميز بـ:

- بأنها تنظيمية: لأنه يتم بناءها داخل المنظمة، تأخذ بالحسبان المظاهر الداخلية المعقدة للموارد والقدرات، السيرورات والتكنولوجيات التنظيمية، الإدراكات والتصورات الإدارية والعلاقات الإجتماعية داخل المنظمة، فهي مجسدة في عملياتها الإنتاجية والإدارية. فمفهوم الكفاءات التنظيمية يتجسد في مجموعة من الروتينات في مختلف المستويات التنظيمية والتي تحدد مجموع الخيارات الإستراتيجية والتشغيلية التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة.

- مرتبطة بمفهوم "التبعية للمسار": إن الكفاءة الإستراتيجية لا تنشأ من الصفر، وما فعله المؤسسة اليوم أو الغد مرتبطة بما فعلته بالأمس، أي أن موارد المؤسسة وقدراتها التنظيمية الحالية تحدد طريقة عمل وتعامل المؤسسة مع المستقبل، أي أن تطوير وتجديد كفاءات وقدرات المؤسسة في المستقبل مرتبط بكفاءاتها وقدراتها التنظيمية الحالية، فالمؤسسة تستعمل المعارف والروتينات الموجودة من أجل تحليل الوضعيات الحالية وتوقع المستقبل، وبالتالي فهي تعتبر كمصدر تميز بالنسبة للمؤسسة مقارنة بالمنافسين نظراً لطبيعتها التراكمية في بنائها عبر تاريخ المؤسسة وهو شيء من الصعب على المنافسين تقليده، كذلك هي تحدد إمكانيات التطور والتأقلم للمؤسسة حسب تطورات المحيط، وبمعنى آخر قد تكون مصدر الصلابة التي تحد من قدرات المؤسسة على متابعة تطورات وتحولات البيئة التنافسية وبناء الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه التحولات.

- بأنها ديناميكية: لأنها تتشكل وتتراكم طيلة سيرورة التعلم التنظيمي داخل المنظمة وبذلك فهي تحدد قدرات المؤسسة على التأقلم والتكيف المستقبلي، بحيث تسمح بأقلمة موارد وكفاءات المؤسسة مع تغيرات وتطورات المحيط وتجنب الصلابة والجمود الذي ينتج من الروتينات التنظيمية داخل المؤسسة، تمنح المرونة نظراً لقابليتها التطبيقية في مجالات واسعة، وبمعنى آخر هي كفاءة تنظيمية في محيط متغير.

- بأنها إستراتيجيه لكونها تسمح للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية حقيقية ومستمرة مقارنة بالمنافسين في محيط متغير، لأنه لا يمكن تقليدها نظراً لطبيعتها المعقدة والتراكمية عبر الزمن، وعدم قابليتها للحركة وعدم تجانسها بين المؤسسات، ذات قيمة ونادرة، لا تعتمد على موارد المؤسسة فقط بل القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توليفات جديدة.

إنطلاقاً من هذه الخصائص للكفاءة التنظيمية فإن المنظمات تواجه تحدي إستراتيجي يتمثل في ضرورة الإلتزام والإستقرار من أجل تشكيل هوية المؤسسة وتطوير كفاءتها التنظيمية التي تعتبر تراكمية وتحتاج إلى إستقرار وإستمرارية حتى يتم تكوينها وتدعيمها داخل المؤسسة لتكون مصدر لميزة تنافسية مستدامة، فالكفاءات تزداد بالتداخلات المتكررة بين القدرات الفردية، النظم والإجراءات والموارد المادية وغير المادية للمنظمة (Doz .Y, 1994: 94) هذا من جهة، ومن جهة ثانية ضرورة إمتلاك القدرة على التغيير لمواجهة التغير السريع وعدم التأكد الذي يميز المحيط، ومقاومة صلابة الروتينات التنظيمية التي قد تؤدي مع مرور الوقت إلى إغتراب بيئي، فإستجابة المسيرين على عدم التأكد والمشاكل تتم وفقاً للمعتقدات والإفتراضات الأساسية لديهم، يتضايقون بصلابة الروتينات التنظيمية، الإعتقادات والسيرورات السياسية، ومنه فالكفاءة التنظيمية يمكن أن يكون لها تأثير محافظ قوي يتعارض مع التغيير والتجديد ما يؤدي بطريقة حتمية إلى إنحراف إستراتيجي (Fréry.F, 2000:98-100).

وبذلك تبرز مكانة المرونة في إطار هذه النظرية من هذين الجانبين، فمن جهة المرونة تعتبر كشرط أساسي من أجل بناء وتشكيل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لتحقيق الإستفادة الفعالة من إستغلال هذه الكفاءات في محيط ديناميكي، ومن جهة ثانية يمكن إعتبار المرونة ككفاءة تنظيمية في حد ذاتها يمكن بناؤها وتطويرها داخل المنظمة تكون كمصدر لميزة تنافسية مستمرة في محيط متغير.

2-3-6-2 نظرية القدرات الديناميكية: "Dynamic Capabilities"

ترى نظرية القدرات الديناميكية أن جوهر الإستراتيجية يتمثل أساساً في البحث عن خلق الثروة التي تسمح بإستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق، إذ نجد أن كل من "Shuen & Teece & Pisano" يفرقون بين مدلول الموارد والقدرات، ويؤكدون على أهمية تملك الكفاءات والخبرة والتعلم وتراكم الأصول التنظيمية أو غير المادية، وذلك في إطار البحث الذي يتعلق أساساً بإعادة توليد وبناء الميزة التنافسية في ظل أنظمة تغير سريع ومستمر.

تحاول مقارنة القدرات الديناميكية شرح كيف يمكن للمؤسسات تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها في بيئة دائمة التغير، حيث جاءت هذه المقاربة لتغطية النقص الذي تركته النظرية السابقة الذكر (نظرية الموارد) بسبب تجاهل هذه الأخيرة للعوامل المحيطة بالموارد التي تمتلكها المؤسسة، ويؤكد العديد من المؤلفين على أن RBV لا يفسر بشكل كافٍ كيف يمكن للشركات تحقيق ميزة تنافسية في بيئات العمل سريعة الحركة، وهذا من خلال العمل كقوة عازلة بين موارد المؤسسة وتغير بيئة الأعمال، ومنه الحفاظ على إستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويرى كل من "Shuen & Teece & Pisano, 1997" أن مقارنة القدرات الديناميكية جاءت لوضع إطار لدمج الإختلافات الفكرية التقليدية في المجال الإستراتيجي، والمتمثلة في القوى التنافسية لـ "M.Porter" نظرية الألعاب، والمقاربة المبنية على الموارد والكفاءات، فإلى جانب هذه التيارات الثلاث يقترح كل من "Shuen & Teece & Pisano" التركيز على أنواع من القدرات التي تسمح للمؤسسة بالحصول على ميزة تنافسية في ظل صناعة معرضة لتغيرات تكنولوجية سريعة.

إن هذه النظرية تتدرج في نفس إطار سابقتها بحيث تتدرج مع منظور نظرية الموارد في تباين الموارد والبحث عن مصادر الميزة التنافسية، إلا أنها تركز على الموارد غير الملموسة، كما أنها تسعى إلى تفسير مدى إمكانية مؤسسات معينة تتعرض لتقلبات سريعة بفعل القوى التنافسية والإبداعات التكنولوجية في أن تخلق وتمتلك الثروة.

وتتجسد هذه القدرات الديناميكية للمؤسسة خصوصاً في عنصر المعرفة حسب "Sanchez, 1995"، وكان أصل هذا التجسيد أعمال "Arrow, 1962" الذي اعتبر الإهتمام بالتعلم في حد ذاته مصدراً للربح، كما ظهرت هناك دراسة أخرى أكثر تفصيلاً، وهو ما ظهر في مقال "Grant,1996" والذي أعاد ملاءمة خصائص النظرية الكلاسيكية للموارد بحيث ركز أكثر على أنواع المعرفة الظاهرة والضمنية، وأكد بأن المؤسسة التي تتحكم في معالجة وتحليل المعلومات والمعارف هي التي تتمكن من إكتساب الميزة التنافسية المستدامة، وذهب إلى درجة إعتبار التباين بين القدرات الديناميكية بين المنافسين تعتمد بدرجة كبرى على طبيعة المعلومات المكتسبة من طرف الأفراد وعملية إندماج هذه الأخيرة داخل المؤسسة ومن ثم تم التركيز على الفرد كعنصر فاعل في خلق، إكتساب، وتوظيف المعلومات في آن واحد. ويقصد بالمعرفة الصريحة المعرفة التي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات، النماذج،

والمستندات... الخ، كما تُعرف بالمعرفة المعلنة لأنها الشائعة والرائدة بين الأفراد، والمعروف مستودعها، والمتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب الحصول عليها.

أما المعرفة الضمنية تتمثل في المهارة أو المهارات الفردية والجماعية التي نجدها في القدرات أو الكفاءات، وتُعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد، وقد تتدثر معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبداً، وفي أحيان أخرى قد يُقدر لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها.

والمعرفة كأحد أهم القدرات الديناميكية للمؤسسة تستند إلى نشاطات إبداعية ذات بعدين، فيعبر الإبداع الجذري من جهة أساس إكتساب المؤسسة للحس الملموس والداخلي والذي يساعدها في خلق قيمة مميزة، ومن جهة أخرى يعتبر هادم للكفاءات وعامل مغير للإستعدادات حسب "Christensen, Rosenbloom, 1994" و "Clarck & Lanisiti, 1996". ولغرض معرفة وتحديد العوامل التي تساعد على خلق الميزة التنافسية المستدامة وكتكامل للمقاربة السابقة الخاصة بالموارد، فقد جمع "Amit & Schoemaker, 1993" بين مفاهيم الموارد والقدرات الديناميكية، وتجسد ذلك في عدة مصطلحات منها: الأصول الإستراتيجية وذلك لتمييز مجموعة القدرات والموارد التي من الصعب تبديلها، تقليدها، والتي تكون نادرة، ملائمة وخاصة. وأمام التحديات الموجودة في السوق المنافسة تحتاج المؤسسة لأن تقوم بالتنسيق بين الوحدات الخلاقة للمعارف(الأفراد، الجماعات،... الخ) وأن تتفحص دور المؤسسة الموزعة للمعارف والمعلومات كما يذهب إليه "Tsoukas, 1996"، والعمل للوصول إلى الإستعمال الفعال للموارد المتاحة والتمتيز بدورها مما يسهل عليها الحصول على قيمة مضافة عن بقية المؤسسات الأخرى.

ساهم (Wang & Ahmed,2007) في منهج القدرات الديناميكية DC عن طريق تحديد ثلاثة عوامل تعكس السمات المشتركة لعدة شركات؛ هي (القدرة على التكيف، والقدرة الإستيعابية والقدرة المبتكرة). يتم تعريف القدرة على التكيف على أنها قدرة الشركات على الإستفادة من فرص السوق. ويشار إلى القدرة الإستيعابية على أنها القدرة على التحديد والتطبيق. فالشركات ذات القدرة الإستيعابية الأعلى قادرة بشكل أفضل على التعلم من الشركاء وتحويل المعرفة المكتسبة إلى مهارات. والقدرة الإبتكارية تشير إلى قدرة الشركات على تطوير منتجات أو أسواق جديدة. والحجة هي أن هذه العوامل يمكن إستخدامها للحفاظ على أداء الشركة على المدى الطويل.

2-6-4 تفسير النظريات لنموذج الدراسة:

2-6-4-1 تفسير نظرية الموارد للنموذج (RBV):

من أجل توفير أساس نظري متماسك ومزيد من التطور والمساهمة في إثراء البحث العلمي، تم إستخدام نظرية الموارد والمهارات كمرشد لنموذج الدراسة وهي نظرية تصور المنشأة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المنشآت والآخر خاص يمكنها من إنشاء وإستدامة الأفضلية التنافسية والتميز على المنشآت الأخرى، كما إن الفكرة الأساسية لنظرية الموارد تكمن في إمتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عائق أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها (Prahalad & Hamel, 1990).

كما أن وجود هذه الموارد(الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) المتميزة في المؤسسات، والتي تمثل متطلبات التوجه الريادي هي التي تفسر الإختلاف في الأداء بين المؤسسات العاملة في نفس

القطاع، كما ويمكن قياس قدرة الموارد على تحسين الأداء من خلال الإعتماد على تلك الموارد في خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها، وتفعيل إستخدام الموارد في صياغة وتنفيذ توجهات وإستراتيجيات فعالة.

إضافة إلي إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل ويعمل على تنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الإستثمارات للمحافظة على الموارد والمهارات في المؤسسة، وذلك بهدف إستمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد، وبالتالي فإن تبني توجه إستراتيجي بشأن هذه الموارد والتي تمثل التوجه الريادي قد تشكل أساس لتحسين الأداء في الحاضر والمستقبل.

وتبرز مكانة المرونة الإستراتيجية في إطار هذه النظرية من جانبين، فمن جهة المرونة تعتبر كشرط أساسي من أجل بناء وتشكيل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة المتمثلة في التوجه الريادي والقدرات الديناميكية لتحقيق الإستفادة الفعالة من إستغلال هذه الكفاءات في محيط ديناميكي، ومن جهة ثانية يمكن إعتبار المرونة ككفاءة تنظيمية في حد ذاتها يمكن بناؤها وتطويرها داخل المنظمة تكون كمصدر لميزة تنافسية مستمرة في محيط متغير.

2-4-6-2 تفسير نظرية القدرات الديناميكية للنموذج (DC):

توضح هذه النظرية كيف يمكن للمؤسسات تطوير الميزة التنافسية والمحافظة على إستمراريتها في بيئة دائمة التغير، وهذا من خلال العمل كقوة عازلة بين موارد المؤسسة وتغير بيئة الأعمال، ولكي تحافظ هذه المؤسسات على مواردها (التوجه الريادي) وتعمل على تطويرها لا بد من أن تمتلك قدرات ديناميكية تمكنها

من توجه إستراتيجياتها ريادةً وهذا التوجه ينعكس على الميزة التنافسية التي تنشأ من عمليات مميزة مصاغة من موارد المؤسسة، لكن في ظل تطور السبل (المفروضة أو المختارة) التي تدير عليها المؤسسة.

ومن جهة أخرى ما يمكن أن يلعبه تجنيد مواردها الخاصة وتحديداً قدراتها الديناميكية المتمثلة في (القدرة الإستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية) والتي تتجسد في مجموعة من الإستراتيجيات وآليات العمل المستخدمة من قبل المؤسسة والتي تميزها عن غيرها عن طريق تقديم قيمة مضافة في الأسواق المتغيرة إزاء مختلف التحديات، وذهب " Sanchez, 1995 " إلى درجة إعتبار التباين في القدرات الديناميكية بين المنافسين تعتمد بدرجة كبرى على طبيعة المعلومات المكتسبة من طرف الأفراد وعملية إندماج هذه الأخيرة داخل المؤسسة ومن ثم تم التركيز على الفرد كعنصر فاعل في خلق، إكتساب، وتوظيف المعلومات في آن واحد.

7-2 ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل الذي يمثل أدبيات الدراسة والإطار النظري شرح ووصف وتحديد العوامل المهمة ذات الصلة بمشكلة الدراسة والمتمثلة في التوجه الريادي والأداء المستدام والقدرات الديناميكية والمرونة الإستراتيجية ومفاهيمها وأبعادها وأنواعها، كما تناول الفصل العلاقات المتباينة بين تلك المتغيرات بطريقة منطقية وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات والنظريات المفسرة للنموذج والعلاقة بين متغيرات الدراسة، ويعتبر هذا الفصل الأساس الذي ستبنى عليه الدراسة.

0-3 تمهيد

1-3 نوع ومدخل الدراسة

2-3 منهجية الدراسة

3-3 مجتمع وعينة الدراسة

4-3 نبذة تعريفية عن مؤسسات القطاع الخدمي السوداني

5-3 مصادر وطرق جمع البيانات

6-3 مقياس الدراسة

7-3 وصف أداة الدراسة

8-3 مصادر فقرات الاستبانة

9-3 فقرات متغيرات الدراسة

10-3 صدق وثبات أداة الدراسة

11-3 الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

12-3 ملخص الفصل

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-0 تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنوع ومدخل الدراسة، ومنهجية ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى أدوات ومصادر الحصول على المعلومات، وتحليل الإحصائية والصلاحية للمقاييس المستخدمة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها لغرض تحقيق أهداف الدراسة وذلك على النحو التالي:

3-1 نوع ومدخل الدراسة Research approaches:

هناك العديد من الطرق لتصنيف البحث ولكن الطريقة الأكثر شيوعاً لتصنيف البحث إلى بحث كمي ونوعي حسب ما إذا كان المداخل إستقرائية أو إستنتاجية (إستنباطية).

المدخل الإستقرائي هو واحد حيث يقوم الباحث بعمل ملاحظات ومحاولات للعثور على أنماط من هذه الملاحظات. ثم يتم صياغة المقترحات والفرضيات التي تساعد على شرح الملاحظات. ثم يتم إنشاء الإستنتاجات والإطار النظري. وبما أن النهج الإستقرائي يسعى إلى التوصل إلى إستنتاج أوسع يستند إلى جزء من المباني فقط، فإن قوة التعميم من الإستدلال الإرشادي ستعتمد على مدى تغطية الملاحظات وعدد الملاحظات. تزداد قوة المنطق الإستقرائي مع زيادة عدد المشاهدات ونطاقها وتنوعها. عكس النهج الإستقرائي هو النهج الإستنتاجي. النهج الإستنتاجي مدفوعاً نظرياً. هذا يعني أن الباحث أولاً يضع بعض

العلاقات بين المفاهيم بمساعدة النظريات، ثم يتم تضيق هذا الأمر إلى فرضيات أكثر تحديداً. ثم هذه الفرضيات يتم إختبارها باستخدام البيانات. سيحدد الإختبار ما إذا كانت الفرضيات مدعومة أم لا. ثم يتم إستنباط الإستنتاجات والآثار من هذه النتائج.

عليه فإن هذه الدراسة تقوم على البحث الكمي والمدخل الإستنباطي Deductive هو منهج لإختبار أو تطوير نظرية لإستنباط العلاقة بين المتغيرات من واقع بيانات يتم جمعها بواسطة دراسات سابقة (Saunders et al., 2009).

3-2 منهجية الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي والمنهج الوصفي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع البحث، والذي يهدف إلى وصف خصائص المجتمع المراد دراسته وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في التوجه الريادي كمتغير مستقل، الأداء المستدام كمتغير تابع، القدرات الديناميكية كمتغير وسيط، والمرونة الإستراتيجية كمتغير معدل، ويقوم هذا المنهج علي تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الحصول علي أسلوب علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم علي الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج علي عملية وصف الظاهرة فقط وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

1-3-3 مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في مؤسسات القطاع الخدمي بإعتباره من أهم القطاعات الاقتصادية في السودان، حيث يمثل قطاع الخدمات ركيزة أساسية للإقتصاد الوطني، كما أنه يلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ تعددت الإستثمارات في هذا القطاع وحققت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع، كونها تشكل عنصراً من عناصر النشاط الإقتصادي وتسهم بشكل فاعل في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، ويعد القطاع الخدمي من بين قطاعات الإقتصاد السوداني الذي شهدت تطورات نوعية خلال العقدين الماضيين مقارنة بالقطاعات الأخرى، وبما أن الهدف من الدراسة دراسة مدى تحقيق الأداء المستدام لهذه المؤسسات من خلال التوجه الريادي وتوسط القدرات الديناميكية والمرونة الاستراتيجية كمعدل، فإن المعني برسم السياسات والإستراتيجيات هم مدراء هذه المؤسسات، لذا فإن مجتمع الدراسة يتكون من المؤسسات الخدمية العاملة في ولاية الخرطوم. وذلك بالإعتماد على أسلوب وإجراءات الحصر الشامل لـ(سبعة قطاعات) أو أنواع من الخدمات، ولقد إختيرت هذه المؤسسات الخدمية ممثلة لمجتمع الدراسة والتي تقدم خدمات (مصرفية - فندقية - صحية - إتصالات - تعليمية - تأمين - طيران) (سودارس، 2015)، وبالنظر إلى دورها المهم في خدمة المجتمع ومساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، ونظراً لطبيعة الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسات من حيث حجم البيانات والمعلومات وسرعتها وطبيعة تغيرها من ناحية أخرى.

3-3-2 عينة الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على عينة واحدة مستقلة مستعرضة Cross-sectional، وهي عينة المدراء في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم والتي تقدم سبعة أنواع من الخدمات وهي (مصرفية - فندقية - صحية - إصالات- تعليمية - تأمين - طيران)، ونظراً لوجود إحصائية دقيقة لتلك الأنواع من الخدمات فيما عدا الفنادق وبغية الوصول إلى نتائج دقيقة، فقد تم أخذ تلك المؤسسات بالكامل بإستخدام أسلوب الحصر الشامل لتكون عينة لهذه الدراسة، أما بالنسبة للخدمة الفندقية فقد تم إختيار عينة مكونة من (30) مفردة لتكون ممثلة لهذا النوع من الخدمات، حيث أن 30 مفردة يمكن أن تكون ممثلة لمجتمع بحثي (أوما سيكاران، 2006) فحري بهذه المفردة أن تمثل تمثيلاً جيداً لجزء من مجتمع بحث (الفنادق)، وقد أمكن الحصول على إحصائية دقيقة لهذه المؤسسات من الجهات المشرفة وأمكن حصر هذه المؤسسات في الجدول رقم (3-1)، والذي يمثل حجم عينة هذه الدراسة.

الجدول رقم (3-1): حجم عينة الدراسة حسب نوع الخدمة المقدمة

نوع الخدمة	مصرفية ¹	تعليمية ²	صحية ³	فندقية ⁴	إصالات ⁵	طيران ⁵	تأمينية ⁷	الاجمالي
عدد المؤسسات	64	16	76	30	4	22	14	226

المصدر: 1- بنك السودان المركزي، 2- الإدارة العامة للتعليم الأهلي والأجنبي- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 3- إدارة المؤسسات العلاجية الخاصة، 4- عشوائية، 5- الهيئة القومية للإصالات، 6- الهيئة العامة للطيران، 7- الجهاز القومي للرقابة على للتأمين.

3-4 نبذة تعريفية عن مؤسسات القطاع الخدمي السوداني:

أولاً: الخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع الخدمي:

- الخدمات المصرفية: متمثلة في البنوك الخاصة، وشركات الصرافة والتحويل المالية.
- الخدمات التعليمية: متمثلة في الجامعات الخاصة.
- الخدمات الصحية: متمثلة في المستشفيات الخاصة.
- الخدمات الفندقية: متمثلة في الفنادق الخاصة خمسة وأربعة نجوم.
- خدمات الاتصالات: متمثلة في شركات الاتصالات.
- خدمات الطيران: متمثلة في شركات الطيران.
- الخدمات التأمينية: متمثلة في شركات التأمين.

ثانياً: يمكن توضيح نشاط مؤسسات القطاع الخدمي كآلاتي:

١. القطاع المصرفي:

يرجع تاريخ قيام القطاع المصرفي في السودان إلى أوائل القرن العشرين عندما قامت بعض المصارف الأجنبية بفتح فروع لها خلال فترة الحكم الثنائي، حيث بلغ عدد المصارف العاملة في السودان 39 مصرفاً في عام 2010، وتتلخص أهم خصائص القطاع المصرفي في السودان بأنه يتكون من تركيبة معقدة من المصارف التجارية والمتخصصة ومصارف الإستثمار ومؤسسات مالية غير مصرفية وصناديق استثمار عامة ومتخصصة، اختلاف طبيعة الملكية من مصرف لآخر منها المملوك للقطاع الخاص المحلي ومنها المشترك بين الحكومة والقطاع الخاص وبين القطاعين الخاص المحلي والأجنبي

ومنها فروع البنوك الأجنبية، لها إرث تاريخي عميق حيث بدأ كفروع لبنوك أجنبية ثم تلى ذلك عمليات التأميم و ثم عمليات الدمج، ظل كل القطاع المصرفي يعمل بالنظام التقليدي وفي السبعينات قامت بعض البنوك على الأساس الإسلامي(موسوعة الوثائق الشامل، 2015).

٢. قطاع التعليم:

أنشئت وزارة التربية والتعليم العالي عام 1971م للقيام بمهمة وضع السياسات والخطط والبرامج للتعليم العالي والبحث العلمي والتنسيق بين مؤسساته. وتتكون مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من الجامعات والمعاهد الحكومية والأهلية والمراكز والمعاهد البحثية التي تنشأ بموجب قوانين وأوامر تأسيس خاصة بها وتتمتع هذه المؤسسات بالاستقلالية العلمية والإدارية والمالية وتشرف عليها مجالسها وأجهزتها الإدارية(<https://www.mohe.gov.sd/>).

٣. القطاع الصحي:

وزارة الصحة - الإدارة العامة للطب العلاجي - إدارة المؤسسات العلاجية الخاصة: تم انشاؤها عام 1993م كإدارة تابعه لمدير عام الوزارة مسئوله عن كل المؤسسات العلاجية الخاصة (عيادات، مستشفيات، أسنان خاصة، معامل، بصريات). وفي عام 1996م تمت ايلولة الأسنان الخاصة، المعامل الخاصة، البصريات الخاصة، إلى الإدارات الأم وعندها أصبحت إدارة المؤسسات العلاجية الخاصة مسئولة فقط عن المستشفيات والعيادات مع ضمها إلى الإدارة العامة للطب العلاجي في العام 2006م، عدد المستشفيات الخاصة في ولاية الخرطوم 78، المراكز المتخصصة 94، المراكز الصحية الخاصة 92، مراكز البصريات 240، عيادات الأسنان 700، مراكز الأسنان 85، معامل الأسنان 21، العيادات 1400، مهام وواجبات الإدارة: الإشراف الدوري من الناحية الفنية (طبيياً، هندسياً، تشغيلياً)

والناحية الإدارية (هيكل وظيفي، قوى عاملة، لوائح ونظم)، رفع تقارير شهرية عن مستوى الأداء من الناحية الفنية والإدارية عبر استمارات الإشراف التي تحلل بعد ملئها بواسطة أطباء الإشراف بمناطق الطب العلاجي الثلاث (الخرطوم، بحري، امدرمان) خلال زيارتهم الإشرافية الشهرية وغيرها من المهام والواجبات (إدارة المؤسسات العلاجية الخاصة، 2021).

٤. القطاع الفندقى:

يعتبر السودان من البلاد حديثة العهد بالصناعة الفندقية أو إقامة الفنادق نسبة لأن هناك دولاً قد سبقته بمئات السنين، فأول فندق كان في العام 1902م في عهد الاستعمار الإنجليزي، شهدت حقبة نهاية ستينات القرن الماضي وبداية سبعينياته ازدهاراً كبيراً في صناعة الفنادق في الخرطوم وقد حضره العديد من الأسماء العالمية في إدارة وبناء الفنادق مثل فندق الهيلتون وفندق كورال حالياً وفندق مريديان الذي كان يتبع لمريديان الفرنسية، انسحبت شركة مريديان في العام 1996م وألت الملكية والإدارة لشركة ريجنسي الفندقية، تقيم الفنادق منظمة السياحة العالمية (N.N) ويمنح تصنيف ذي النجمة إلى السبع نجوم من خلال المستوى الهندسي ومستوى الخدمات الفندقية المقدمة وإدارة الغرف وإدارة الأغذية والمشروبات وإدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية ومستوى الخدمات من إنترنت إلى تنظيم رحلات سياحية داخلية وخارجية إلى المواقع الأثرية والتراثية والموسيقا والتراث الشعبي وتجديد للإقامات وتأشيرات السفر وتوفير الربط عبر الإنترنت والاتصال الدولي المباشر والنظافة والموقع المتميز الذي يجعل من الوصول للفندق من المطار في وقت قصير ودون مصاعب (www.alnilin.com).

٥. قطاع الإتصالات:

الهيئة القومية للإتصالات جهاز حكومي خدمي يختص بوضع السياسات واللوائح والنظم التي تنظم خدمة الإتصالات في السودان، أنشأت في سبتمبر من عام 1996م بهدف توفير إطار تنظيمي فعال وضوابط مناسبة لضمان المنافسة الشريفة وحماية مصالح المشتركين. تمارس مهامها التنظيمية باستقلالية مناسبة وسلطات وإختصاصات شاملة لأداء واجباتها بصورة فعالة، من مهامها وإختصاصاتها وضع خطط وسياسات ونظم تقديم خدمات الإتصالات في السودان، تنظيم قطاع الإتصالات وتوفير خدمات إتصالية جيدة تلبي حاجة الراغبين وتواكب التقنية، مراقبة أداء مقدمي خدمات الإتصالات وتقويم الأداء بما في ذلك رقابة أسعار الخدمات، نشر الوعي العام ورفع اهتمام الجمهور بقطاع الإتصالات ودوره في وضع التنمية الإقتصادية والإجتماعية (www.wikipedia.org).

٦. قطاع الطيران:

نشأة سلطة الطيران المدني في عام 1936م وكانت تتمثل في مكتب يتبع للسكرتير الإداري البريطاني أثناء الإستعمار الإنجليزي السوداني، ويتمثل نشاطه في مباشرة مهام تصريفات العبور والهبوط للطائرات وكانت الخدمات الفنية تدار بواسطة شركات انجليزية حتى استغلال السودان عام 1956م. وتمت السودنة وتبدل نظام العمل من نظام الشركات إلى قطاع حكومي فأنشئت مصلحة الطيران المدني تحت إشراف وزارة النقل والمواصلات والسياحة، ومن مهام الهيئة العامة للطيران المدني توفير السلامة للطائرات وتشبيد المطارات وتقديم أفضل الخدمات في مجال النقل الجوي، والمتطلبات الحديثة للطيران المدني التي تشمل كل المسئوليات الخاصة ببناء وتشغيل المطارات والرقابة عليها والترخيص للخطوط الناقلة للمسافرين والشحن الجوي وإجازات التدريب والتأهيل للطيارين والمهندسين وكل العاملين في نطاق

خدمات النقل الجوي وكل مناشط وعلاقات ومهام ومسئوليات الهيئة محلياً وإقليمياً وعالمياً (www.Sudaneconomy.net).

٧. قطاع التأمين:

يعتبر قطاع التأمين مكوناً أساسياً في القطاع المالي لكل اقتصاد، وازدادت أهميته مع التوسع في أعمال التأمين والتعامل مع شركاته، وأصبح التأمين جزءاً مكماً للنظام المصرفي، بل ولا يقل عنه أهمية من حيث الأصول المتداولة لديه ومن حيث الموارد المالية، حيث تهدف شركات التأمين لحماية الأشخاص والممتلكات من الخسائر المادية الناشئة عن وقوع الخطر دون أن يتسبب فيه، وذلك للمؤمن له فيه، وذلك مقابل قسط يدفعه المؤمن له إلى شركة التأمين، على أن تقوم شركة التأمين بتعويض المؤمن له عن الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر المؤمن ضده، ويغطي التأمين مجالات تأمين الممتلكات والتأمين البحري والطيران والطاقة والسيارات والتأمين الزراعي، بالإضافة إلى التأمين الطبي والهندسي بجانب تأمين الحوادث المتنوعة وغيرها من أنواع التأمين المختلفة (التقرير الثامن والخمسون لبنك السودان المركزي، 2018، ص99).

3-5 مصادر وطرق جمع البيانات:

تعتمد الدراسة الحالية على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وهما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، ويمكن توضيح هذه البيانات على النحو الآتي:

- المصادر الثانوية:

إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الكتب والمراجع، والنشرات والدوريات، والمؤتمرات والتقارير، ومجلات الأبحاث العربية والأجنبية وغيرها، ومواقع الإنترنت والرسائل والأطروحات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة.

- المصادر الأولية:

تم الإعتماد على المصادر الأولية للحصول على البيانات التي ستجمع لأول مرة عن المتغيرات المراد دراستها وتتمثل تلك المصادر في الإستبيان الذي تم تصميمه بواسطة الباحثة إستناداً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

3-6 مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الإستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أُعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له والذي أُعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لإختبار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة، كما في الجدول رقم (3-2).

الجدول رقم (3-2): مقياس درجة الموافقة

النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 80% فأكثر	5	أوافق بشدة
من 70 إلى أقل من 80%	4	أوافق
من 50 إلى أقل من 70%	3	محايد
من 20 إلى أقل من 50%	2	لا أوافق
أقل من 20%	1	لا أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية، 2019.

3-7 وصف أداة الدراسة:

تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: يحتوي على:

أولاً/ البيانات الشخصية: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

ثانياً/ البيانات الخاصة بالمؤسسة: عمر المؤسسة، طبيعة الخدمة المقدمة، حجم المؤسسة، ملكية المؤسسة، عدد المنافسين.

القسم الثاني: يحتوي على:

أولاً: أبعاد التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، الاستقلالية، التنافسية).

ثانياً: أبعاد الأداء المستدام (الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي).

ثالثاً: أبعاد القدرات الديناميكية (القدرة الإستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية).

رابعاً: أبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة القدرات).

8-3 مصادرة فقرات الاستبانة:

تم الإعتماد على العديد من الدراسات السابقة في إعداد عبارات الإستبانة وهي كالآتي:

- **البيانات الشخصية:** تم إعداد أسئلة البيانات الشخصية من أجل تحديد (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عمر المؤسسة، طبيعة الخدمة المقدمة، حجم المؤسسة، ملكية المؤسسة، عدد المنافسين)، وهي موضحة في الجدول رقم (3-3) أدناه.

الجدول رقم (3-3): البيانات الشخصية والخاصة بالمؤسسة

الرقم	البيانات الشخصية، والخاصة بالمؤسسة	المصدر
1	النوع	إعداد الباحثة
2	العمر	
3	المؤهل العلمي	
4	المسمى الوظيفي	
5	عمر المؤسسة	
6	طبيعة الخدمة المقدمة	
7	ملكية المؤسسة	
8	عدد المنافسين	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2019.

- **التوجه الريادي:** ويتكون التوجه الريادي من الأبعاد التالية: (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، الاستقلالية، التنافسية)، ويوضح الجدول رقم (3-4) أدناه مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالتوجه الريادي.

الجدول رقم (3-4): مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالتوجه الريادي

المحور الأول: الإبداع Innovativeness		
الرقم	العبرة	المصدر
1-	من أهداف مؤسستنا استقطاب المبدعين للعمل فيها.	متعب، راضي، 2017 (تطوير)
2-	تولي مؤسستنا أهمية كبيرة للبحث والتطوير.	
3-	تشجيع مؤسستنا موظفيها على الإبداع وتطوير الأداء.	
4-	توفر مؤسستنا الدعم الكافي لموظفيها لتنفيذ الأفكار الجديدة.	
5-	تسعى مؤسستنا بصفة مستمرة لإدخال تحسينات على خدماتها لجذب عملاء جدد.	
المحور الثاني: الاستباقية Pro-activeness		
1-	تسعى مؤسستنا دائما إلى أخذ زمام المبادرة في تقديم أفضل الخدمات.	متعب، راضي، 2017
2-	تقدم مؤسستنا خدمات جديدة تلبى احتياجات الزبائن المستقبلية.	
3-	تستطيع مؤسستنا تلبية احتياجات عملائها بما يفوق توقعاتهم.	
4-	لدى مؤسستنا القدرة على اغتنام الفرص بدل من انتظارها.	
5-	تنتهز مؤسستنا فرص السوق لزيادة مصادر الربح.	
المحور الثالث: المخاطرة Risk-taking		
1-	تنظر مؤسستنا إلى تحمل المخاطرة باعتبارها سمة ايجابية.	متعب، راضي، 2017 حسن، كامل، 2016
2-	للدي مؤسستنا توجه نحو المخاطرة في التعامل مع التقلبات السوقية.	
3-	تشجع مؤسستنا موظفيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة.	
4-	تعمل مؤسستنا على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد.	
5-	لا تخشي مؤسستنا المخاطر الناتجة عن التحسين والإبتكار في الخدمات.	
المحور الرابع: الاستقلالية Autonomy		
1-	تسمح مؤسستنا للعاملين بالعمل بحرية.	فيحان، راضي، 2015
2-	تسمح مؤسستنا للعاملين باقتراح تغييرات في الطريقة التي تؤدي بها مهام عملهم.	
3-	يتم إعطاء العاملين الحرية لاتخاذ قرار من تلقاء انفسهم في تصحيح مسار العمل.	
4-	يتم إعطاء العاملين السلطة بما يتناسب ومسؤولياتهم.	
5-	يسمح للعاملين بالوصول إلى جميع المعلومات التي تتطلبها طبيعة عملهم.	
المحور الخامس: التنافسية Competitiveness		
1-	تجمع مؤسستنا المعلومات عن المنافسين وخططهم المستقبلية في قطاع خدماتها.	فيحان، راضي، 2015
2-	تركز مؤسستنا على السرية حول معلومات توجهها المستقبلي اتجاه عملائها.	
3-	تتحدى مؤسستنا بصورة واضحة المنافسين لتوضيح موقعها السوقية.	

٤-	تعتمد مؤسستنا على سياسة خفض الأسعار أكثر من منافسيها لاختراق الاسواق.
٥-	تهتم مؤسستنا بتحديث أساليب العمل بشكل أفضل من المنافسين.

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2019.

- الأداء المستدام: يتكون الأداء المستدام من الأبعاد التالي (الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي) ويوضح الجدول رقم (3-5) أدناه مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالأداء المستدام.

الجدول رقم (3-5): مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالأداء المستدام

Economic Performance المحور الأول : الأداء الاقتصادي		
الرقم	العبرة	المصدر
١-	تحقق مؤسستنا زيادة في الإنتاج بصفة مستمرة.	جربي، 2018 بن غانم، 2015 تطوير
٢-	نسبة الخدمات المعيبة في مؤسستنا منخفض جداً.	
٣-	تقدم مؤسستنا خدمات بأسعار أقل من المنافسين.	
٤-	تخصص مؤسستنا نسبة من الأرباح لإعادة استثمارها.	
٥-	تعتمد مؤشرات الأداء في مؤسستنا على معرفة رضا العملاء.	
Social Performance المحور الثاني : الأداء الاجتماعي		
١-	تراعي مؤسستنا شروط الصحة والسلامة المهنية.	جربي، 2018 بن غانم، 2015
٢-	توفر مؤسستنا الخدمات الاجتماعية للعاملين (السكن، النقل...).	
٣-	تفصح مؤسستنا عن ممارساتها الاجتماعية لجميع الأطراف ذات المصلحة.	
٤-	تقدم مؤسستنا مساعدات للمشاريع الخيرية.	
٥-	تساهم مؤسستنا في نشر ثقافة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.	
Environment Performance المحور الثالث : الأداء البيئي		
١-	تستخدم مؤسستنا وسائل متطورة لتخفيض حجم الآثار البيئية الخطيرة.	جربي، 2018
٢-	تقوم مؤسستنا بإعادة استعمال وتدوير نفاياتها.	
٣-	حجم النفايات الناتجة من جراء أنشطة مؤسستنا منخفض.	
٤-	تسعى مؤسستنا لتطوير خدماتها لتصبح صديقة للبيئة.	
٥-	تقوم مؤسستنا بحماية البيئة من التلوث بالاعتماد على مواصفات الجودة.	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة، 2019.

- القدرات الديناميكية: تتكون القدرات الديناميكية من الأبعاد التالي (القدرة الإستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية) ويوضح الجدول رقم (3-6) أدناه مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالقدرات الديناميكية.

الجدول رقم (3-6): مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالقدرات الديناميكية

المحور الأول: القدرة الاستيعابية Absorptive Capability		
الرقم	العبرة	المصدر
١-	تجلب مؤسستنا باستمرار تقنيات من مصادر خارجية.	Lee.e, 2018 Liao.s, 2007 (تطوير)
٢-	موظفي مؤسستنا بارعون في إعادة تنشيط المعرفة الحالية للاستخدامات الجديدة.	
٣-	تقوم مؤسستنا بتحليل وتفسير متطلبات السوق المتغيرة لتقنياتنا.	
٤-	موظفي مؤسستنا قادرين على تبادل خبراتهم لتطوير خدمات جديدة.	
المحور الثاني: القدرة على التكيف Adaptive Capability		
١-	تمتلك مؤسستنا القدرة على التكيف مع طلبات العملاء الحالية.	Zhu. W, et al, 2017 Chrysochoidis .G, 2016 Tejumade .A, 2011
٢-	تصمم مؤسستنا الخدمات وفقا لطلب العملاء.	
٣-	تتكيف مؤسستنا مع التحولات في استراتيجيات أعمالها.	
٤-	تستجيب مؤسستنا بسرعة لفرص السوق الجديدة.	
المحور الثالث: القدرة الاتصالية Communicative Capability		
١-	لمؤسستنا القدرة على الاتصال.	Wamba .S, et al, 2017 Sher .p, Lee .v,2004
٢-	لمؤسستنا القدرة على تبادل استخدام الموارد.	
٣-	لمؤسستنا علاقة صحيحة مع العملاء.	
٤-	تعمل مؤسستنا على تبادل المعلومات بين الأطراف داخليا.	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة، 2019.

- المرونة الإستراتيجية: تتكون المرونة الإستراتيجية من الأبعاد التالي (مرونة الموارد، مرونة القدرات) ويوضح الجدول رقم (3-7) أدناه مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية.

الجدول رقم (3-7): مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية

المحور الأول: مرونة الموارد Resource Flexibility	
الرقم	العبرة
المصدر	
1-	تمتلك مؤسستنا موارد مرنة تمكنها من تقديم خدمات مختلفة.
2-	تمتاز مؤسستنا بالمقدرة على تعظيم الفائدة من مواردها باستغلالها استغلالاً أمثل.
3-	لدي مؤسستنا درجة استفادة عالية من الموارد في تطوير مختلف خدمات ما بعد البيع.
4-	تمتلك مؤسستنا القدرة على تحسين نوعية خدماتها لتلائم الاحتياجات المتغيرة للأسواق العاملة فيها.
5-	تؤكد مؤسستنا على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء.
المحور الثاني: مرونة القدرات Capability Flexibility	
1-	تمتلك مؤسستنا المقدرة على التنسيق بين أقسامها الإدارية المختلفة.
2-	تمتاز مؤسستنا بالقدرة على الإدارة في بيئة تنافسية ذات عدم تأكد عالي.
3-	لدي مؤسستنا القدرة على استخدام هياكل تنظيمية مرنة.
4-	تتمتع مؤسستنا بالقدرة على استخدام الموارد البشرية في مجال البحث والتطوير بمرونة عالية.
5-	تبتكر مؤسستنا وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على خدماتها.

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة، 2019.

3-9 فقرات متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (3-8) المتغيرات وعدد فقرات الإستبانة التي تم من خلالها قياس متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (3-8): متغيرات الإستبانة وعدد فقراتها

عدد العبارات	المتغيرات
9	البيانات الشخصية
25	التوجه الريادي
15	الأداء المستدام
12	القدرات الديناميكية
10	المرونة الإستراتيجية
71	العدد الكلي للعبارات

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة، 2019.

3-10 صدق وثبات أداة الدراسة:

3-10-1 صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

بعد أن تم الإنتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقياس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على المحكمين المختصين في مجال الإدارة بلغ عددهم ثمانية محكمين كما هو موضح في الملحق (2)، وقد طلب من المحكمين إبداء آراءهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم إسترجاع الإستبانة من جميع الخبراء تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي أقتُرحت عليها، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وقد أعتبرت الباحثة الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تم تصميم الإستبانة في صورتها النهائية كما هو موضح في الملحق (1).

3-10-2 ثبات أداة الدراسة:

ويشير إلى قدرة الإستبانة في الحصول على نفس النتائج لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة بإستخدام نفس الأداة (الإستبانة) أو على نفس العينة (أي عدم تناقضه) كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إلى مدى خلوه من الأخطاء، وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به (سيكاران، 2006) ولأجل ذلك تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو 60%، حيث تتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين (0-1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على

وجود ثبات عالٍ وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات أو ثبات منخفض، تم توزيع عينة استطلاعية مكونة من 50 إستبانة للتأكد من صدق وسلامة الإستبانة وتم الحصول على 43 إستبانة، وكانت قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الإستبانة للدراسة المبدئية مرتفعة (وجود ثبات عالي) لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة مما يؤكد الإتساق الداخلي للأبعاد الخاضعة للقياس كما في الجدول رقم (3-9) التالي.

الجدول رقم (3-9): قيمة الفا كرونباخ لفقرات الإستبانة للدراسة المبدئية (حجم العينة: 43)

نوع المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha
<u>المستقل</u> التوجه الريادي	الإبداع	5	.841
	الإستباقية	5	.810
	المخاطرة	5	.866
	الاستقلالية	5	.761
	التنافسية	5	.737
<u>التابع</u> الأداء المستدام	الأداء الإقتصادي	5	.671
	الأداء الإجتماعي	5	.749
	الأداء البيئي	5	.805
<u>الوسيط</u> القدرات الديناميكية	القدرة الإستيعابية	4	.836
	القدرة على التكيف	4	.836
	القدرة التواصلية	4	.843
<u>المعدل</u> المرونة الاستراتيجية	مرونة الموارد	5	.915
	مرونة القدرات	5	.859
	الاعتمادية لجميع مقاييس الدراسة	72	.952

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2019.

3-11 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

أعتمدت الباحثة في عملية التحليل الإحصائي على برنامج الحزم الاحصائية (Spss) و (Amos v25)

لتحليل البيانات وإختبار فروض الدراسة تم استخدام الإختبارات الإحصائية التالية:

3-11-1 إختبار الثبات: وذلك بإستخدام إختبار الفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) لتقدير معاملات ثبات فقرات الدراسة.

3-11-2 أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محاور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

3-11-3 إختبار تحليل المسار Path Analysis : هو تقنية إحصائية يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد حيث أن تحليل المسار يعتبر إمتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس والإرتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, Spring, Ann, 2002) وبهذه الطريقة يعتبر نموذج فريد من بين نماذج المعادلات الأخرى، للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة بإستخدام البرنامج الإحصائي (AMOSv25) وفي ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج المفترض للبيانات والتي يتم قبولها أو رفضها في ضوءها والتي تُعرف بمؤشرات جودة النموذج.

3-11-4 معامل الإرتباط (R): وهو مؤشر إحصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات، كما أن إشارة معامل الإرتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت الإشارة موجبة تدل على وجود إرتباط طردي، بينما الإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

3-11-5 معامل التحديد (R2): للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات، فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توافق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة، والعكس هو الصحيح فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توافق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

3-11-6 إختبار (T): لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الإختبار يتم مقارنة القيمة الإحتمالية للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ويدل ذلك على (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات)، أما إذا كانت القيمة الإحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضوع الدراسة).

3-11-7 قيمة (B): يتم الإعتماد على قيمة معامل الإنحدار لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل.

3-12 ملخص الفصل:

في هذا الفصل تم تناول نوع ومدخل الدراسة ومصادر جمع البيانات ومنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة التي طبقت عليها بالإضافة إلى التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وكذلك أساليب التحليل الإحصائي التي أُستخدمت في تحليل البيانات.

الفصل الرابع
عرض وتحليل بيانات الدراسة

4

0-4 تمهيد

1-4 تحليل بيانات الدراسة

2-4 إختبار الفرضيات

3-4 مناقشة النتائج

4-4 ملخص الفصل

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة

0-4 تمهيد:

يشتمل هذا الفصل من الدراسة على عرض وتحليل بيانات الدراسة: ويهدف إلى إستعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل إستجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي، وكذلك تحليل الإعتمادية للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والإرتباط بين المتغيرات، إختبار الفرضيات: يتم فيه إستخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من الدراسة، مناقشة النتائج: ويتناول مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من واقع تحليل البيانات.

1-4 تحليل البيانات:

1-1-4 تنظيف البيانات Cleaning data

يتعامل تنظيف البيانات مع إكتشاف وإزالة الأخطاء والتناقضات التي تتم أثناء إدخال البيانات من أجل تحسين جودتها. والتعامل مع البيانات المفقودة حيث أن فقدان البيانات يعتبر أمر شائع ومتوقع في عملية جمع وإدخال البيانات.

1. البيانات المفقودة Missing data

أن فقدان العديد من البيانات أي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات أي أنها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في

التعامل مع البيانات المفقودة هي أن لا تزيد عن 10% من حجم الأسئلة فإذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الإستبانة نهائياً باعتبارها غير صالح للتحليل وعليه يتم إستخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها.

٢. الإجابات المتماثلة : Unengaged Response

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الإستبيان قد يعني ذلك عدم إهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الإستبيان إذ يستحيل إعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي أن لا يكون هنالك تجانس تام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال إحتساب الإنحراف المعياري للإجابات فإذا كان هنالك إنحراف معياري عالي يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه أي إستبانة يقل إنحرافها المعياري عن 0.5 يجب حذفها، ولم يتم حذف أي إستبانة.

4-1-2 معدل إستجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من المدراء العموم ومن ينوب عنهم في مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، حيث تم توزيع عدد (226) إستبانة، تمكنت الباحثة من الحصول علي (216) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة ولم تسترد عدد (10) إستبانة، حيث بلغت نسبة الإستجابة (95.58%)، الجدول (4-1-1) يوضح نسبة الإستجابة.

الجدول رقم (4-1-1): نسبة الإستجابة

النسبة	العدد	البيان
100%	226	مجموع الإستبيانات الموزعة للمستجيبين
95.58%	216	الإستبيانات التي تم إرجاعها
4.42%	10	الإستبيانات التي لم يتم إرجاعها
95.58%	216	الإستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

4-1-3 الخصائص الأساسية لعينة الدراسة:

4-1-3-1 البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة:

إحتوت البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة علي (4) عناصر هي: (النوع، والعمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، والجدول رقم (4-1-2) يوضح تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة، ومن خصائص مجتمع الدراسة توزيع مفردات العينة وفقاً للنوع حيث بلغت نسبة الذكور (73.1%)، بينما تشكل نسبة الإناث (26.9%)، كما أظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية من الجدول أن الفئة أقل من 25 سنة بلغت نسبتها (1.8%)، وهي أقل نسبة والفئة العمرية 25 وأقل من 35 سنة شكلت نسبة (34.7%)، وهي أكبر نسبة، بينما شكلت الفئة 35 وأقل من 45 سنة نسبة (29.7%)، وشكلت الفئة 45 وأقل من 55 سنة نسبة بلغت (18.7%)، وشكلت الفئة من 55 سنة فأكثر نسبة (15.1%). أما من حيث المؤهل العلمي فيوضح أن الفئة دون الجامعي بلغت نسبتهم (3.7%)، والفئة جامعي بلغت نسبتهم (54.3%) وهي أكبر نسبة، ثم الفئة فوق الجامعي حيث بلغت نسبتهم (39.7%)، وتليهم الفئة زمالة مهنية وبلغت نسبتهم (2.3%) وهي أقل نسبة، ومن حيث المسمى الوظيفي فيوضح أن فئة مدير عام يشكلون نسبة (12.8%)، تليهم الفئة نائب

مدير عام يشكلون نسبة (14.6%)، ثم فئة مدير فرع وبلغت نسبتهم (12.3%) وهي أقل نسبة، تليهم فئة مدير إدارة ويشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (60.3%) من عينة الدراسة.

الجدول رقم (4-1-2): البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

النسبة	العدد	البيان	العامل الديمغرافي
73.1%	160	ذكر	النوع
26.9%	56	أنثى	
1.8%	4	أقل من 25 سنة	العمر
34.7%	73	25 وأقل من 35 سنة	
29.7%	65	35 وأقل من 45 سنة	
18.7%	41	45 وأقل من 55 سنة	
15.1%	33	من 55 سنة فأكثر	
3.7%	8	دون الجامعي	المؤهل العلمي
54.3%	119	جامعي	
39.7%	84	فوق الجامعي	
2.3%	5	زمالة مهنية	
12.8%	28	مدير عام	المسمى الوظيفي
14.6%	32	نائب مدير عام	
12.3%	27	مدير فرع	
60.3%	129	مدير إدارة	

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2020م.

4-3-1-2 البيانات الديمغرافية الخاصة بالمؤسسات:

إحتوت البيانات الديمغرافية الخاصة بالمؤسسات علي (5) هي: (عمر الشركة، طبيعة الخدمة المقدمة، حجم الشركة، ملكية الشركة، عدد المنافسين)، والجدول رقم (4-1-3) يوضح البيانات الديمغرافية الخاصة بالمؤسسات حسب عمر الشركة الفئة أقل من 10 سنوات حيث بلغت نسبة (24.2%)، والفئة 10 وأقل من 20 سنة شكلت أكبر نسبة حيث بلغت (32.4%)، وتليها الفئة 20 وأقل من 30 سنة حيث بلغت نسبة

(21.5%)، ثم الفئة 30 وأقل من 40 سنة حيث بلغت نسبة (8.2%)، والفئة من 40 سنة فأكثر حيث بلغت نسبة (13.7%). أما توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الخدمة المقدمة فقد أوضح التحليل أن المؤسسات المصرفية بلغت نسبتها (25.6%)، تليها شركات التأمين وبلغت نسبة (14.6%)، وشركات الطيران بلغت نسبة (9.6%)، وشركات الإتصالات بلغت نسبة (2.7%)، ثم مؤسسات القطاع الصحي بلغت نسبة (32.4%) وتشكل أكبر نسبة، وتليها الفنادق بنسبة (10.5%)، وفئة المؤسسات التعليمية بلغت نسبة (4.6%). أما توزيع أفراد العينة حسب حجم الشركة فقد أوضح التحليل أن الفئة أقل من 50 عامل بلغت (30.1%)، ثم الفئة 50 وأقل من 100 عامل بلغت نسبة (16.4%)، وتليها الفئة 100 وأقل من 150 عامل بنسبة (11.9%)، ثم الفئة 150 وأقل من 200 عامل بلغت نسبة (9.6%)، تليها الفئة من 200 عامل فأكثر بلغت نسبة (32.0%) وتشكل أكبر نسبة. أما توزيع أفراد العينة حسب ملكية الشركة فقد أوضح التحليل أن فئة القطاع الخاص المحلي بلغت نسبة (69.4%) وتشكل أكبر نسبة، تليها فئة القطاع الخاص الأجنبي بلغت نسبة (9.6%)، ثم فئة القطاع الخاص المشترك بلغت (21.0%). أما توزيع أفراد العينة حسب عدد المنافسين فقد أوضح التحليل أن الفئة أقل من 5 بلغت (22.8%)، والفئة 5 وأقل من 10 بلغت نسبة (16.9%)، والفئة 10 وأقل من 15 بلغت نسبة (9.1%)، والفئة 15 وأقل من 20 بلغت نسبة (5.9%)، ثم الفئة من 20 فأكثر بلغت نسبة (45.2%) وتشكل أكبر نسبة.

الجدول رقم (4-1-3): تحليل البيانات الديمغرافية الخاصة بالمؤسسات

العامل الديمغرافي	البيان	العدد	النسبة
عمر الشركة	أقل من 10 سنوات	50	24.2%
	10 وأقل من 20 سنة	71	32.4%
	20 وأقل من 30 سنة	47	21.5%
	30 وأقل من 40 سنة	18	8.2%

30	من 40 سنة فأكثر	13.7%
56	المؤسسات المصرفية	25.6%
32	شركات التأمين	14.6%
21	شركات الطيران	9.6%
6	شركات الإتصالات	2.7%
71	مؤسسات القطاع الصحي	32.4%
20	الفنادق	10.5%
10	المؤسسات التعليمية	4.6%
66	أقل من 50 عامل	30.1%
36	50 وأقل من 100 عامل	16.4%
26	100 وأقل من 150 عامل	11.9%
21	150 وأقل من 200 عامل	9.6%
67	من 200 عامل فأكثر	32.0%
152	القطاع الخاص المحلي	69.4%
21	القطاع الخاص الأجنبي	9.6%
43	القطاع الخاص المشترك	21.0%
50	أقل من 5	22.8%
37	5 وأقل من 10	16.9%
20	10 وأقل من 15	9.1%
13	15 وأقل من 20	5.9%
96	من 20 فأكثر	45.2%

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2020م.

جودة القياس

تعبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام القياس المستخدمة في الدراسة (سيكاران، 2003). حيث استخدمت الباحثة التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية، وأدناه تفصيل كل علي حده.

4-1-4 التحليل العاملي الإستكشافي:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي الإستكشافي يهدف إلى إكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات ولإختبار الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى(زغلول، 2003 : 178)، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الإرتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي، 2009 : 43)، حيث تستند غريلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الإفتراضات (Hair et al, 2010) كسروط لقبول نتائجها وهي:

- ١/ وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- ٢/ أن لا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
- ٣/ أن لا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- ٤/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- ٥/ أن لا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- ٦/ أن لا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

4-1-4-1 التحليل العاملي الإستكشافي للتوجه الريادي:

يوضح الجدول (4-1-4) نتائج التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل التوجه الريادي المكون من

خمسة أبعاد هي: الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، الاستقلالية، التنافسية (العدد الكلي للعبارات 25 عبارة)

الجدول رقم (4-1-4): التحليل العاملي الإستكشافي للتوجه الريادي

Component					العبارات	الأبعاد
1	2	3	4	5		
.754					من أهداف مؤسستنا استقطاب المبدعين للعمل فيها.	الإبداع 1
.971					تولي مؤسستنا أهمية كبيرة للبحث والتطوير.	الإبداع 2
.875					تشجع مؤسستنا موظفيها على الإبداع وتطوير الأداء.	الإبداع 3
.939					توفر مؤسستنا الدعم الكافي لموظفيها لتنفيذ الأفكار الجديدة.	الإبداع 4
.868					تسعى مؤسستنا بصفة مستمرة لإدخال تحسينات على خدماتها لجذب عملاء جدد.	الإبداع 5
				.899	تسعى مؤسستنا دائماً إلى أخذ زمام المبادرة في تقديم أفضل الخدمات.	الإستباقية 1
				.806	تقدم مؤسستنا منتجات جديدة تلبي احتياجات الزبائن المستقبلية.	الإستباقية 2
				.886	تستطيع مؤسستنا تلبية احتياجات عملائها بما يفوق توقعاتهم.	الإستباقية 3
				.843	لدى مؤسستنا القدرة على اغتنام الفرص بدل من انتظارها.	الإستباقية 4
				.876	تنتهز مؤسستنا فرص السوق لزيادة	الإستباقية

				مصادر الربح.	5
		.866		تشجع مؤسستنا موظفيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة.	المخاطرة 3
		.850		تعمل مؤسستنا على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد.	المخاطرة 4
		.659		لا تخشي مؤسستنا المخاطر الناتجة عن التحسين والإبتكار في الخدمات.	المخاطرة 5
	.702			تسمح مؤسستنا للعاملين بالعمل بحرية.	الاستقلالية 1
	.691			تسمح مؤسستنا للعاملين باقتراح تغييرات في الطريقة التي تؤدي بها مهام عملهم.	الاستقلالية 2
	.909			يتم إعطاء العاملين الحرية لإتخاذ قرار من تلقاء انفسهم في تصحيح مسار العمل.	الاستقلالية 3
	.635			يتم إعطاء العاملين السلطة بما يتناسب ومسؤولياتهم.	الاستقلالية 4
	.536			يسمح للعاملين بالوصول إلى جميع المعلومات التي تتطلبها طبيعة عملهم.	الاستقلالية 5
			.930	تجمع مؤسستنا المعلومات عن المنافسين وخططهم المستقبلية في قطاع خدماتها.	التنافسية 1
			.753	تتحدى مؤسستنا بصورة واضحة المنافسين لتوضيح موقعها السوقي.	التنافسية 3
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. KMO					.938
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		الجذر الكامن		3532.0
					83
	Df				190
	Sig.		نسبة التباين		.000 76.599

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الإستكشافي، تبين أن قيمة إختبار KMO بلغت (0.938) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل إختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما أن الحد الأدنى للجذر الكامن Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس التوجه الريادي، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير أن التوجه الريادي يتم قياسه من خلال (خمسة أبعاد)، حيث تم إستبعاد أي عبارة يقل تحميلها عن 0.5، وتم حذف عبارات المخاطرة (2،1) وعبارات التنافسية (5،4،2) وأصبحت مجموع العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل التوجه الريادي (20) عبارة. وأن قيمة متوسط نسبة التباين تساوي (76.599) المفسر للبعد أعلى من القيم التي حددها (عماد وآخرون، 2019) وهي 0.5.

4-1-4-2 التحليل العاملي الإستكشافي للأداء المستدام:

يوضح الجدول (4-1-5) نتائج التحليل العاملي الإستكشافي للأداء المستدام المكون من ثلاثة أبعاد هي: الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي (العدد الكلي للعبارات 15 عبارة).

الجدول رقم (4-1-5): التحليل العاملي الإستكشافي للأداء المستدام

Component			العبارات	الأبعاد
1	2	3		
	.816		نسبة الخدمات المعيبة في مؤسستنا منخفض جداً.	الأداء الإقتصادي 2
	.873		تقدم مؤسستنا خدمات بأسعار أقل من المنافسين.	الأداء الإقتصادي 3
		.960	توفر مؤسستنا الخدمات الاجتماعية للعاملين (السكن، النقل...).	الأداء الإجتماعي 2

		649.	تفصح مؤسستنا عن ممارساتها الاجتماعية لجميع الأطراف ذات المصلحة.	الأداء الإجتماعي 3
879.			تستخدم مؤسستنا وسائل متطورة لتخفيض حجم الآثار البيئية الخطيرة.	الأداء البيئي 1
940.			تسعى مؤسستنا لتطوير خدماتها لتصبح صديقة للبيئة .	الأداء البيئي 4
889.			تقوم مؤسستنا بحماية البيئة من التلوث بالاعتماد على مواصفات الجودة.	الأداء البيئي 5
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. KMO				863.
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	الجذر الكامن	680.212	
	Df		21	
	Sig. نسبة التباين		.000 78.172	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الإستكشافي، تبين أن قيمة إختبار KMO بلغت (0.863) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل إختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما أن الحد الأدنى للجذر الكامن Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة الأداء المستدام، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير أن الأداء المستدام يتم قياسها من خلال (ثلاثة أبعاد فقط)، حيث تم إستبعاد أي عبارة يقل تحميلها عن 0.5، وتم حذف عبارات الأداء الإقتصادي (5،4،1) وعبارات الأداء الإجتماعي (5،4،1) وعبارات الأداء البيئي (3،2) وأصبحت مجموع العبارات التي تقيس أبعاد المتغير التابع الأداء المستدام (7) عبارات. وأن قيمة متوسط نسبة التباين تساوي (78.172) المفسر للبعد أعلى من القيم التي حددها (عماد وآخرون، 2019) وهي 0.5.

4-1-4-3 التحليل العاملي الإستكشافي للقدرات الديناميكية:

يوضح الجدول (4-1-6) نتائج التحليل العاملي الإستكشافي للقدرات الديناميكية المكونة من ثلاثة أبعاد

هي: القدرة الإستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية (العدد الكلي للعبارات 12 عبارة).

الجدول رقم (4-1-6): التحليل العاملي الإستكشافي للقدرات الديناميكية

Component			العبارات	الأبعاد
1	2	3		
		.972	تجلب مؤسستنا بإستمرار تقنيات من مصادر خارجية.	القدرة الإستيعابية 1
		.534	موظفي مؤسستنا بارعون في إعادة تنشيط المعرفة الحالية للإستخدامات الجديدة.	القدرة الإستيعابية 2
.918			تصمم مؤسستنا الخدمات وفقاً لطلب العملاء.	القدرة على التكيف 2
.872			تتكيف مؤسستنا مع التحولات في إستراتيجيات أعمالها.	القدرة على التكيف 3
.829			تستجيب مؤسستنا بسرعة لفرص السوق الجديدة.	القدرة على التكيف 4
	.816		لمؤسستنا القدرة على الإتصال.	القدرة التواصلية 1
	.856		لمؤسستنا القدرة على تبادل إستخدام الموارد.	القدرة التواصلية 2
	.840		لمؤسستنا علاقة صحيحة مع العملاء.	القدرة التواصلية 3
	.823		تعمل مؤسستنا على تبادل المعلومات بين الأطراف داخلياً.	القدرة التواصلية 4
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. KMO				.954
Bartlett's Test of Sphericity			Approx. Chi-Square الجذر الكامن	2714.109
			Df	55
			Sig. نسبة التباين	.000 85.210

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الإستكشافي، تبين أن قيمة إختبار KMO بلغت (0.954) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل إختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما أن الحد الأدنى للجذر الكامن Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة القدرات الديناميكية، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير أن القدرات الديناميكية يتم قياسها من خلال (ثلاثة أبعاد فقط)، حيث تم إستبعاد أي عبارة يقل تحميلها عن 0.5، وتم حذف عبارات القدرة الإستيعابية (4،3) وعبارة القدرة على التكيف (1) وأصبحت مجموع العبارات التي تقيس أبعاد المتغير الوسيط القدرات الديناميكية (9) عبارات. وأن قيمة متوسط نسبة التباين تساوي (85.210) المفسر للبعد أعلى من القيم التي حددها (عماد وآخرون، 2019) وهي 0.5.

4-4-1-4 التحليل العاملي الإستكشافي للمرونة الاستراتيجية:

يوضح الجدول (4-1-7) نتائج التحليل العاملي الإستكشافي للمرونة الإستراتيجية المكونة من بعدين هما: مرونة الموارد، مرونة القدرات (العدد الكلي للعبارات 10 عبارة).

الجدول رقم (4-1-7): التحليل العاملي الإستكشافي للمرونة الإستراتيجية

Component		العبارات	الأبعاد
1	2		
1.008		تمتلك مؤسستنا موارد مرنة تمكنها من تقديم خدمات مختلفة.	مرونة الموارد 1
.901		تمتاز مؤسستنا بالمقدرة على تعظيم الفائدة من مواردها باستغلالها استغلال أمثل.	مرونة الموارد 2
.799		تمتلك مؤسستنا القدرة على تحسين نوعية خدماتها لتلائم الإحتياجات المتغيرة للأسواق العاملة فيها.	مرونة الموارد 4
.747		تؤكد مؤسستنا على الاستجابة السريعة لإحتياجات العملاء.	مرونة الموارد 5

	0.998	تمتاز مؤسستنا بالقدرة على الإدارة في بيئة تنافسية ذات عدم تأكد عالي.	مرونة القدرات 2
	0.731	تبتكر مؤسستنا وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على خدماتها.	مرونة القدرات 5
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. KMO			0.896
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	الجذر الكامن	1126.667
	Df		15
	Sig.	نسبة التباين	0.000
			84.464

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من خلال نتائج التحليل العاملي الإستكشافي، تبين أن قيمة إختبار KMO بلغت (0.896) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب أن يفوق (0.5) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل إختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما أن الحد الأدنى للجذر الكامن Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة المرونة الإستراتيجية، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير أن المرونة الإستراتيجية يتم قياسها من خلال (بعدين فقط)، حيث تم إستبعاد أي عبارة يقل تحميلها عن 0.5، وتم حذف عبارة مرونة الموارد (3) وعبارات مرونة القدرات (4،3،1) وأصبحت مجموع العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المعدل المرونة الإستراتيجية (6) عبارات. وأن قيمة متوسط نسبة التباين تساوي (84.464) المفسر للبعد أعلى من القيم التي حددها (عماد وآخرون، 2019) وهي 0.5.

4-1-4-5 الإستنتاجات التي تم الخروج بها من التحليل العاملي الإستكشافي:

يتضح من نتائج التحليل العاملي الإستكشافي أن نموذج الدراسة الذي تم بناءه إستناداً على الدراسات السابقة والنظريات صحيح ويقاس الأبعاد المذكورة للمتغيرات حيث لم يحدث أي حذف أو تعديل أو إضافة على مستوى الأبعاد مع وجود حذف لبعض العبارات للمحاور والتي لم يكن لها تأثير على أبعاد المتغيرات حيث يمكن قياس المحور بعبارتين كحد أدنى، وإتضح من نتائج التحليل أن التوجه الريادي يقاس بخمسة أبعاد (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، الاستقلالية، التنافسية)، وأن الأداء المستدام يقاس بثلاثة أبعاد (الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي)، وأن القدرات الديناميكية تقاس بثلاثة أبعاد (القدرة الإستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية)، وأن المرونة الإستراتيجية تقاس ببعدين (مرونة الموارد، مرونة القدرات).

4-1-4-6 الفرق بين التحليل العاملي الإستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي:

التحليل العاملي الإستكشافي يسمح بتعديل شكل العلاقات (أي يمكن حذف بعض المتغيرات أو نقل بعضها إلى محور آخر un restricted). ولذلك يهدف إلى إكتشاف العلاقات ويستخدم في نموذج القياس. أما التحليل العاملي التوكيدي فلا يسمح بتعديل أو إضافة أو حذف المتغيرات بل يهدف إلى التحقق من مدى المطابقة بين النموذج النظري والواقع حسب البيانات التي تم جمعها. أي يهدف إلى إختبار صحة النظرية. لذلك لا يسمح التحليل العاملي التوكيدي بتعديل النموذج، بل يستخدم في إختبار صحة النموذج من واقع البيانات.

4-1-5 الإعتمادية بعد التحليل العاملي الإستكشافي:

يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم إحتساب قيمة (الفا كرونباخ) للعثور على إتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل الفا كرونباخ أقرب إلى (1) يعتبر

الإتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولإتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 ربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر الفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling, 2009)، وفيما يلي الجدول رقم (4-1-8) يوضح نتائج إختبار الفا كرونباخ لمحاور الدراسة بعد إجراء التحليل العاملي الإستكشافي.

الجدول رقم (4-1-8): معامل الإعتمادية الفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة: 216)

الفا كرنباخ	عدد العبارات	محاور فروض الدراسة	المتغيرات
0.951	5	الإبداع	المستقل التوجه الريادي
0.908	5	الإستباقية	
0.808	2	المخاطرة	
0.849	5	الاستقلالية	
0.827	2	التنافسية	
0.838	2	الأداء الإقتصادي	التابع الأداء المستدام
0.846	2	الأداء الإجتماعي	
0.826	3	الأداء البيئي	
0.907	2	القدرة الإستيعابية	الوسيط القدرات الديناميكية
0.930	3	القدرة على التكيف	
0.955	4	القدرة التواصلية	
0.932	4	مرونة الموارد	المعدل المرونة الإستراتيجية
0.926	2	مرونة القدرات	
0.984	41	إجمالي العبارات	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتضح من الجدول (4-1-8) أن قيم الفا كرنباخ لجميع عبارات محاور الإستبانة أكبر من (90%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حداً أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.984) وهو ثبات مرتفع جداً جداً ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الإستبيان تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

4-1-6 التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم إستخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الإرتباطات الجزئية في إختبار النموذج وذلك بإستخدام برنامج (AMOS 25) Analysis Of Moment Structure.

لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض الأخذ بنظر الإعتبار الإعتبارات الآتية (Kline, 2011):

- تحديد النموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
- التحقق من جودة المطابقة للنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته.
- قبول الأوزان الإندحارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقل عن (0.50).

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات

أو رفضه على ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، وهي كما ذكرها (اسماعيل وعبد الجليل، 2010):

1. النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df : The relative chi-square

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

2. مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

3. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج (James Lattin and Others, &

George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

4. مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell1996)

5. مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell1996)

6. مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell,1996)

7. مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Joseph F. Hair, JR. and Others1995)

عند الحكم على جودة نموذج أو نماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة أن أفضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة. ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر وفي حالة التحليل العاملي التوكيدي إذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاده، والجدول (4-1-9) يوضح المقاييس التي ستعتمد عليها الدراسة لتحديد جودة النموذج وصلاحيته للقياس.

الجدول رقم (4-1-9): مقاييس أو معايير صلاحية جودة التحليل العاملي التوكيدي

المؤشر	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

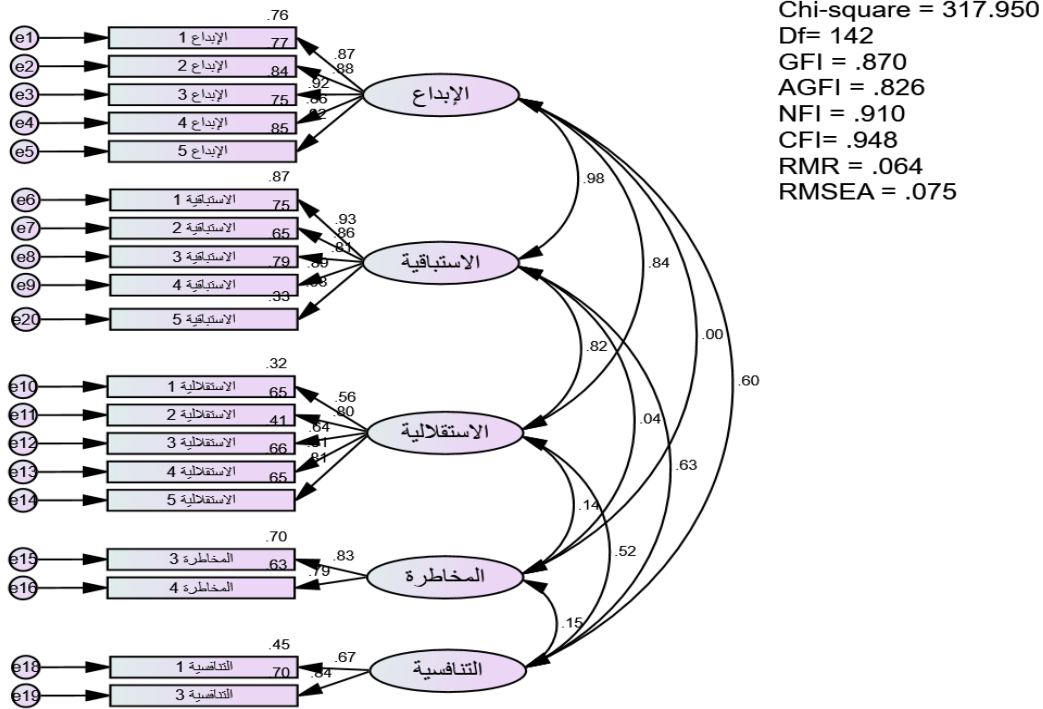
المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

1-6-1-4 التحليل العاملي التوكيدي للتوجه الريادي:

تم استخدام برنامج (AMOS) للتوجه الريادي بغرض التأكد من مؤشرات جودة المطابقة (النموذج) التي

تظهر في الشكل (4-1-1) التالي.

الشكل رقم (4-1-1): التحليل العاملي التوكيدي للتوجه الريادي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

مؤشرات جودة النموذج:

الجدول رقم (4-1-10): مؤشرات جودة المطابقة للتوجه الريادي

المؤشر	التقدير	الحد المقبول	التفسير
CMIN	317.950	--	--
DF	142	--	--
CMIN/DF	2.239	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.948	>0.95	Acceptable
SRMR	0.048	<0.08	Excellent
RMSEA	0.075	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مؤشرات جودة المطابقة للتوجه الريادي يحقق الشروط التي حددها (عماد وآخرون، 2019) كما هو موضح في الجدول (4-1-9).

تحليل الإعتمادية والصلاحية للتوجه الريادي:

الجدول رقم (4-1-11): تحليل الإعتمادية والصلاحية للتوجه الريادي

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	التنافسية	الابداع	الاستقلالية	المخاطرة	الاستباقية
التنافسية	0.727	0.574	0.397	0.758	0.758				
الإبداع	0.950	0.793	0.958	0.953	0.605	0.891			
الاستقلالية	0.850	0.536	0.707	0.871	0.524	0.841	0.732		
المخاطرة	0.796	0.661	0.022	0.799	0.147	0.003	0.140	0.813	
الإستباقية	0.911	0.677	0.958	0.939	0.630	0.979	0.824	0.039	0.823

Significance of Correlations: † p < 0.100 * p < 0.050 ** p < 0.010 *** p < 0.00

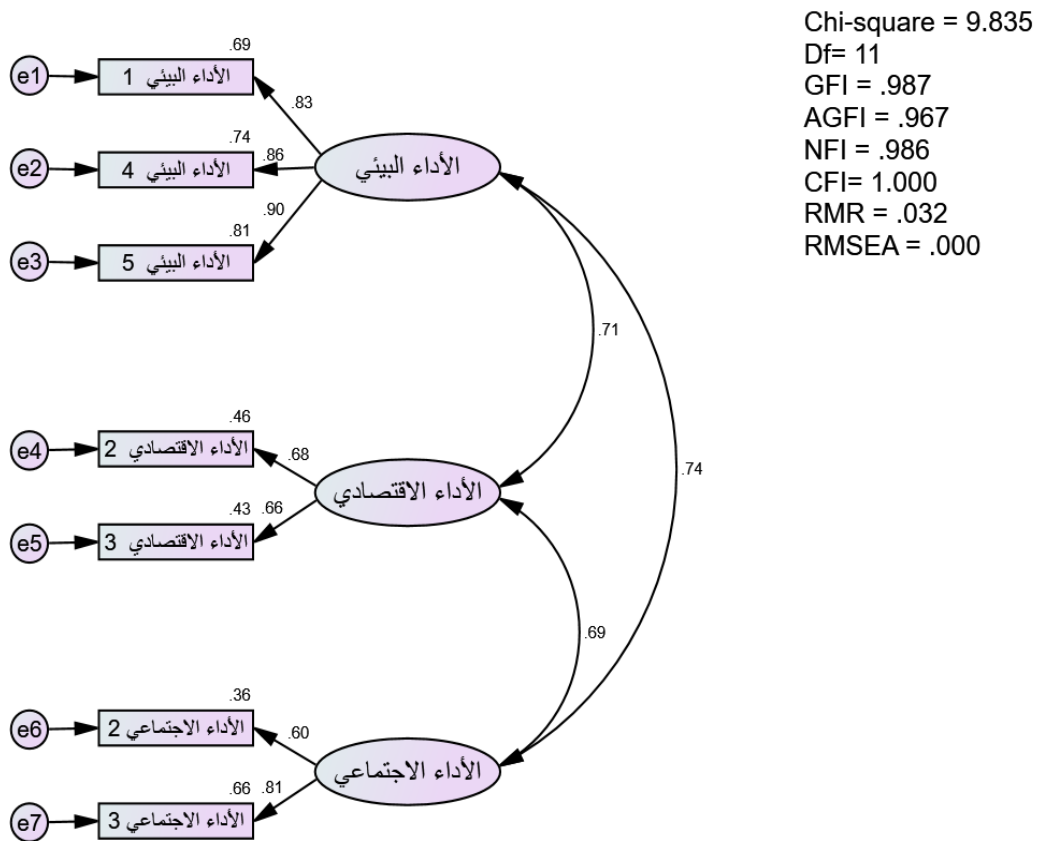
المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (CR) لكافة المتغيرات أكبر من الشرط الذي حدده (Hair et al, 2010) أي أن قيمة الفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 في حين أن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الأبعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

2-6-1-4 التحليل العاملي التوكيدي للأداء المستدام:

تم استخدام برنامج (AMOS) للأداء المستدام بغرض التأكد من مؤشرات جودة المطابقة (النموذج) التي تظهر في الشكل (2-1-4) التالي.

الشكل رقم (2-1-4): التحليل العاملي التوكيدي للأداء المستدام



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

مؤشرات جودة النموذج

الجدول رقم (4-1-12): مؤشرات جودة المطابقة للأداء المستدام

المؤشر	التقدير	الحد المقبول	التفسير
CMIN	9.835	--	--
DF	11	--	--
CMIN/DF	0.894	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.024	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.866	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مؤشرات جودة المطابقة للأداء المستدام تحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد وآخرون، 2019) كما هو موضح في الجدول (4-1-9).

تحليل الإعتمادية والصلاحية للأداء المستدام:

الجدول رقم (4-1-13): تحليل الإعتمادية والصلاحية للأداء المستدام

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	الأداء الاقتصادي	الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي
الأداء الاقتصادي	0.616	0.446	0.507	0.617	0.668		
الأداء البيئي	0.897	0.744	0.540	0.902	0.712	0.863	
الأداء الاجتماعي	0.670	0.510	0.540	0.715	0.691	0.735	0.714

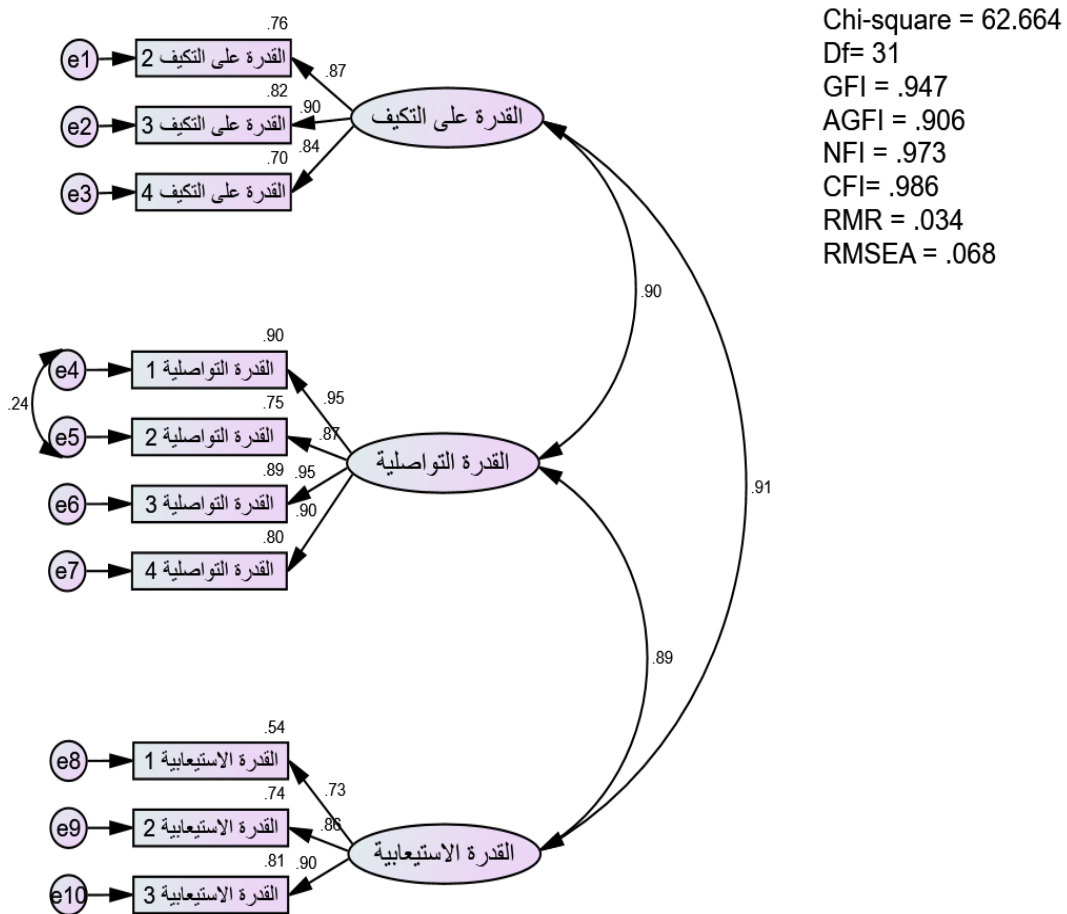
المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات أكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أي أن قيمة الفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 في حين أن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الأبعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

3-6-1-4 التحليل العاملي التوكيدي للقدرات الديناميكية:

تم استخدام برنامج (AMOS) للقدرات الديناميكية بغرض التأكد من مؤشرات جودة المطابقة (النموذج) التي تظهر في الشكل (3-1-4) التالي.

الشكل رقم (3-1-4): التحليل العاملي التوكيدي للقدرات الديناميكية



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

مؤشرات جودة النموذج

الجدول رقم (4-1-14): مؤشرات جودة المطابقة للقدرات الديناميكية

المؤشر	التقدير	الحد المقبول	التفسير
CMIN	62.664	--	--
DF	31	--	--
CMIN/DF	2.021	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.986	>0.95	Excellent
SRMR	0.025	<0.08	Excellent
RMSEA	0.068	<0.06	Acceptable
PClose	0.103	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مؤشرات جودة المطابقة للقدرات الديناميكية تحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد وآخرون، 2019) كما هو موضح في الجدول (4-1-9).

تحليل الإعتمادية والصلاحية للقدرات الديناميكية:

الجدول رقم (4-1-15): تحليل الإعتمادية والصلاحية للقدرات الديناميكية

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	القدرة على التكيف	القدرة التواصلية	القدرة الاستيعابية
القدرة على التكيف	0.904	0.759	0.832	0.909	0.871		
القدرة التواصلية	0.954	0.837	0.803	0.960	0.896***	0.915	
القدرة الإستيعابية	0.873	0.697	0.832	0.892	0.912***	0.889***	0.835

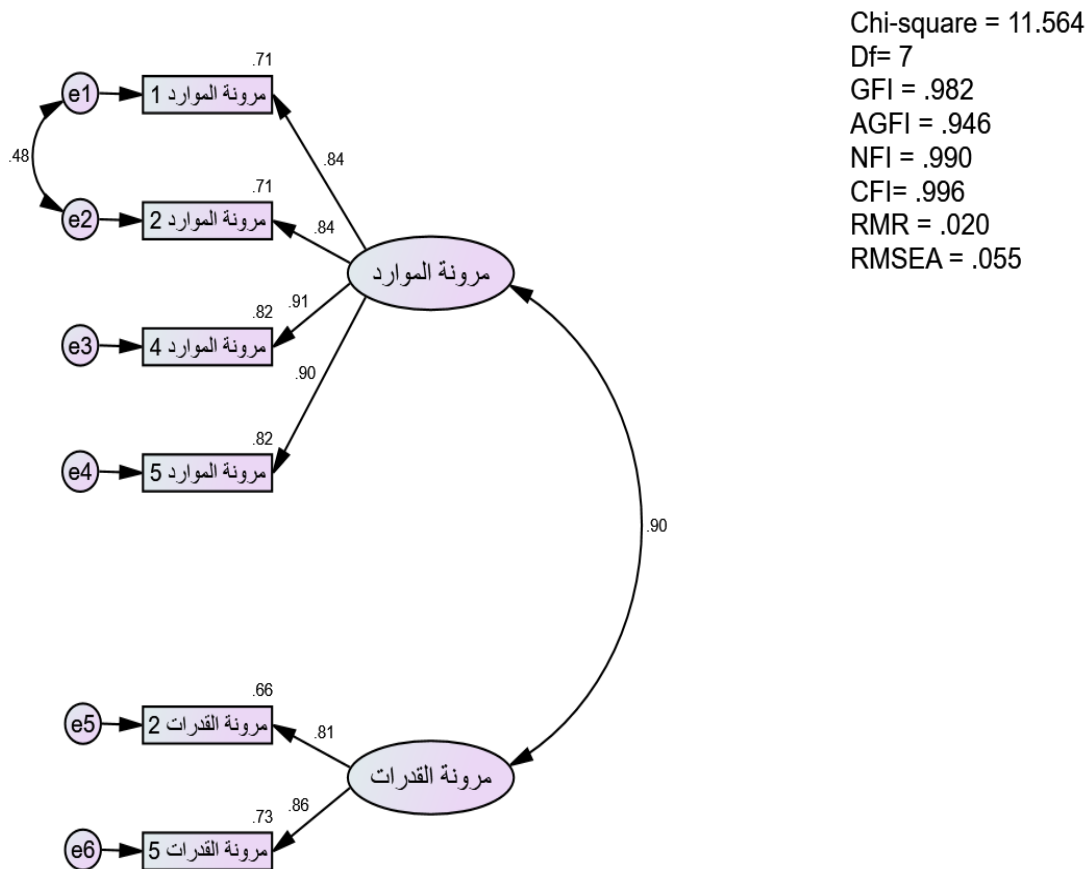
المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (CR) لكافة المتغيرات أكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 في حين أن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الأبعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

4-6-1-4 التحليل العاملي التوكيدي للمرونة الإستراتيجية:

تم استخدام برنامج (AMOS) للمرونة الإستراتيجية بغرض التأكد من مؤشرات جودة المطابقة (النموذج) التي تظهر في الشكل (4-1-4) التالي.

الشكل رقم (4-1-4): التحليل العاملي التوكيدي للمرونة الإستراتيجية



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

مؤشرات جودة النموذج

الجدول رقم (4-1-16): مؤشرات جودة المطابقة للمرونة الإستراتيجية

المؤشر	التقدير	الحد المقبول	التفسير
CMIN	11.564	--	--
DF	7	--	--
CMIN/DF	1.652	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.996	>0.95	Excellent
SRMR	0.019	<0.08	Excellent
RMSEA	0.055	<0.06	Excellent
PClose	0.385	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مؤشرات جودة المطابقة للمرونة الإستراتيجية تحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد وآخرون، 2019) كما هو موضح في الجدول (4-1-9).

تحليل الإعتمادية والصلاحية للمرونة الإستراتيجية:

الجدول رقم (4-1-17): تحليل الإعتمادية والصلاحية للمرونة الإستراتيجية

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	مرونة الموارد	مرونة القدرات
مرونة الموارد	0.929	0.765	0.803	0.933	0.875	
مرونة القدرات	0.821	0.697	0.803	0.824	0.896***	0.835

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (CR) لكافة المتغيرات أكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أي أن قيمة الفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 في حين أن قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الأبعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

7-1-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محاور الدراسة، وتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي، أما الانحراف المعياري إذا كان يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة. كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول رقم (4-1-18) يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة أبعادها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أقل من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة (عماد وآخرون، 2019). والجدول رقم (4-1-18) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم.

الجدول رقم (4-1-18): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
9	41%	.92500	2.0650	القدرة الإستيعابية
2	47%	1.25390	2.3414	القدرة التواصلية
3	46%	1.01752	2.3012	القدرة على التكيف
8	42%	.74503	2.0803	الأداء الإجتماعي
4	46%	.80755	2.3214	الأداء الإقتصادي

7	42%	.99310	2.0815	الأداء البيئي
13	30%	.71689	1.5213	الإستباقية
5	45%	.78782	2.2308	التنافسية
1	53%	.74859	2.6398	المخاطرة
12	33%	.64152	1.6456	الاستقلالية
6	45%	1.16450	2.2453	الإبداع
11	40%	.84815	2.0063	مرونة القدرات
10	41%	.95825	2.0591	مرونة الموارد

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتضح من الجدول رقم (4-1-18) ما يلي:

١/ أن جميع العبارات يتراوح متوسطها ما بين (1-3) عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على تلك الأبعاد في المجتمع موضع الدراسة بمستوى موافقة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (2.42) وبإنحراف معياري (0.715) وأهمية نسبية (48)%

٢/ ويلاحظ أن بعد (المخاطرة) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (2.6398) بإنحراف معياري (.74859) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (53)%.

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للمحور (الإستباقية) حيث بلغ متوسطها (1.5213) وبإنحراف معياري (.71689) وأهمية نسبية بلغت (30)%.

4-1-8 تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمعدل، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

جدول رقم (4-1-19): تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

			Estimate
الإبداع	<-->	الاستقلالية	.842
الإبداع	<-->	المخاطرة	-.002
الإبداع	<-->	التنافسية	.614
الإبداع	<-->	الاستباقية	.980
الاستقلالية	<-->	المخاطرة	.137
الاستقلالية	<-->	التنافسية	.541
المخاطرة	<-->	التنافسية	.152
الاستقلالية	<-->	الاستباقية	.824
المخاطرة	<-->	الاستباقية	.037
التنافسية	<-->	الاستباقية	.638
الأداء البيئي	<-->	الأداء الاقتصادي	.704
الأداء البيئي	<-->	الأداء الاجتماعي	.714
الأداء الاقتصادي	<-->	الأداء الاجتماعي	.643
القدرة على التكيف	<-->	القدرة التواصلية	.898
القدرة على التكيف	<-->	القدرة الاستيعابية	.913
القدرة التواصلية	<-->	القدرة الاستيعابية	.891
الإبداع	<-->	الأداء البيئي	.855
الإبداع	<-->	الأداء الاقتصادي	.710
الإبداع	<-->	الأداء الاجتماعي	.710
الإبداع	<-->	القدرة على التكيف	.879

الإبداع	<-->	القدرة التواصلية	.944
الإبداع	<-->	القدرة الاستيعابية	.903
الاستقلالية	<-->	الأداء البيئي	.700
الاستقلالية	<-->	الأداء الاقتصادي	.741
الاستقلالية	<-->	الأداء الاجتماعي	.680
الاستقلالية	<-->	القدرة على التكيف	.796
الاستقلالية	<-->	القدرة التواصلية	.840
الاستقلالية	<-->	القدرة الاستيعابية	.794
المخاطرة	<-->	الأداء البيئي	-.008
المخاطرة	<-->	الأداء الاقتصادي	.145
المخاطرة	<-->	الأداء الاجتماعي	.150
المخاطرة	<-->	القدرة على التكيف	.014
المخاطرة	<-->	القدرة التواصلية	-.027
المخاطرة	<-->	القدرة الاستيعابية	-.015
التنافسية	<-->	الأداء البيئي	.509
التنافسية	<-->	الأداء الاقتصادي	.479
التنافسية	<-->	الأداء الاجتماعي	.565
التنافسية	<-->	القدرة على التكيف	.656
التنافسية	<-->	القدرة التواصلية	.614
التنافسية	<-->	القدرة الاستيعابية	.707
الاستباقية	<-->	الأداء البيئي	.808
الاستباقية	<-->	الأداء الاقتصادي	.753
الاستباقية	<-->	الأداء الاجتماعي	.705
الاستباقية	<-->	القدرة على التكيف	.897
الاستباقية	<-->	القدرة التواصلية	.909
الاستباقية	<-->	القدرة الاستيعابية	.906
الأداء البيئي	<-->	القدرة على التكيف	.768
الأداء البيئي	<-->	القدرة التواصلية	.841
الأداء البيئي	<-->	القدرة الاستيعابية	.772
الأداء الاقتصادي	<-->	القدرة على التكيف	.754
الأداء الاقتصادي	<-->	القدرة التواصلية	.759
الأداء الاقتصادي	<-->	القدرة الاستيعابية	.685
الأداء الاجتماعي	<-->	القدرة على التكيف	.718
الأداء الاجتماعي	<-->	القدرة التواصلية	.719
الأداء الاجتماعي	<-->	القدرة الاستيعابية	.743

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

4-1-9 إختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل المسار لإختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل المسار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، بإستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (4-1-20) يبين نتائج هذه الإختبارات.

الجدول رقم (4-1-20): إختبارات التوزيع الطبيعي

Collinearity Statistics		
VIF	Tolerance	
2.406	.045	القدرة الإستيعابية
3.490	.030	القدرة التواصلية
1.704	.046	القدرة على التكيف
6.202	.009	الإستباقية
3.620	.276	التنافسية
1.472	.679	المخاطرة
6.155	.162	الاستقلالية
6.889	.006	الإبداع
1.479	.087	مرونة القدرات
8.138	.055	مرونة الموارد

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4-1-20) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (10)،

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة.

4-2 إختبار الفرضيات

1. نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمدت الباحثة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من مزايا متعددة، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه.

2. تحليل المسار Path Analysis

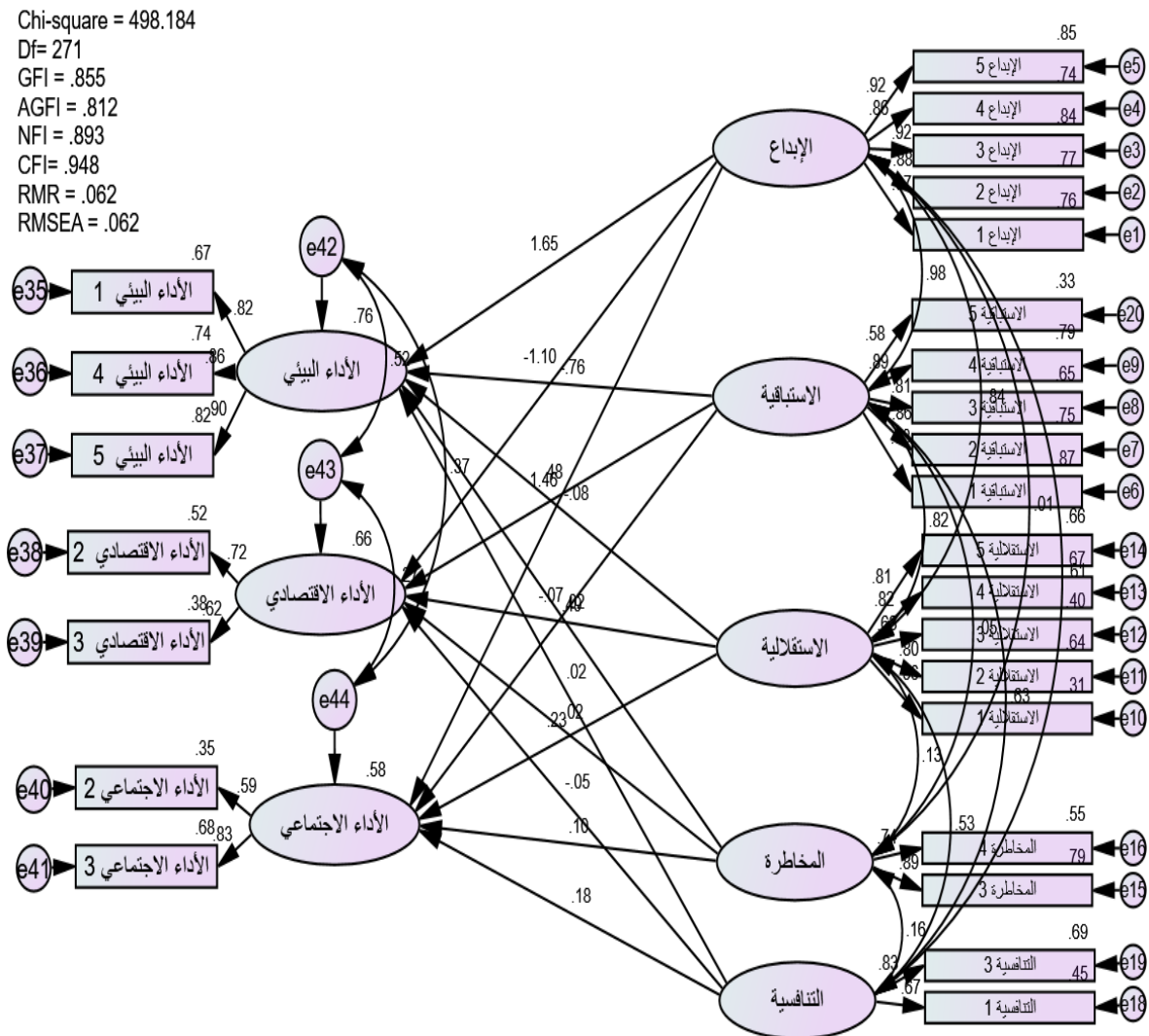
وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. ,Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الإنحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر إمتداداً لتحليل الإنحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين

المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والإرتباط
الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

1-2-4 إختبار فرضيات الدراسة:

1-1-2-4 الفرضية الأولى: هنالك علاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام

الشكل رقم (1-2-4): العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

الجدول رقم(4-2-1): قيم تحليل المسار من التوجه الريادي إلى الأداء المستدام

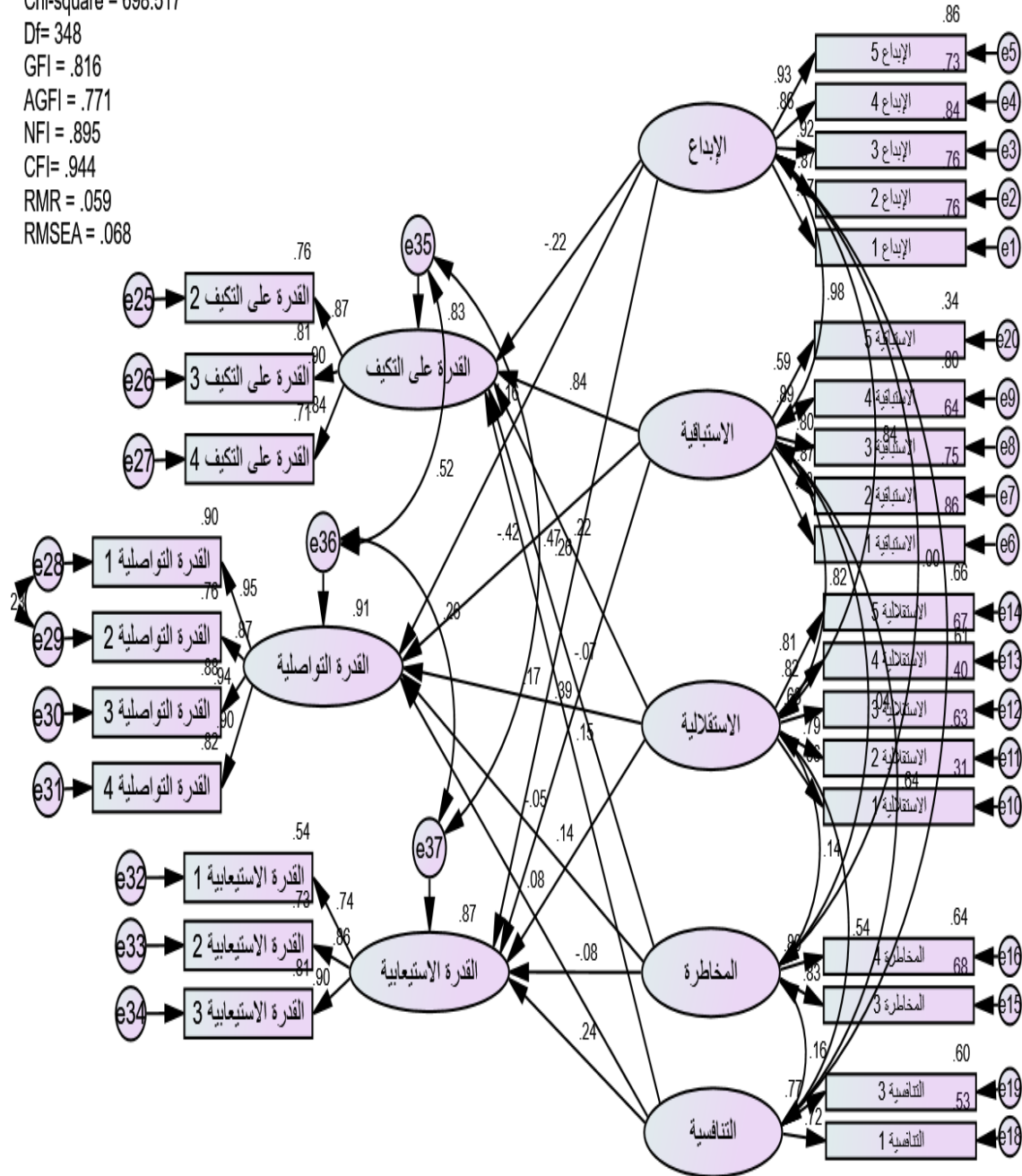
النتيجة	مستوي المعنوية	القيمة الدرجة	الخطا المعياري	معاملات الانحدار			
دعمت	0.007	2.695	0.537	1.447	الإبداع	<---	الأداء البيئي
لم تدعم	0.191	-1.308	0.837	-1.094	الاستباقية	<---	الأداء البيئي
لم تدعم	0.541	-0.612	0.196	-0.12	الاستقلالية	<---	الأداء البيئي
لم تدعم	0.818	0.23	0.078	0.018	المخاطرة	<---	الأداء البيئي
لم تدعم	0.785	0.272	0.104	0.028	التنافسية	<---	الأداء البيئي
لم تدعم	0.204	-1.271	0.662	-0.842	الإبداع	<---	الأداء الاقتصادي
لم تدعم	0.086	1.717	1.069	1.835	الاستباقية	<---	الأداء الاقتصادي
دعمت	0.014	2.456	0.266	0.653	الاستقلالية	<---	الأداء الاقتصادي
لم تدعم	0.879	0.152	0.102	0.016	المخاطرة	<---	الأداء الاقتصادي
لم تدعم	0.703	-0.382	0.142	-0.054	التنافسية	<---	الأداء الاقتصادي
لم تدعم	0.468	0.726	0.477	0.346	الإبداع	<---	الأداء الاجتماعي
لم تدعم	0.918	-0.102	0.749	-0.077	الاستباقية	<---	الأداء الاجتماعي
لم تدعم	0.146	1.454	0.199	0.289	الاستقلالية	<---	الأداء الاجتماعي
لم تدعم	0.206	1.265	0.075	0.095	المخاطرة	<---	الأداء الاجتماعي
لم تدعم	0.101	1.642	0.108	0.177	التنافسية	<---	الأداء الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

2-1-2-4 الفرضية الثانية: هناك علاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية

الشكل رقم (2-2-4): العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية

Chi-square = 698.517
 Df= 348
 GFI = .816
 AGFI = .771
 NFI = .895
 CFI = .944
 RMR = .059
 RMSEA = .068



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

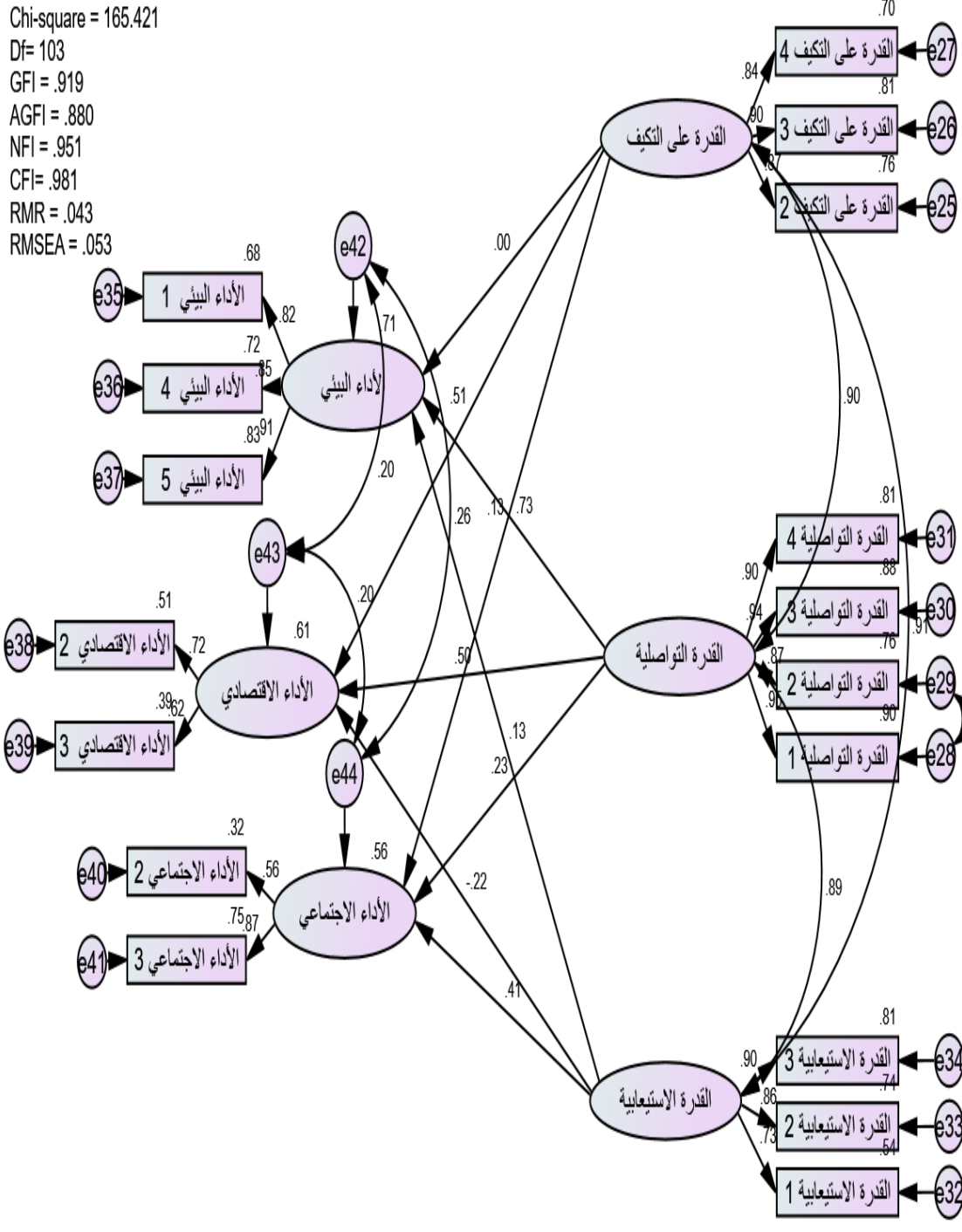
الجدول رقم(4-2-2): قيم تحليل المسار من التوجه الريادي إلى القدرات الديناميكية

النتيجة	مستوي المعنوية	القيمة الحرجة	الخطا المعياري	معاملات الانحدار			
لم تدعم	0.645	-0.461	0.422	-0.195	الإبداع	<---	القدرة على التكيف
لم تدعم	0.065	1.848	0.655	1.211	الاستباقية	<---	القدرة على التكيف
دعمت	0.04	2.05	0.162	0.332	الاستقلالية	<---	القدرة على التكيف
لم تدعم	0.183	-1.333	0.065	-0.086	المخاطرة	<---	القدرة على التكيف
دعمت	0.041	2.048	0.083	0.171	التنافسية	<---	القدرة على التكيف
دعمت	0.005	2.804	0.444	1.245	الإبداع	<---	القدرة التواصلية
لم تدعم	0.289	-1.061	0.681	-0.722	الاستباقية	<---	القدرة التواصلية
لم تدعم	0.052	1.943	0.161	0.313	الاستقلالية	<---	القدرة التواصلية
لم تدعم	0.303	-1.03	0.064	-0.066	المخاطرة	<---	القدرة التواصلية
لم تدعم	0.159	1.408	0.082	0.116	التنافسية	<---	القدرة التواصلية
لم تدعم	0.531	0.626	0.337	0.211	الإبداع	<---	القدرة الاستيعابية
لم تدعم	0.322	0.989	0.52	0.514	الاستباقية	<---	القدرة الاستيعابية
لم تدعم	0.167	1.383	0.137	0.189	الاستقلالية	<---	القدرة الاستيعابية
لم تدعم	0.143	-1.466	0.064	-0.094	المخاطرة	<---	القدرة الاستيعابية
دعمت	***	3.356	0.075	0.253	التنافسية	<---	القدرة الاستيعابية

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

3-1-2-4 الفرضية الثالثة: هنالك علاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام

الشكل رقم (3-2-4): العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

الجدول رقم (4-2-3): قيم تحليل المسار من القدرات الديناميكية إلى الأداء المستدام

النتيجة	مستوي المعنوية	القيمة الدرجة	الخطا المعياري	معاملات الانحدار			
لم تدعم	0.995	-0.006	0.174	-0.001	القدرة على التكيف	<---	الأداء البيئي
دعمت	***	5.103	0.116	0.594	القدرة التواصلية	<---	الأداء البيئي
لم تدعم	0.465	0.73	0.191	0.14	القدرة الاستيعابية	<---	الأداء البيئي
لم تدعم	0.068	1.826	0.239	0.436	القدرة على التكيف	<---	الأداء الاقتصادي
دعمت	0.024	2.263	0.156	0.353	القدرة التواصلية	<---	الأداء الاقتصادي
لم تدعم	0.43	-0.789	0.261	-0.206	القدرة الاستيعابية	<---	الأداء الاقتصادي
لم تدعم	0.594	0.534	0.181	0.097	القدرة على التكيف	<---	الأداء الاجتماعي
لم تدعم	0.21	1.254	0.117	0.146	القدرة التواصلية	<---	الأداء الاجتماعي
لم تدعم	0.088	1.707	0.205	0.35	القدرة الاستيعابية	<---	الأداء الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

4-1-2-4 الفرضية الرابعة: القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام

ويهدف معرفة دلالة الدور الوسيط للقدرة الديناميكية كشرط لتحقيق الأداء المستدام وكنتيجة للتوجه الريادي

تمت الإستعانة بإختبار Sobel

الشكل رقم (4-2-4): إختبار Sobel

To conduct the Sobel test

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the a , b , s_a , and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a <input type="text"/>	Sobel test: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b <input type="text"/>	Aroian test: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
s_a <input type="text"/>	Goodman test: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
s_b <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="button" value="Reset all"/>	<input type="button" value="Calculate"/>		

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t -test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

حيث أن :

a : معامل الإنحدار (غير القياسي) للعلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام

Sa : الخطأ المعياري لمعامل الإنحدار a

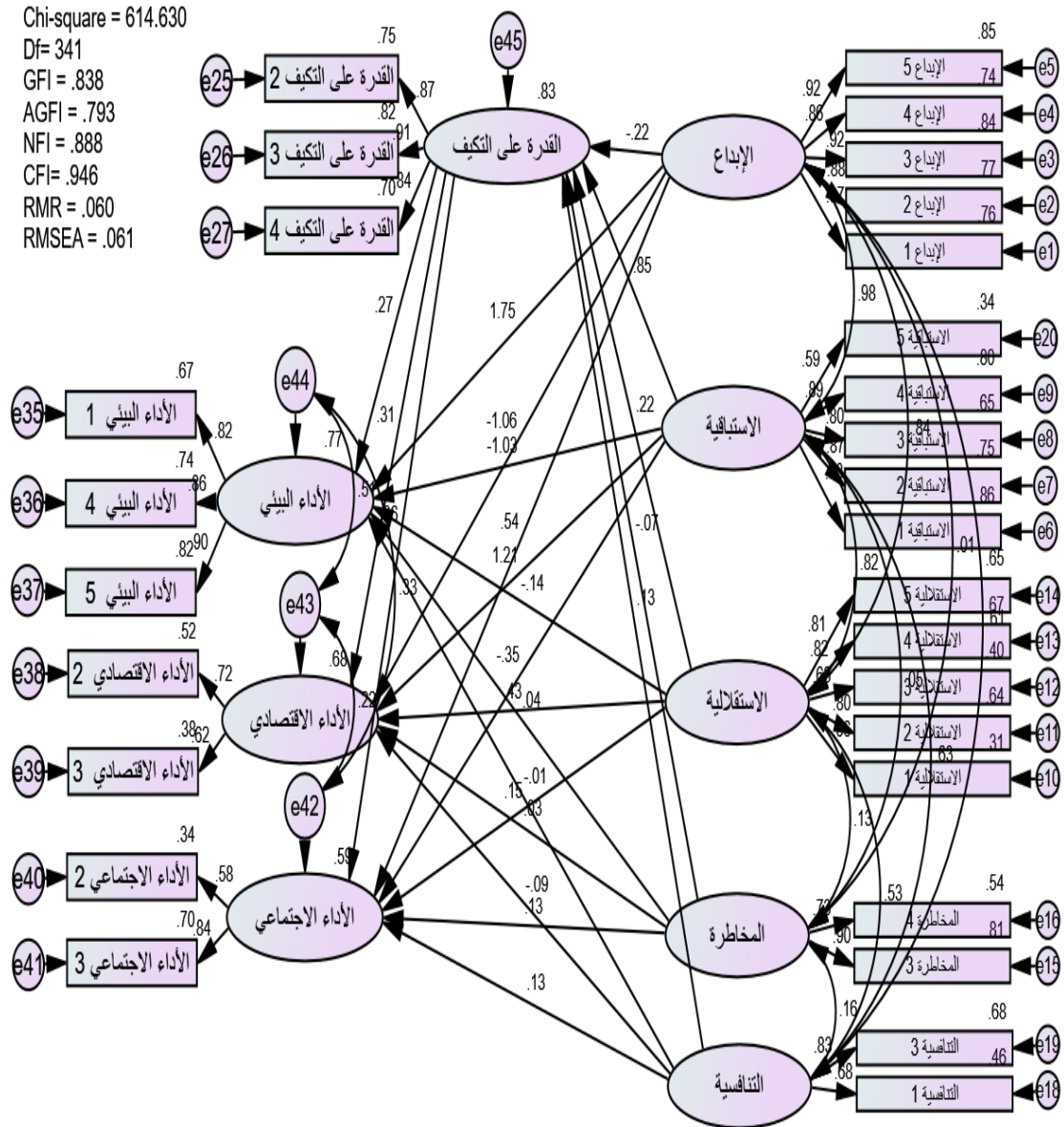
b : معامل الإنحدار (غير القياسي) للعلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام

Sb : الخطأ المعياري لمعامل الإنحدار b

1-4-1-2-4 الفرضية الفرعية الأولى: القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء

المستدام

الشكل رقم (4-2-5): العلاقة بين القدرة على التكيف والتوجه الريادي والأداء المستدام



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

الجدول رقم (4-2-4): قيم تحليل المسار بين القدرة على التكيف والتوجه الريادي والأداء المستدام

مستوي المعنوية	القيمة الدرجة	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار			
0.642	-0.465	0.412	-0.192	الإبداع	<---	القدرة على التكيف
0.06	1.881	0.646	1.215	الاستباقية	<---	القدرة على التكيف
0.036	2.092	0.159	0.334	الاستقلالية	<---	القدرة على التكيف
0.165	-1.389	0.058	-0.081	المخاطرة	<---	القدرة على التكيف
0.058	1.895	0.086	0.164	التنافسية	<---	القدرة على التكيف
0.011	2.545	0.603	1.535	الإبداع	<---	الأداء البيئي
0.147	-1.449	1.006	-1.457	الاستباقية	<---	الأداء البيئي
0.337	-0.961	0.226	-0.218	الاستقلالية	<---	الأداء البيئي
0.629	0.483	0.085	0.041	المخاطرة	<---	الأداء البيئي
0.925	-0.095	0.112	-0.011	التنافسية	<---	الأداء البيئي
0.224	-1.215	0.667	-0.81	الإبداع	<---	الأداء الاقتصادي
0.187	1.321	1.134	1.498	الاستباقية	<---	الأداء الاقتصادي
0.038	2.078	0.277	0.575	الاستقلالية	<---	الأداء الاقتصادي
0.759	0.307	0.102	0.031	المخاطرة	<---	الأداء الاقتصادي
0.483	-0.702	0.143	-0.1	التنافسية	<---	الأداء الاقتصادي
0.434	0.782	0.494	0.386	الإبداع	<---	الأداء الاجتماعي
0.625	-0.488	0.83	-0.405	الاستباقية	<---	الأداء الاجتماعي
0.372	0.893	0.208	0.186	الاستقلالية	<---	الأداء الاجتماعي
0.143	1.463	0.078	0.114	المخاطرة	<---	الأداء الاجتماعي
0.246	1.16	0.109	0.126	التنافسية	<---	الأداء الاجتماعي
0.136	1.491	0.18	0.268	القدرة على التكيف	<---	الأداء البيئي
0.199	1.284	0.21	0.27	القدرة على التكيف	<---	الأداء الاقتصادي
0.087	1.712	0.168	0.288	القدرة على التكيف	<---	الأداء الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

تم الإعتماد على قيم تحليل المسار الواردة في الجدول (4-2-4) بغرض الحصول على جدول العلاقات

غير المباشرة وأيضاً بغرض الحصول على قيم إختبار Sobel.

جدول رقم (4-2-5): العلاقات غير المباشرة للقدرة على التكيف

Indirect Effects (Group number 1 – Default model)

	الاستباقية	التنافسية	المخاطرة	الاستقلالية	الإبداع
القدرة على التكيف					
الأداء الاجتماعي	.350	.047	-.023	.096	-.055
الأداء الاقتصادي	.328	.044	-.022	.090	-.052
الأداء البيئي	.325	.044	-.022	.089	-.051

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

ويهدف معرفة دلالة الدور الوسيط للقدرة على التكيف كشرط لتحقيق الأداء المستدام وكنتيجة للتوجه الريادي

تمت الإستعانة بإختبار Sobel

الجدول رقم (4-2-6): إختبار Sobel

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.

A: 0.633 ?

B: 0.881 ?

SE_A: 0.068 ?

SE_B: 0.113 ?

Calculate!

Sobel test statistic: 5.97703905

One-tailed probability: 0.0

Two-tailed probability: 0.0

من خلال الإستعانة بالموقع (<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>) تم التوصل إلى النتائج التالية

الجدول رقم (4-2-7): نتائج إختبار Sobel

	الإبداع	الاستقلالية	المخاطرة	الاستباقية	التنافسية
القدرة على التكيف					
الأداء البيئي	.005	.005	.004	.004	.006
الأداء الاقتصادي	.002	.002	.002	.001	.003
الأداء الاجتماعي	.002	.002	.002	.001	.003

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

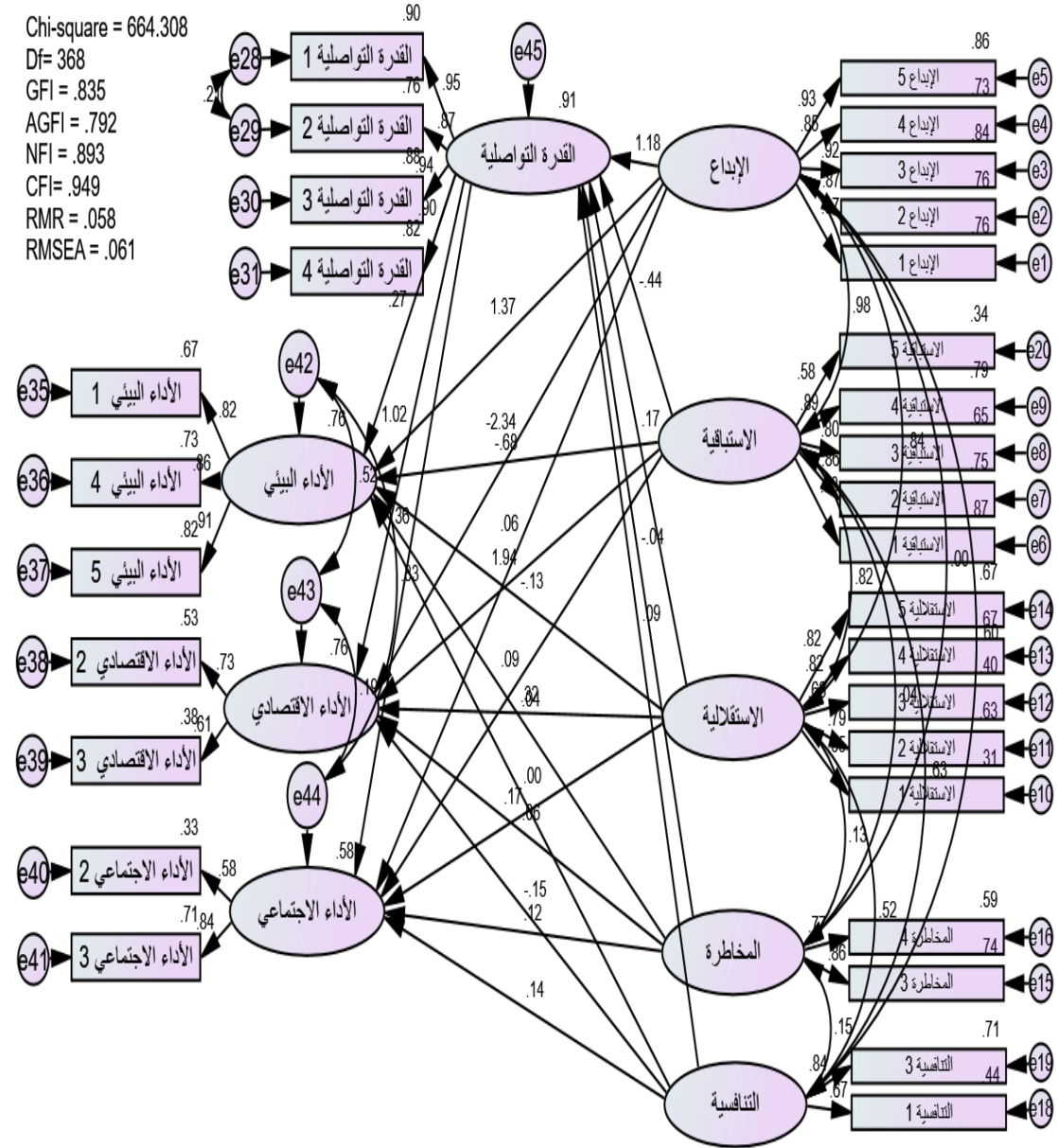
من الجدول (4-2-7) يتضح أن القدرة علي التكيف تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام لأن

قيمة مستوي المعنوية أقل من 0.05 لكل الفروض.

2-4-1-2-4 الفرضية الفرعية الثانية: القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء

المستدام

الشكل رقم (6-2-4): العلاقة بين القدرة التواصلية والتوجه الريادي والأداء المستدام



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

الجدول رقم (4-2-8): قيم تحليل المسار من القدرة التواصلية والتوجه الريادي والأداء المستدام

مستوي المعنوية	القيمة الدرجة	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار			
0.004	2.85	0.443	1.262	الإبداع	<---	القدرة التواصلية
0.27	-1.104	0.691	-0.763	الاستباقية	<---	القدرة التواصلية
0.052	1.947	0.162	0.315	الاستقلالية	<---	القدرة التواصلية
0.326	-0.982	0.062	-0.061	المخاطرة	<---	القدرة التواصلية
0.105	1.619	0.084	0.136	التنافسية	<---	القدرة التواصلية
0.081	1.747	0.689	1.204	الإبداع	<---	الأداء البيئي
0.271	-1.101	0.889	-0.979	الاستباقية	<---	الأداء البيئي
0.289	-1.06	0.19	-0.201	الاستقلالية	<---	الأداء البيئي
0.552	0.594	0.077	0.046	المخاطرة	<---	الأداء البيئي
0.972	0.035	0.107	0.004	التنافسية	<---	الأداء البيئي
0.11	-1.6	1.127	-1.804	الإبداع	<---	الأداء الاقتصادي
0.096	1.663	1.473	2.45	الاستباقية	<---	الأداء الاقتصادي
0.139	1.478	0.293	0.433	الاستقلالية	<---	الأداء الاقتصادي
0.587	0.544	0.117	0.063	المخاطرة	<---	الأداء الاقتصادي
0.339	-0.956	0.175	-0.168	التنافسية	<---	الأداء الاقتصادي
0.951	0.062	0.634	0.039	الإبداع	<---	الأداء الاجتماعي
0.896	0.131	0.82	0.108	الاستباقية	<---	الأداء الاجتماعي
0.299	1.039	0.197	0.205	الاستقلالية	<---	الأداء الاجتماعي
0.139	1.48	0.074	0.11	المخاطرة	<---	الأداء الاجتماعي
0.212	1.247	0.111	0.139	التنافسية	<---	الأداء الاجتماعي
0.29	1.059	0.212	0.224	القدرة التواصلية	<---	الأداء البيئي
0.033	2.127	0.346	0.736	القدرة التواصلية	<---	الأداء الاقتصادي
0.251	1.147	0.208	0.238	القدرة التواصلية	<---	الأداء الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

تم الإعتماد على قيم تحليل المسار الواردة في الجدول (4-2-8) بغرض الحصول على جدول العلاقات

غير المباشرة وأيضاً بغرض الحصول على قيم إختبار Sobel.

جدول رقم (4-2-9): العلاقات غير المباشرة للقدررة التواصلية

Indirect Effects (Group number 1 – Default model)

	الاستباقية	التنافسية	المخاطرة	الاستقلالية	الإبداع
القدررة التواصلية					
الأداء الاجتماعي	-.182	.033	-.014	.075	.301
الأداء الاقتصادي	-.561	.100	-.045	.231	.928
الأداء البيئي	-.171	.031	-.014	.071	.283

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

ويهدف معرفة دلالة الدور الوسيط للقدررة التواصلية كشرط لتحقيق الأداء المستدام وكنتيجة للتوجه الريادي

تمت الإستعانة بإختبار Sobel

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لإختبار Sobel الجدول التالي يوضح تلك النتائج

الجدول رقم (4-2-10): إختبار Sobel

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



A:

B:

SE_A:

SE_B:

Calculate!

Sobel test statistic: 5.97703905

One-tailed probability: 0.0

Two-tailed probability: 0.0

من خلال الإستعانة بالموقع (<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>) تم التوصل إلى النتائج التالية

الجدول رقم (4-2-11): نتائج اختبار Sobel

Indirect Effects – Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 – Default model)

	الإبداع	الاستقلالية	المخاطرة	الاستباقية	التنافسية
القدرة التواصلية
الأداء البيئي	.112	.077	.101	.112	.118
نتيجة التوسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط
الأداء الاقتصادي	.004	.005	.007	.004	.012
نتيجة التوسط	يوجد توسط	يوجد توسط	يوجد توسط	يوجد توسط	يوجد توسط
الأداء الاجتماعي	.065	.054	.072	.048	.045
نتيجة التوسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	يوجد توسط	يوجد توسط

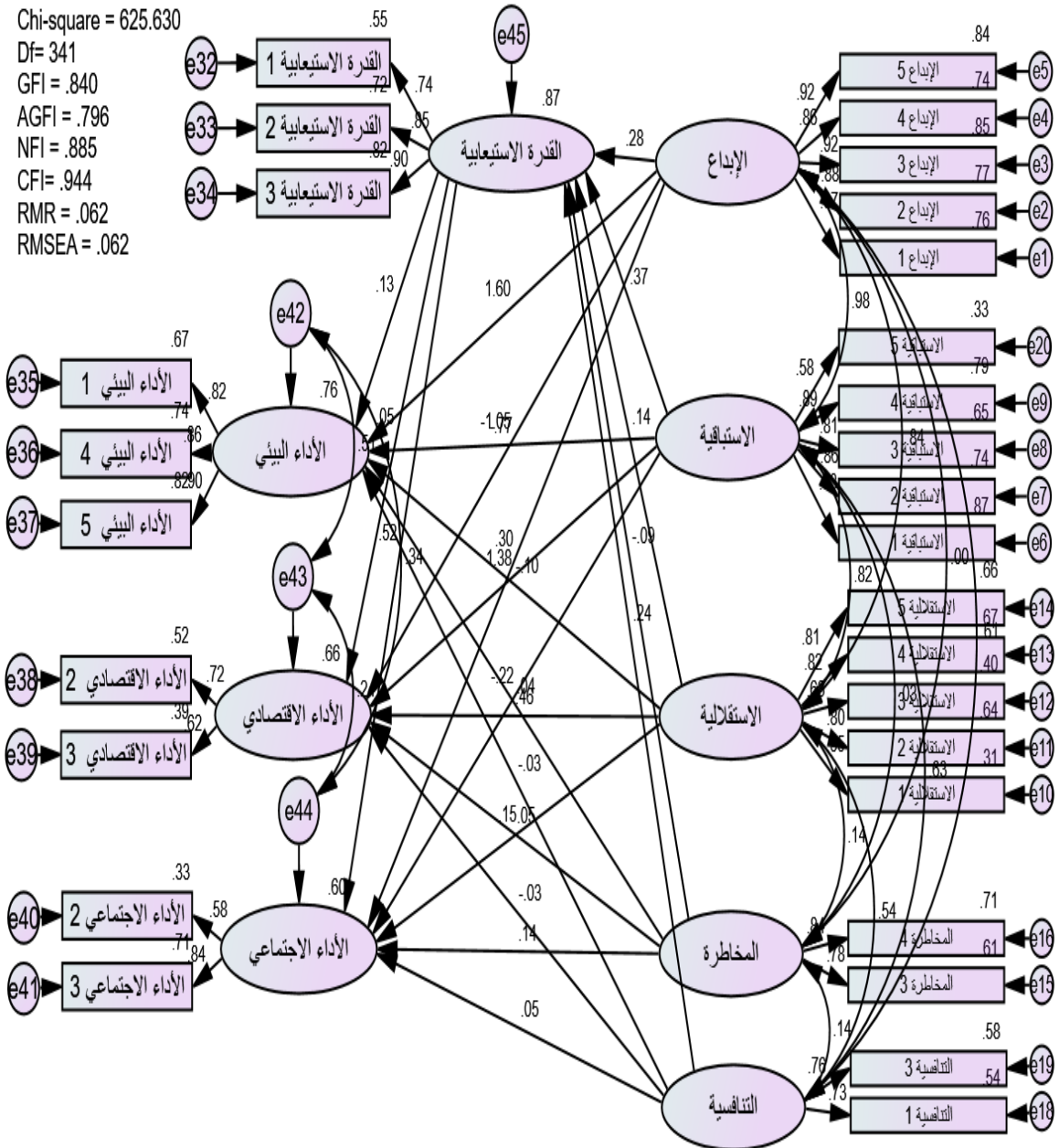
المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول (4-2-11) يتضح أن القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) والأداء الاقتصادي، وتتوسط العلاقة بين (التنافسية والاستباقية) والأداء الاجتماعي، ولا تتوسط باقي العلاقات.

3-4-1-2-4 الفرضية الفرعية الثالثة: القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء

المستدام

الشكل رقم (7-2-4): العلاقة بين القدرة الإستيعابية والتوجه الريادي والأداء المستدام



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

الجدول رقم (4-2-12): قيم تحليل المسار من القدرة الإستيعابية والتوجه الريادي والأداء المستدام

مستوي المعنوية	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار			
0.468	0.726	0.313	0.227	الإبداع	<---	القدرة الاستيعابية
0.317	1.001	0.495	0.496	الاستباقية	<---	القدرة الاستيعابية
0.152	1.431	0.135	0.193	الاستقلالية	<---	القدرة الاستيعابية
0.091	-1.69	0.061	-0.104	المخاطرة	<---	القدرة الاستيعابية
***	3.532	0.073	0.26	التنافسية	<---	القدرة الاستيعابية
0.007	2.71	0.516	1.399	الإبداع	<---	الأداء البيئي
0.173	-1.363	0.817	-1.114	الاستباقية	<---	الأداء البيئي
0.455	-0.747	0.202	-0.151	الاستقلالية	<---	الأداء البيئي
0.55	0.598	0.093	0.056	المخاطرة	<---	الأداء البيئي
0.783	-0.275	0.12	-0.033	التنافسية	<---	الأداء البيئي
0.201	-1.279	0.626	-0.801	الإبداع	<---	الأداء الاقتصادي
0.094	1.674	1.032	1.727	الاستباقية	<---	الأداء الاقتصادي
0.022	2.286	0.271	0.618	الاستقلالية	<---	الأداء الاقتصادي
0.64	0.467	0.119	0.056	المخاطرة	<---	الأداء الاقتصادي
0.847	-0.193	0.162	-0.031	التنافسية	<---	الأداء الاقتصادي
0.637	0.471	0.445	0.209	الإبداع	<---	الأداء الاجتماعي
0.721	-0.358	0.712	-0.255	الاستباقية	<---	الأداء الاجتماعي
0.34	0.953	0.195	0.186	الاستقلالية	<---	الأداء الاجتماعي
0.103	1.632	0.085	0.139	المخاطرة	<---	الأداء الاجتماعي
0.693	0.395	0.121	0.048	التنافسية	<---	الأداء الاجتماعي
0.535	0.621	0.224	0.139	القدرة الاستيعابية	<---	الأداء البيئي
0.88	0.15	0.287	0.043	القدرة الاستيعابية	<---	الأداء الاقتصادي
0.045	2.001	0.225	0.451	القدرة الاستيعابية	<---	الأداء الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

تم الإعتماد على قيم تحليل المسار الواردة في الجدول (4-2-12) بغرض الحصول على جدول العلاقات

غير المباشرة وأيضاً بغرض الحصول على قيم إختبار Sobel.

الجدول رقم (4-2-13): العلاقات غير المباشرة للقدرة الإستيعابية

Indirect Effects (Group number 1 – Default model)

	الاستباقية	التنافسية	المخاطرة	الاستقلالية	الإبداع
القدرة الاستيعابية					
الأداء الاجتماعي	.224	.117	-.047	.087	.102
الأداء الاقتصادي	.021	.011	-.004	.008	.010
الأداء البيئي	.069	.036	-.014	.027	.032

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

ويهدف معرفة دلالة الدور الوسيط للقدرة الإستيعابية كشرط لتحقيق الأداء المستدام وكنتيجة للتوجه الريادي

تمت الاستعانة بإختبار Sobel

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لإختبار Sobel الجدول رقم (4-2-14) التالي يوضح تلك النتائج

الجدول رقم (4-2-14): إختبار Sobel

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.

The diagram shows a path from an independent variable to a mediator variable (coefficient A, SE_A) and from the mediator variable to a dependent variable (coefficient B, SE_B).

Input fields:

- A: 0.633
- B: 0.881
- SE_A: 0.068
- SE_B: 0.113

Calculate!

Sobel test statistic: 5.97703905
 One-tailed probability: 0.0
 Two-tailed probability: 0.0

من خلال الإستعانة بالموقع (<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>) تم التوصل إلى النتائج التالية

الجدول رقم (4-2-15): نتائج إختبار Sobel

Indirect Effects – Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 – Default model)

	الإبداع	الاستقلالية	المخاطرة	الاستباقية	التنافسية
القدرة الاستيعابية
الأداء البيئي	.314	.060	.083	.045	.098
نتيجة التوسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	يوجد توسط	لا يوجد توسط
الأداء الاقتصادي	.549	.513	.616	.507	.565
نتيجة التوسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط
الأداء الاجتماعي	.395	.002	.003	.006	.002
نتيجة التوسط	لا يوجد توسط	يوجد توسط	يوجد توسط	يوجد توسط	يوجد توسط

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول (4-2-15) يتضح أن القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الإستباقية والأداء البيئي، والعلاقة

بين (الإستباقية، المخاطرة، الاستقلالية، التنافسية) والأداء الإجتماعي ولا تتوسط باقي العلاقات.

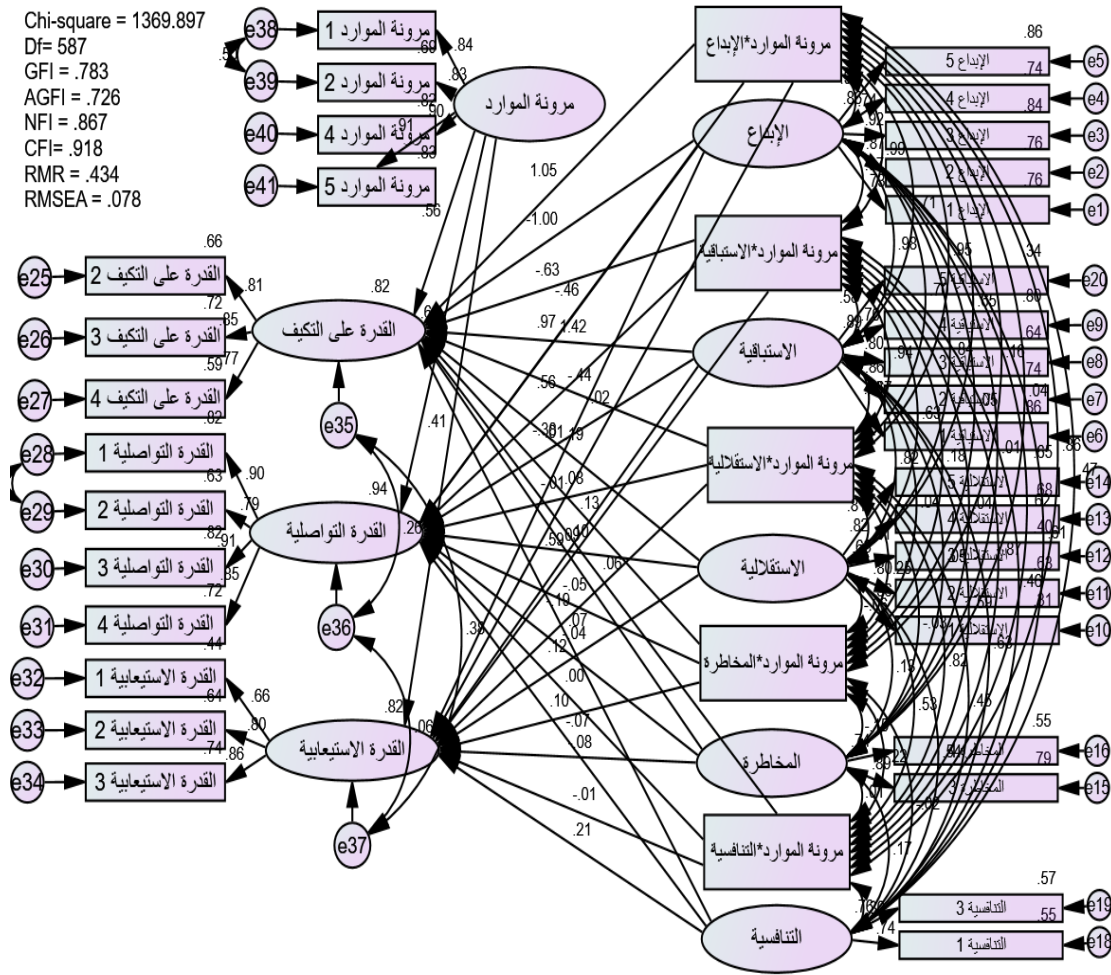
4-2-1-5 الفرضية الرئيسية الخامسة: المرونة الإستراتيجية تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات

الديناميكية

4-2-1-5 الفرضية الفرعية الأولى: مرونة الموارد تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات

الديناميكية

الشكل رقم (4-2-8): العلاقة بين مرونة الموارد والتوجه الريادي والقدرات الديناميكية



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الشكل رقم (4-2-10) يتضح أن قيمة (R2) معامل التحديد علي القدرة علي التكيف تساوي 0.82 مما

يعني أن أبعاد التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، الاستقلالية، المخاطرة والتنافسية) تفسر ما بنسبة 82%

مما يدل علي أن هنالك عوامل أخرى قد تكون أبعاد أخرى للتوجه الريادي ونسبتها 18%. وأيضاً يتضح من الشكل أعلاه أن قيمة (R2) معامل التحديد علي القدرة التواصلية تساوي 0.94 مما يعني أن أبعاد التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، الاستقلالية، المخاطرة والتنافسية) تفسر ما بنسبة 94% مما يدل علي أن هنالك عوامل أخرى قد تكون أبعاد أخرى للتوجه الريادي ونسبتها 6%. وكذلك يتضح من الشكل أعلاه يتضح أن قيمة (R2) معامل التحديد علي القدرة الإستيعابية تساوي 0.82 مما يعني أن أبعاد التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، الاستقلالية، المخاطرة والتنافسية) تفسر ما بنسبة 82% مما يدل علي أن هنالك عوامل أخرى قد تكون أبعاد أخرى للتوجه الريادي ونسبتها 18% وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب مساوي أو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول رقم (4-2-16) التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (4-2-16): العلاقة بين مرونة الموارد وبين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية

النتيجة	مستوي المعنوية	القيمة الحرجة	الخطا المعياري	معاملات الانحدار			
لا تعدل العلاقة	0.139	1.48	0.406	0.602	Zمرونة الموارد_الابداع	<---	القدرة على التكيف
	0.188	-1.317	0.531	-0.699	الابداع	<---	القدرة على التكيف
لا تعدل العلاقة	0.327	-0.98	0.372	-0.364	Zمرونة الموارد_الاستباقية	<---	القدرة على التكيف
	0.044	2.015	0.798	1.609	الاستباقية	<---	القدرة على التكيف
لا تعدل العلاقة	0.02	-2.326	0.11	-0.257	Zمرونة الموارد_الاستقلالية	<---	القدرة على التكيف
	0.164	1.391	0.168	0.234	الاستقلالية	<---	القدرة على التكيف
لا تعدل العلاقة	0.183	1.331	0.048	0.064	Zمرونة الموارد_المخاطرة	<---	القدرة على التكيف
	0.174	-1.358	0.065	-0.088	المخاطرة	<---	القدرة على التكيف
لا تعدل العلاقة	0.614	0.505	0.073	0.037	Zمرونة الموارد_التنافسية	<---	القدرة على التكيف
	0.502	0.672	0.088	0.059	التنافسية	<---	القدرة على التكيف
لا تعدل العلاقة	0.313	-1.009	0.296	-0.299	Zمرونة الموارد_الابداع	<---	القدرة التواصلية
	0.039	2.064	0.376	0.775	الابداع	<---	القدرة التواصلية

القدرة التواصلية	<---	Zمرونة الموارد_Z_الاستباقية	0.368	0.272	1.349	0.177	لا تعدل العلاقة
القدرة التواصلية	<---	الاستباقية	-0.497	0.552	-0.901	0.368	
القدرة التواصلية	<---	Zمرونة الموارد_Z_الاستقلالية	-0.009	0.081	-0.113	0.91	لا تعدل العلاقة
القدرة التواصلية	<---	الاستقلالية	0.125	0.124	1.014	0.311	
القدرة التواصلية	<---	Zمرونة الموارد_Z_المخاطرة	-0.042	0.035	-1.179	0.238	لا تعدل العلاقة
القدرة التواصلية	<---	المخاطرة	-0.043	0.048	-0.895	0.371	
القدرة التواصلية	<---	Zمرونة الموارد_Z_التنافسية	-0.003	0.054	-0.058	0.954	لا تعدل العلاقة
القدرة التواصلية	<---	التنافسية	-0.068	0.065	-1.047	0.295	
القدرة الاستيعابية	<---	Zمرونة الموارد_Z_الابداع	-0.013	0.316	-0.04	0.968	لا تعدل العلاقة
القدرة الاستيعابية	<---	الابداع	0.009	0.379	0.025	0.98	
القدرة الاستيعابية	<---	Zمرونة الموارد_Z_الاستباقية	0.071	0.293	0.243	0.808	لا تعدل العلاقة
القدرة الاستيعابية	<---	الاستباقية	0.63	0.564	1.117	0.264	
القدرة الاستيعابية	<---	Zمرونة الموارد_Z_الاستقلالية	-0.106	0.089	-1.19	0.234	لا تعدل العلاقة
القدرة الاستيعابية	<---	الاستقلالية	0.138	0.135	1.025	0.306	
القدرة الاستيعابية	<---	Zمرونة الموارد_Z_المخاطرة	0.073	0.039	1.898	0.058	لا تعدل العلاقة
القدرة الاستيعابية	<---	المخاطرة	-0.065	0.058	-1.109	0.267	
القدرة الاستيعابية	<---	Zمرونة الموارد_Z_التنافسية	-0.004	0.06	-0.065	0.948	لا تعدل العلاقة
القدرة الاستيعابية	<---	التنافسية	0.18	0.077	2.34	0.019	
القدرة على التكيف	<---	مرونة الموارد	0.464	0.096	4.809	***	
القدرة التواصلية	<---	مرونة الموارد	0.644	0.079	8.191	***	
القدرة الاستيعابية	<---	مرونة الموارد	0.318	0.089	3.577	***	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

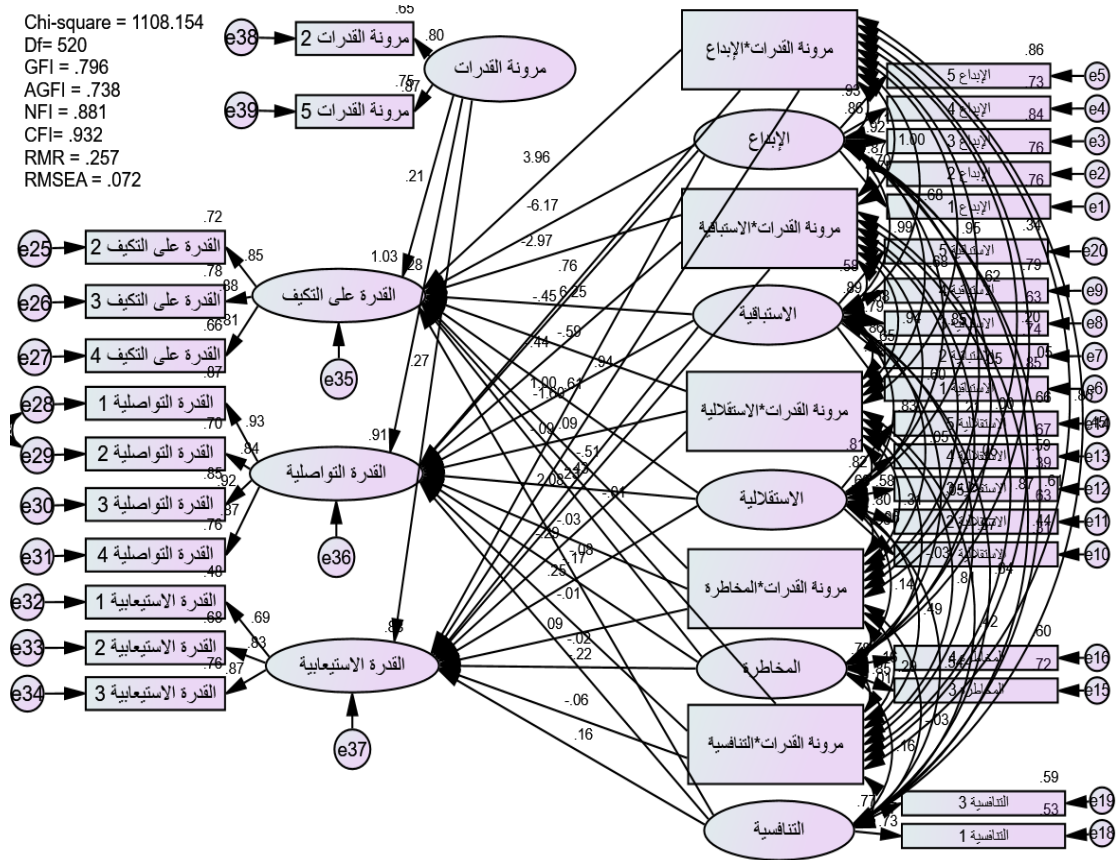
من الجدول رقم (4-2-16) يتضح أن مرونة الموارد لا تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات

الديناميكية.

4-2-1-5-2 الفرضية الفرعية الثانية: مرونة القدرات تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات

الديناميكية

الشكل رقم (4-2-9): العلاقة بين مرونة القدرات والتوجه الريادي والقدرات الديناميكية



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الشكل (4-2-12) يتضح أن قيمة (R^2) معامل التحديد علي القدرة علي التكيف تساوي 1.03 مما يعني أن أبعاد التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، الاستقلالية، المخاطرة والتنافسية) تفسر ما بنسبة 103% وعليها لا توجد عوامل أخرى تؤثر علي القدرة علي التكيف خلاف أبعاد التوجه الريادي سالفة الذكر. وأيضاً يتضح من الشكل أعلاه أن قيمة (R^2) معامل التحديد علي القدرة التواصلية تساوي 0.91 مما يعني أن أبعاد التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، الاستقلالية، المخاطرة والتنافسية) تفسر ما بنسبة 91% مما يدل

علي أن هنالك عوامل أخرى قد تكون أبعاد أخرى للتوجه الريادي ونسبتها 9%. وكذلك يتضح من الشكل أعلاه أن قيمة (R2) معامل التحديد علي القدرة الإستيعابية تساوي 0.88 مما يعني أن أبعاد التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، الاستقلالية، المخاطرة والتنافسية) تفسر ما بنسبة 82% مما يدل علي أن هنالك عوامل أخرى قد تكون أبعاد أخرى للتوجه الريادي ونسبتها 12% وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب مساوي أو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول (4-2-17) التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (4-2-17): يوضح العلاقة بين مرونة القدرات وبين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية

النتيجة	مستوي المعنوية	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار			
لا تعدل العلاقة	0.62	0.495	5.361	2.654	Z مرونة القدرات_الإبداع	<---	القدرة على التكيف
	0.664	-0.434	11.36	-4.932	الإبداع	<---	القدرة على التكيف
لا تعدل العلاقة	0.635	-0.474	4.233	-2.007	Z مرونة القدرات_الاستباقية	<---	القدرة على التكيف
	0.636	0.473	17.163	8.116	الاستباقية	<---	القدرة على التكيف
لا تعدل العلاقة	0.539	-0.614	0.665	-0.408	Z مرونة القدرات_الاستقلالية	<---	القدرة على التكيف
	0.578	0.556	1.509	0.839	الاستقلالية	<---	القدرة على التكيف
لا تعدل العلاقة	0.721	0.356	0.212	0.076	Z مرونة القدرات_المخاطرة	<---	القدرة على التكيف
	0.566	-0.574	0.795	-0.456	المخاطرة	<---	القدرة على التكيف
لا تعدل العلاقة	0.981	-0.024	0.335	-0.008	Z مرونة القدرات_التنافسية	<---	القدرة على التكيف
	0.907	-0.117	0.755	-0.089	التنافسية	<---	القدرة على التكيف
لا تعدل العلاقة	0.35	0.934	0.632	0.59	Z مرونة القدرات_الإبداع	<---	القدرة التواصلية
	0.727	-0.349	1.191	-0.416	الإبداع	<---	القدرة التواصلية

لا تعدل العلاقة	0.513	-0.654	0.528	-0.345	Z مرونة القدرات_Z_الاستباقية	<---	القدرة التواصلية
	0.408	0.828	1.818	1.505	الاستباقية	<---	القدرة التواصلية
لا تعدل العلاقة	0.534	-0.622	0.112	-0.069	Z مرونة القدرات_Z_الاستقلالية	<---	القدرة التواصلية
	0.081	1.746	0.213	0.372	الاستقلالية	<---	القدرة التواصلية
لا تعدل العلاقة	0.538	-0.616	0.045	-0.027	Z مرونة القدرات_Z_المخاطرة	<---	القدرة التواصلية
	0.032	-2.149	0.095	-0.205	المخاطرة	<---	القدرة التواصلية
لا تعدل العلاقة	0.874	-0.159	0.073	-0.012	Z مرونة القدرات_Z_التنافسية	<---	القدرة التواصلية
	0.873	-0.16	0.119	-0.019	التنافسية	<---	القدرة التواصلية
لا تعدل العلاقة	0.357	0.922	0.607	0.56	Z مرونة القدرات_Z_الإبداع	<---	القدرة الاستيعابية
	0.26	-1.127	1.008	-1.136	الإبداع	<---	القدرة الاستيعابية
لا تعدل العلاقة	0.563	-0.578	0.529	-0.306	Z مرونة القدرات_Z_الاستباقية	<---	القدرة الاستيعابية
	0.125	1.534	1.559	2.391	الاستباقية	<---	القدرة الاستيعابية
لا تعدل العلاقة	0.183	-1.332	0.135	-0.181	Z مرونة القدرات_Z_الاستقلالية	<---	القدرة الاستيعابية
	0.18	1.34	0.228	0.306	الاستقلالية	<---	القدرة الاستيعابية
لا تعدل العلاقة	0.232	1.196	0.055	0.066	Z مرونة القدرات_Z_المخاطرة	<---	القدرة الاستيعابية
	0.04	-2.05	0.1	-0.205	المخاطرة	<---	القدرة الاستيعابية
لا تعدل العلاقة	0.676	-0.417	0.091	-0.038	Z مرونة القدرات_Z_التنافسية	<---	القدرة الاستيعابية
	0.268	1.107	0.135	0.149	التنافسية	<---	القدرة الاستيعابية
	0.006	2.77	0.08	0.221	مرونة القدرات	<---	القدرة على التكيف
	***	5.1	0.067	0.34	مرونة القدرات	<---	القدرة التواصلية
	***	3.519	0.072	0.253	مرونة القدرات	<---	القدرة الاستيعابية

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول رقم (4-2-17) يتضح أن مرونة القدرات لا تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية.

4-3 مناقشة نتائج الدراسة:

تم إجراء التحليل العاملي الإستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف إكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، ولإختبار الإختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، حيث تم توزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب إنحرافها المعياري عن الوسط الحسابي، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. وتم إستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الإستكشافي حيث تم التحليل لكل متغير على حده، كما تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي بهدف إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، وتقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. وفيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

4-3-1 العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات كما هو موضح في الجدول رقم (4-1-19) وجود إرتباط ضعيف وسلبى بين المخاطرة والإبداع ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مؤسسات القطاع الخدمي تخشى المخاطر الناتجة عن التحسين والإبتكار في الخدمات المقدمة، والإرتباط ضعيف وسلبى بين المخاطرة والأداء البيئي لأن هذه المؤسسات لا تسعى لتطوير خدماتها لتصبح صديقة للبيئة وذلك لعدم مقدرتها على تحمل المخاطر الناجمة عن التطوير، وبينت نتائج تحليل المسار أن بعض من قيم المسار من أبعاد التوجه الريادي إلى أبعاد الأداء المستدام كانت سالبة وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-2-1) وهي كالاتي: المسار من الإستباقية إلى الأداء البيئي وذلك لعدم سعيها ومبادرتها لإستخدام وسائل متطورة تعمل على تخفيض الآثار

البيئية الخطيرة، والمسار من الإستقلالية إلى الأداء البيئي وذلك لأنها لا تعطي العاملين الحرية لإتخاذ قرارات وتطوير أو إستحداث وسائل تقلل من حجم التلوث البيئي، والمسار من الإبداع إلى الأداء الإقتصادي وذلك لعدم توفير الدعم الكافي للموظفين لتنفيذ الأفكار الجديدة، والمسار من التنافسية إلى الأداء الإقتصادي وذلك لعدم إعتداد هذه المؤسسات على سياسة خفض الأسعار أكثر من منافسيها لإختراق الأسواق وبالتالي خفض حجم المبيعات ومعدل الأرباح، والمسار من الإستباقية إلى الأداء الإجتماعي وذلك يعزى لأن هذه المؤسسات لا تستطيع تلبية إحتياجات عملائها بما يفوق توقعاتهم، وبينت النتائج أيضاً وكما هو موضح في الجدول رقم (4-2-1) بأنه توجد علاقة بين الاستقلالية والأداء الإقتصادي وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Priya .G, & (Saranya .A, 2020) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستقلال الذاتي والأداء المالي للمصارف التجارية في القطاع الخاص، ودراسة (Igweh .F, & Stephen .A, 2020) التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين الاستقلالية وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ودراسة (صلاح، 2019) التي أثبتت أن الاستقلالية لها تأثير ذو دلالة معنوية في النجاح التنظيمي، ودراسة (Shah .F, et al, 2019) التي أفادت بوجود إرتباط إيجابي كبير بين الاستقلالية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً بانه توجد علاقة بين الإبداع والأداء البيئي، وتتفق مع دراسة Sulistyو .H, & (Ayuni .S, 2020) ودراسة (Xue .M, et al, 2019) التي أشارت إلى أن الإبتكار الأخضر يؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على الأداء البيئي، ودراسة (Al-kalouti .J, et al, 2020) أفادت بأن القدرة على الإبتكار تؤثر بشكل إيجابي على الأداء غير المالي، ودراسة (Guo .Y, et al, 2019) خلصت بأن للإبتكار البيئي تأثير إيجابي على الأداء البيئي ، ودراسة (Kraus .S, et Al, . 2017) أظهرت أن توجه الإبتكار القائم على أساس الإستدامة البيئية يسهل الأداء الإجتماعي للمؤسسة، وكما أوضحت النتائج أنه لا

توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداع، المخاطرة، الإستباقية، التنافسية) والأداء الاقتصادي، ولا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداع، المخاطرة، الإستباقية، التنافسية، والاستقلالية) والأداء الاجتماعي، ولا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد التوجه الريادي (المخاطرة، الإستباقية، التنافسية، والاستقلالية) والأداء البيئي، إستناداً على نتائج الوسط الحسابي لعبارات أبعاد التوجه الريادي والتي كانت أقل من الوسط الفرضي (3) كما هو موضح في الجدول (4-1-18) هذا مؤشر إلى عدم إهتمام مؤسسات القطاع الخدمي السوداني بتطبيق التوجه الريادي وأن ممارسته له قد لا تكون سبب مباشر لتحقيق الأرباح على المدى البعيد وأن جل تركيزهم موجه على تحقيق الأرباح في المدى القصير بجانب عدم إهتمامهم بنشر ثقافة الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة التي تمارس فيها نشاطها، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (Priya .G, & Saranya .A, 2020) والتي كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي بأبعاد (الإبتكار والإستباقية والعدوانية التنافسية) والأداء المالي للمصارف التجارية للقطاع الخاص، ودراسة (Igweh .F, & Stephen .A, 2020) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي بأبعاد (الابتكار والاستباقية، المخاطرة) وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ودراسة (Wurjaningrum .F, & Hartami .B, 2020) أفادت بأن التوجه الريادي من خلال ثلاثة مكونات (الإبتكار، والمجازفة، والإستباقية) له تأثير مباشر كبير على أداء الأعمال، ودراسة (Rehman .N, et al, 2020) التي أثبتت أن ريادة الأعمال لها تأثير إيجابي على أداء الشركة، ودراسة (Shah .F, et al, 2019) و (Torres .A, et al, 2019) التي توصلت إلى وجود إرتباط إيجابي كبير بين جميع أبعاد التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة (Zhuang .Y, et al, 2020) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية وهامة بين التوجه الريادي وأداء المسؤولية الاجتماعية للشركات، ودراسة)

(Khoshmaram .M, et al, 2020) التي أشارت إلى أن رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي لهما تأثير مباشر وهام على سلوك ريادة الأعمال، ودراسة (Pradana .M, et al, 2020) توصلت إلى أن هناك علاقة بين رأس المال البشري والإبتكار، ودراسة (Sbissa .A, et al, 2020) أثبتت وجود ارتباط مباشر بين التوجه الريادي وأداء الأعمال، ودراسة (Kraus .S, et al, 2017) أكدت أن توجه الإبتكار القائم على أساس الإستدامة البيئية يسهل الأداء الاجتماعي للمؤسسة، ودراسة (Pradana .M, et al,) (2020) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الإبتكار والأداء، ودراسة (Amoah .A, et al, 2019) أفادت بوجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي والإستدامة البيئية والأداء، ودراسة (Mohamad .M, &) (2019) توصلت إلى أن للتوجه الريادي تأثير كبير على إستدامة الأعمال، ويعزى هذا الإختلاف إلى أن إدراك ووعي المؤسسات للتوجه الريادي في تلك الدول يختلف تماماً عن الدول النامية، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Abbas .J, et al, 2019) التي أفادت بعدم وجود علاقة بين شبكة الأعمال الريادية والأداء المستدام للشركات الصغيرة، ودراسة (Boohene .R, 2018) التي خلصت إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وأداء الشركة، ودراسة (البوعينين، 2018) التي أفادت بعدم وجود علاقة إيجابية بين الإبتكار والأداء التشغيلي وأيضاً عدم وجود علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر والأداء الإستراتيجي، ودراسة (Chin .T, et al, 2016) التي أثبتت عدم وجود علاقة إحصائية بين المخاطرة والأداء، ودراسة (Khoshmaram .M, et al, . 2020) التي توصلت إلى عدم وجود تأثير مباشر للدعم البيئي على سلوك ريادة الأعمال، ودراسة (Khourouh .U, et al, 2020) أظهرت أن الإضطراب البيئي لم يكن له أي علاقة معنوية مع التسويق الريادي.

4-3-2 العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية

أوضحت النتائج من واقع تحليل البيانات كما هو موضح في الجدول رقم (4-1-19) أن الارتباط ضعيف وسلبى بين المخاطرة والقدرة التواصلية ويعزى ذلك لعدم قدرة الموظفين على تبادل استخدام الموارد بسبب ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وأيضاً ضعيف وسلبى بين المخاطرة والقدرة الإستيعابية ويعزى ذلك لعدم قدرة الموظفين على تبادل خبراتهم لتطوير خدمات جديدة وعدم تشجيع موظفيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة، وأوضحت نتائج تحليل المسار أن بعض من قيم المسار من أبعاد التوجه الريادي إلى أبعاد القدرات الديناميكية كانت سالبة وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-2-2) وهي كالاتي: المسار من الإبداع إلى القدرة على التكيف ويعزى ذلك لعدم استجابة هذه المؤسسات بسرعة لفرص السوق الجديدة وذلك بسبب عدم إهتمامها بالبحث والتطوير، والمسار من المخاطرة إلى القدرة على التكيف وذلك يعزى إلى أن هذه المؤسسات لا تستجيب بسرعة لفرص السوق الجديدة لأنها تخشى المخاطر الناتجة عن التحسين في خدماتها، والمسار من الإستباقية إلى القدرة التواصلية ويعزى ذلك إلى أن هذه المؤسسات لا تسعى لتقديم خدمات جديدة أفضل من المنافسين بل تعتمد على التقليد والمحاكاة، والمسار من المخاطرة إلى القدرة التواصلية وذلك لأن هذه المؤسسات لا تشجع موظفيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة بسبب عدم القدرة الكافية على تبادل استخدام الموارد، والمسار من المخاطرة إلى القدرة الإستيعابية ويعزى ذلك لعدم إهتمام هذه المؤسسات بتحليل وتفسير متطلبات السوق المتغيرة لتقنياتها نسبة لضعف توجهها نحو المخاطرة في التعامل مع التقلبات السوقية، وبينت نتائج التحليل أيضاً كما هو موضح في الجدول رقم (2-4) وجود علاقة بين التنافسية والقدرة الإستيعابية، وهذه النتيجة تتطابق مع نظرية الموارد RBV التي ترى أن ما تمتلكه المؤسسة من قدرات تتمثل في القدرة الإستيعابية تعمل على تعزيز ما تمتلكه من موارد وتمكنها

من تحديث أساليب العمل وتطوير خدماتها بصورة أفضل من المنافسين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Marks .J, et al, 2020) التي أفادت بوجود علاقة بين التوجه الريادي والقدرة الإستيعابية، ودراسة (علي، الأمير، 2019) توصلت إلى وجود إرتباط بين التنافسية والحصول على المعلومات، ودراسة (Abbas .J, et al, 2019) أكدت أن شبكة الأعمال الريادية ترتبط بعلاقة إيجابية مهمة مع القدرات الديناميكية للشركات الصغيرة، ودراسة (Alarcón .R, et al, 2018) أثبتت أن القدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي على التوجه الريادي، ودراسة (Ahmadia .H, O'Cass .A, 2017) أفادت بأن وضع الريادة يمكن أن يساهم في الميزة الأولى للمنتج بشكل غير مباشر من خلال تعزيز تكامل القدرة على البحث والتطوير، وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة بين (التنافسية والاستقلالية) والقدرة على التكيف، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Abbas .J, et al, 2019) والتي أكدت أن شبكة الأعمال الريادية ترتبط بعلاقة إيجابية مهمة مع القدرات الديناميكية للشركات الصغيرة، ودراسة (Woo .H, 2018) أفادت بوجود علاقة قوية بين ريادة الأعمال والقدرة على التكيف الوظيفي، ودراسة (Alarcón .R, et al, 2018) أثبتت بأن القدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي على التوجه الريادي، ودراسة (الحميري، خليل، 2018) خلصت إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين القدرات الديناميكية وريادة المنظمة سواء بشكل عام أو على مستوى الأبعاد، ودراسة (Giannakos .M, et al, 2018) أفادت بأن مهارات ريادة الأعمال تتمتع بتأثير قوي على القدرات الديناميكية للشركة، كما أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين الإبداع والقدرة التواصلية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (علي، مهدي، 2019) والتي أظهرت وجود تأثير ذو دلالة معنوية للإتصال على الإبداع، ودراسة (Karami .M, & Tang .J, 2019) أفادت بوجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي والقدرة على التواصل، ودراسة (Qosasi .A, et al, 2019) أثبتت أن قدرة

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثير كبير على التوجه الريادي، ودراسة (Parida .V, et al, 2016) توصلت إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤثر بشكل إيجابي على كل من قدرات التكيف والإبتكار، وأظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداع، المخاطرة، الإستباقية، الاستقلالية) والقدرة الإستيعابية، وإستناداً على نتائج الوسط الحسابي لعبارات أبعاد التوجه الريادي والقدرات الديناميكية والتي كانت أقل من الوسط الفرضي (3) كما هو موضح في الجدول (4-1-18) هذا مؤشر إلى عدم إهتمام مؤسسات القطاع الخدمي السوداني بتحسين مستوى خدماتها الحالية وتطويرها وعدم إضافة خدمات جديدة بسبب ضعف التوجه نحو المخاطرة في التعامل مع التقلبات السوقية وعدم إهتمامهم بتحليلها وتفسيرها وإستحداث أساليب تقنية حديثة مما يؤدي بدوره لعدم تطوير طرق وأساليب تقديم الخدمات، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (علي، الأمير، 2019) التي توصلت إلى وجود إرتباط بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، تقبل المخاطر، الاستقلالية) والحصول على المعلومات، ودراسة (Barrionuevo .J, et al, 2019) أثبتت أن الإستباقية والإبتكار لها تأثير إيجابي على القدرة الإستيعابية المحتملة والمحققة، والقدرة الإستيعابية تؤثر بشكل إيجابي على مغامرة الأعمال والتجديد الذاتي، ودراسة (Rua .O, & França .A, 2018) كشفت عن أن التوجه الريادي له تأثير إيجابي وهام على القدرة الإستيعابية، وتتفق مع دراسة (Dost .M, et.al, 2018) التي أظهرت عدم وجود علاقة إيجابية بين المخاطرة والقدرات الديناميكية. كما أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات أنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداع، المخاطرة، الإستباقية) والقدرة على التكيف، وهذا بسبب عدم التشجيع والدعم الكافي من قبل المؤسسات الخدمية السودانية لموظفيها على الإبداع والتطوير والخوض في أعمال تتسم بالمخاطرة مما يؤدي إلى عدم إستجابتها للفرص الجديدة وبالتالي تضيع

على نفسها إغتمام الفرص السوقية، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (Khourouh .U, et al, 2020) التي توصلت إلى أن القدرة الديناميكية لها علاقة معنوية مع التسويق الريادي، وتتفق مع دراسة (Dost .M, et al, 2018) أظهرت عدم وجود علاقة إيجابية بين المخاطرة والقدرات الديناميكية، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد التوجه الريادي (المخاطرة، الإستباقية، التنافسية، الاستقلالية) والقدرة التواصلية، وهذا مؤشر بأن هذه المؤسسات لا تهتم بتحديث أساليب العمل بصورة تمكنها من المبادرة في تقديم خدمات تلبي رغبات عملائها بصورة أفضل من المنافسين وذلك لضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مما يحد من قدرتهم على جمع معلومات عن السوق والتقلبات التي تحدث فيه، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Lioukas .S, & Voudouris .I, 2020) والتي بينت أن التقنيات التكنولوجية ترتبط بشكل إيجابي مع السلوك الريادي على مستوى الشركة، ودراسة (Rehman .N,et al. 2020) أفادت بأن وجود بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي على ريادة الأعمال في الشركات، ودراسة (علي، مهدي، 2019) أظهرت وجود تأثير ذو دلالة معنوية للإتصال على (المخاطرة، الإستباقية، التنافسية، الاستقلالية)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Dost .M, et.al, 2018) التي أظهرت عدم وجود علاقة إيجابية بين المخاطرة والقدرات الديناميكية، ودراسة (Yi .Y, et al, 2015) أثبتت أن توجه المخاطر لا يؤثر على العلاقة بين القدرات التكنولوجية وسرعة التغيير الإستراتيجي.

3-3-4 العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام

أوضحت نتائج تحليل المسار أن بعض من قيم المسار من أبعاد القدرات الديناميكية إلى أبعاد الأداء المستدام كانت سالبة وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3-2-4) وهي كالاتي: المسار من القدرة على التكيف إلى الأداء البيئي وذلك لأن مؤسسات القطاع الخدمي لا تستجيب بسرعة لفرص السوق الجديدة

بسبب عدم سعيها لتطوير خدماتها لتصبح صديقة للبيئة، والمسار من القدرة الإستيعابية إلى الأداء الإقتصادي ولذلك لأن هذه المؤسسات لا تعمل على تحليل وتفسير متطلبات السوق المتغيرة لتقنياتها لعدم تخصيصها لنسبة من الأرباح لإعادة استثمارها، وبينت النتائج من واقع تحليل البيانات أيضاً وكما هو موضح في الجدول رقم (4-2-3) أنه توجد علاقة بين القدرة التواصلية والأداء الإقتصادي، وتوجد علاقة بين القدرة التواصلية والأداء البيئي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Salisu .Y, & Bakar.L, 2020) التي أفادت بوجود علاقة إيجابية بين القدرة التكنولوجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة (Kaldeen .M, & Nawaz .S, 2020) كشفت عن العلاقة الإيجابية بين القدرات العملية لإدارة المعرفة والأداء التنظيمي، ودراسة (Mikalef .P, et al, 2020) توصلت إلى أن القدرات التسويقية لها تأثير إيجابي على الأداء التنافسي، ودراسة (Karami .M, & Tang .J, 2019) بينت وجود علاقة إيجابية بين القدرة على التواصل والأداء الدولي، ودراسة (Majid .A, et al, 2019) أثبتت أن قدرة الشبكة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الإستراتيجي، ودراسة (Guo .Y, et al, 2019) أظهرت أن إكتساب المعرفة التقنية لها تأثير إيجابي على الأداء الإقتصادي، ودراسة (Jiang .X, et al, 2018) خلصت إلى أن إكتساب موارد الشبكة لها تأثير إيجابي على أداء الشركة، ودراسة (Luxton .S, et al, 2015) أشارت إلى أن قدرة الإتصالات التسويقية المتكاملة لها تأثير على الأداء المالي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Anthony .J, 2019) والتي توصلت إلى أن تكامل نظام المعلومات الخضراء يؤثر بشكل إيجابي على الأداء البيئي في المنظمات، ودراسة (Abbas .J, et al, 2019) أفادت بأن القدرات الديناميكية ترتبط بعلاقة إيجابية مهمة مع الأداء المستدام للشركات الصغيرة، ودراسة (Guo .Y, et al, 2019) أثبتت بأن إكتساب المعرفة التقنية لها تأثير إيجابي على الأداء البيئي، وأظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة بين القدرة الإستيعابية والأداء الإقتصادي، ولا

توجد علاقة بين القدرة على التكيف والأداء الإقتصادي، وإستناداً على نتائج الوسط الحسابي لعبارات أبعاد القدرات الديناميكية والأداء المستدام والتي كانت أقل من الوسط الفرضي (3) كما هو موضح في الجدول (4-1-18) هذا يعني أن هذه المؤسسات لا تهتم بتحليل وتفسير متطلبات السوق المتغيرة من حيث التقنية والوسائل والمعدات الحديثة لتقديم الخدمات مما يؤدي لعدم قدرتها على التكيف مع طلبات العملاء الحالية وبالتالي يقل حجم الإنتاج وينخفض مستوي الأرباح، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Rehman .N, et al, 2020) التي كشفت عن أن القدرة الإستيعابية تؤثر بشكل إيجابي في أداء الشركة، ودراسة (Ferreira .G, 2020) خلصت إلى التأثير الإيجابي والمهم للقدرة الإستيعابية المحققة على أداء الإبتكار المتزايد، ودراسة (Guo .Y, et al, 2019) بينت أن إكتساب المعرفة من السوق لها تأثير إيجابي على الأداء الإقتصادي، ودراسة (مدوكي، 2018) أكدت وجود علاقة إرتباط قوية وإيجابية للقدرات الإستيعابية مع الأداء الإبداعي للمؤسسة محل الدراسة، ودراسة (Shen .H, et al, 2020) أثبتت أن قدرات التسويق التكيفية للمؤسسات تؤثر بشكل إيجابي على أداء الإبتكار المستدام، ودراسة (Rodriguez .C, 2019) أشارت أن للقدرة على التكيف مع توسع السوق لها تأثير إيجابي مباشر على أداء الصادرات في الشركات المصدرة عالية المشاركة، ودراسة (Sony .M, & Mekoth .N, 2016) بينت أن قدرة الموظف على التكيف لها تأثير إيجابي على نتائج العمل، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Miroshnychenko .I, 2020) توصلت إلى عدم وجود علاقة بين القدرة الإستيعابية المحققة وابتكار نموذج الأعمال، ودراسة (Sbissa .A, et al, 2020) أثبتت عدم وجود علاقة مباشرة بين القدرة الإستيعابية وأداء الأعمال، ودراسة (Rua .O, 2019) خلصت إلى أن القدرات الإستيعابية للتحويل لا ترتبط بشكل إيجابي مع قيادة التكلفة وإن القدرات الإستيعابية للإستغلال لا ترتبط بشكل إيجابي بالتمايز، ودراسة (Jantunen .A, et al, 2018)

أظهرت أن قدرات الإستشعار والإستيعاب وإعادة التشكيل تُعد ذات تأثير هامشي على الأداء التنظيمي وارتباطها ضعيف بالأداء، ودراسة (Wiwoho .G, et al, 2020) كشفت عن أن القدرة على التكيف ليس لها تأثير إيجابي على أداء التسويق، ودراسة (Efrat .K, et al, 2018) أشارت إلى أن القدرة على التكيف لا تؤثر على الميزة التنافسية عند مستويات أعلى من الكثافة التنافسية. كما أظهرت نتائج التحليل أيضا أنه لا توجد علاقة بين (القدرة الإستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية) والأداء الإجتماعي، ويعزى ذلك لعدم تبادل الخبرات بين الموظفين مع بعضهم البعض بسبب ضعف قنوات إتصال تبادل المعلومات مما يؤدي بدوره إلى عدم بعث روح التعاون والترابط بينهم وضعف علاقاتهم الإجتماعية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Pradana .M, et al, 2020) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القدرة الإستيعابية ورأس المال البشري، ودراسة (Gölgeci .I, & Kuivalainen .O, 2020) أفادت بأن رأس المال الإجتماعي له تأثير إيجابي على القدرة الإستيعابية، ودراسة (Marks .J, et al, 2020) أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين إمتلاك رأس المال البشري وإكتساب المعرفة الجديدة، ودراسة (Hongyun .T, et al, 2019) كشفت عن أن رأس المال الإجتماعي لديه علاقة إيجابية مباشرة وكبيرة مع القدرات الديناميكية، ودراسة (Alarcón .R, et al, 2018) أثبتت أن رأس المال الإجتماعي الهيكلي والعلائقي والمعرفي له تأثير إيجابي على القدرات الديناميكية، ودراسة (Zhou .M, & Lin .W, 2016) خلصت إلى أن القدرة على التكيف تؤثر بشكل إيجابي على الدعم الإجتماعي، وتتفق مع دراسة (Falahat .M, et al, 2020) التي بينت عدم وجود علاقة إيجابية بين القدرة على الإتصال التسويقي للشركات الصغيرة والمتوسطة والميزة التنافسية، ودراسة (Qosasi .A, et al, 2019) أفادت بأن قدرة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ليس لها تأثير كبير على الميزة التنافسية، ودراسة (Pratono .A, 2018) أشارت إلى عدم وجود تأثير مباشر لإستخدام

وسائل التواصل الاجتماعي في عملية الإدارة وأداء الشركة. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين القدرة الإستيعابية والأداء البيئي ولا توجد علاقة بين القدرة على التكيف والأداء البيئي، ويعزي ذلك لعدم إهتمام هذه المؤسسات بجلب تقنيات من مصادر خارجية بشكل مستمر وضعف إستجابتها لفرص السوق الجديدة مما ينعكس على عدم سعيها لتطوير خدماتها لتصبح صديقة للبيئة وبالتالي عدم إعتماها على مواصفات الجودة المعنية بحماية البيئة من التلوث، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Shahzad .M, et al, 2020) والتي توصلت إلى أن القدرة الإستيعابية للمعرفة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأنشطة المسؤولية الإجتماعية للشركات وتؤثر بشكل كبير على أداء استدامة الشركات، ودراسة (Khourouh .U, et al, 2020) أفادت بأن القدرة الديناميكية لها علاقة معنوية مع الميزة التنافسية المستدامة، ودراسة (Guo .Y, et al, 2019) أشارت إلى أن إكتساب المعرفة التقنية وإكتساب المعرفة بالسوق لها تأثير إيجابي على الإبتكار البيئي، وتتفق مع دراسة (Appiah .B, et al, 2020) كشفت عن عدم وجود علاقة إيجابية بين الإستراتيجيات البيئية والأداء البيئي، ودراسة (Aboelimged .M, & Hashem .G, 2019) خلصت إلى أن القدرات المستدامة ببعده رأس المال البشري المستدام لا تظهر أي تأثير كبير على تبني الإبتكار الأخضر، ودراسة (Kale .E, et al, 2019) بينت أن القدرة الإستيعابية ببعده الإستحواذ ليس لها تأثير إيجابي وملحوس على أداء الشركة.

4-3-4 الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام

وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط للقدرات الديناميكية كشرط لتحقيق الأداء المستدام وكنتيجه للتوجه الريادي تمت الإستعانة بإختبار Sobel، حيث أوضحت نتائج تحليل المسار أن بعض من قيم المسار بين أبعاد القدرات الديناميكية وأبعاد التوجه الريادي وأبعاد الأداء المستدام كانت سالبة وذلك كما هو موضح في الجدول

رقم (4-2-4) وهي كالاتي: المسار من التنافسية إلى الأداء البيئي وذلك لأن هذه المؤسسات لا تهتم بتحديث أساليب العمل بشكل أفضل من المنافسين وتعتمد على الوسائل التقليدية مما يؤدي بدوره إلى ضعف إهتمامها بالبحث والتطوير في مجال حماية البيئية، وأوضحت نتائج التحليل أيضاً أن بعض العلاقات غير المباشرة للقدرة على التكيف بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد الأداء المستدام سالبة كما في الجدول رقم (5-4) وهي كالاتي: العلاقة غير المباشرة للقدرة على التكيف بين الإبداع والأداء الإجتماعي ويعزى ذلك إلى أن هذه المؤسسات لا تشجع موظفيها على الإبداع والتطوير في الأداء مما ينتج عنه عدم إستجابتها بسرعة لفرص السوق الجديدة وبالتالي تقل إقتراحات الموظفين لتحسين الحالة الوظيفية وعلاقتهم بالعملاء، العلاقة غير المباشرة للقدرة على التكيف بين الإبداع والأداء الإقتصادي ويعزى ذلك إلى عدم سعي هذه المؤسسات لإدخال تحسينات بإستمرار على خدماتها ينتج عنه ضعف قدرتها على التكيف مع طلبات عملائها وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة منخفضة وبأسعار أقل مما يقلل من مستوى الأرباح، العلاقة غير المباشرة للقدرة على التكيف بين الإبداع والأداء البيئي ويعزى ذلك إلى عدم توفر الدعم الكافي من قبل هذه المؤسسات لتنفيذ الأفكار الجديدة ينتج عنه عدم استجابتها بسرعة لفرص البيئية الجديدة مما يقلل من إهتمامها بالبحث والتطوير في مجال حماية البيئية، العلاقة غير المباشرة للقدرة على التكيف بين المخاطرة والأداء الإجتماعي ويعزى ذلك إلى أن هذه المؤسسات تخشى المخاطر الناتجة عن التحسين والإبتكار في الخدمات المقدمة وبالتالي عدم تصميم خدماتها وفقاً لطلبات العملاء مما يؤدي إلى عدم إشباع تطلعات العمال والمجتمع المحلي، العلاقة غير المباشرة للقدرة على التكيف بين المخاطرة والأداء الإقتصادي وذلك لأن هذه المؤسسات تنتظر إلى تحمل المخاطرة باعتبارها سمة سلبية يؤدي إلى الحد من استجابتها بسرعة للتغيرات في إحتياجات العملاء والتغيرات في بيئات العمل وبالتالي عدم تطوير أساليب إنتاجية جديدة، العلاقة غير المباشرة للقدرة

على التكيف بين المخاطرة والأداء البيئي وذلك لعدم وجود توجه نحو التعامل مع المخاطر السوقية يقلل من استجابتها لفرص السوق المتقلبة وعدم التنبؤ بالمشاكل البيئية المتوقعة لإيجاد الحلول مسبقاً، وأوضحت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات أيضاً وكما هو موضح في الجدول رقم (4-2-15) أن القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين (الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) والأداء الإجتماعي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Gölgeci .I, & Kuivalainen .O, 2020) التي أشارت إلى أن القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين رأس المال الإجتماعي ومرونة سلسلة التوريد، ودراسة (Hongyun .T, et al, 2019) أفادت بأن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين رأس المال الإجتماعي وأداء الشركة، ودراسة (Alarcón .R, et al, 2018) أكدت تأثير الوساطة من القدرات الديناميكية على العلاقة بين أبعاد رأس المال الإجتماعي والتوجه الريادي، ودراسة (Scuotto .V, et al, 2017) توصلت إلى ان القدرة الإستيعابية من خلال إستخدام مواقع الشبكات الإجتماعية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الإبتكار للشركات الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً أن القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الإستباقية والأداء البيئي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Aboelmaged .M, & Hashem .G, 2019) التي كشفت عن أن القدرة الإستيعابية تعتبر مؤشر قوي على القدرات المستدامة وتبني الإبتكار الأخضر، ودراسة (Jiang .W, et al, 2018) أظهرت أن نقل المعرفة وتكاملها تعدل بشكل إيجابي العلاقة بين التوجه الريادي الأخضر والأداء البيئي، وأظهرت النتائج أيضاً كما في الجدول (4-2-7) أن القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) والأداء الإقتصادي والأداء الإجتماعي والأداء البيئي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Wiwoh .G, et al, 2020) التي توصلت إلى أن إبتكار المنتجات يتوسط بشكل كبير في العلاقة بين القدرة على التكيف والأداء التسويقي، ودراسة (Munawar .F, 2019) أفادت بأن

القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة (Adomako .S, 2018) أثبتت العلاقة التأثيرية الوسيطة لقدرات الموارد التكيفية والفكرية على العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المالي، ودراسة (Girod .S, & Whittington .R, 2017) أظهرت أن الديناميكية البيئية تعدل بشكل إيجابي العلاقة بين إعادة التشكيل كقدرة ديناميكية والأداء الإقتصادي، ودراسة (Bykova .A, & Jardon .C, 2017) أشارت إلى تأكيد الدور الوسيط والكامل للقدرات الديناميكية بين الملكية الأجنبية وأداء الأعمال، ودراسة (Rezazadeh .B, 2016) توصلت إلى أن القدرات الديناميكية للشركة تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين التوجه التكنولوجي وأداء الشركة، ودراسة (Sun .Y, et al, 2020) التي أشارت إلى أن القدرات التنظيمية تتوسط العلاقة بين الكفاءات الريادية والميزة التنافسية، ودراسة (Alarcón .R, et al, 2018) أفادت بأن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين رأس المال الإجتماعي والتوجه الريادي، ودراسة (Sarka .S, et al, 2016) أثبتت أن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقات بين أبعاد التوجه الريادي وأداء الشركة بشكل عام، ودراسة (Abbas .J, et al, 2019) التي أظهرت أن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين شبكة الأعمال الريادية والأداء المستدام للشركات الصغيرة، ودراسة (Woo .H, 2018) خلصت إلى أن القدرة على التكيف الوظيفي تتوسط التأثير الإيجابي لسمات الشخصية على ريادة الأعمال، وأظهرت النتائج أيضا أن القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) والأداء الإقتصادي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Karami .M, & Tang .J, 2019) والتي أظهرت أن القدرة على التواصل تتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه الريادي والأداء الدولي، ودراسة (Yu .K, 2018) أفادت بأن تكامل المعلومات الخارجية يؤدي إلى المرونة والإستباقية على حد سواء مما يزيد من تحسين الأداء التشغيلي، ودراسة (Jiang .X, et al, 2018) كشفت

عن أن إكتساب موارد الشبكة يتوسط العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة، ودراسة (Aljanabi .A, 2018) أشارت إلى أن التوجه الريادي يتوسط العلاقة بين الشبكة العلائقية والمزايا التنافسية، وكما أظهرت النتائج أيضا أن القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين (الإستباقية، التنافسية) والأداء الإجتماعي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Qosasi .A, et al, 2019) والتي كشفت أن التوجه الريادي والرشاقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والميزة التنافسية، ودراسة (Karami .M, & Tang .J, 2019) أشارت إلى أن قدرات التواصل والتعلم التجريبي تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الدولي للشركات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة (Hongyun .T, et al, 2019) أظهرت أن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين رأس المال الإجتماعي وأداء الشركة، ودراسة (Hormiga .E, et al, 2017) أثبتت أن مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة الإيجابية بين التوجه الريادي وأداء مجموعات البحث الأكاديمية، وتتفق هذه النتيجة مع النظرية القائمة على الموارد RBV ونظرية القدرات الديناميكية، والتي توضح أن إمتلاك المؤسسات للقدرات يسمح لها بفهم التغييرات في البيئة ويقودها إلى الإستفادة بشكل أفضل من التوجه الريادي في سياق البيئات ذات الدرجة العالية من عدم اليقين وبالتالي، تكون السياقات الديناميكية أكثر ملاءمة لإكتشاف ومتابعة الفرص إذا توفرت لديها القدرات الرئيسية مما يمكنها من الحصول على المعرفة المناسبة وتعزيز توجهها الريادي، وأوضحت نتائج التحليل أيضاً بعض العلاقات غير المباشرة للقدرة الإستيعابية بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد الأداء المستدام سالبة كما في الجدول رقم (4-2-13) وهي كالآتي: العلاقة غير المباشرة للقدرة الإستيعابية بين المخاطرة والأداء الإجتماعي ويعزى ذلك إلى أن هذه المؤسسات ليس لديها توجه نحو المخاطرة في التعامل مع التقلبات السوقية نتيجة لعدم إهتمامها بتحليل وتفسير متطلبات السوق المتغيرة لتقنياتها وبالتالي لا تولي الإستثمارات المسؤولة إجتماعياً أهمية عند إختيارها لمجالات نشاطات

جديدة، العلاقة غير المباشرة للقدرة الإستيعابية بين المخاطرة والأداء الإقتصادي ويعزى ذلك لأن هذه المؤسسات تخشى المخاطر الناتجة عن التحسين والإبتكار في خدماتها المقدمة مما ينتج عنه عدم جلبها لتقنيات من مصادر خارجية بصورة مستمرة مما يؤدي إلى إنخفاض حصتها السوقية، العلاقة غير المباشرة للقدرة الإستيعابية بين المخاطرة والأداء البيئي ويعزى ذلك لأن هذه المؤسسات لا تفضل العمل على إغتنام الفرص الجديدة في حالة عدم التأكد من النجاح لذلك لا تعمل على جلب تقنيات من مصادر خارجية مما يؤدي لعدم إهتمامها بالقيام بدراسات بحثية لتطوير خدماتها، وكما أظهرت النتائج أيضا في الجدول (15-4-2) أن القدرة الإستيعابية لا تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) والأداء الإقتصادي، والقدرة الإستيعابية لا تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء الإجماعي، القدرة الإستيعابية لا تتوسط العلاقة بين (الإبداع، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) والأداء البيئي، وإستناداً على نتائج الوسط الحسابي لعبارات أبعاد التوجه الريادي والقدرات الديناميكية والأداء المستدام والتي كانت أقل من الوسط الفرضي (3) كما هو موضح في الجدول (4-1-18) هذا يشير إلى عدم قدرة الموظفين على تبادل الخبرات والمهارات لتطوير خدمات جديدة نتيجة لعدم إهتمام هذه المؤسسات بالبحث والتطوير لتحديث وسائل وأساليب العمل وإغتنام الفرص وتحمل المخاطر إضافة إلى ممارسة الموظفين مهامهم بناءً على الإجراءات واللوائح دون السماح لهم بإقتراح تغييرات في طريقة إنجاز هذه المهام مما يؤدي بدوره لإستخدام وسائل تقنية تقليدية وغير متطورة وبالتالي خفض مستويات الأرباح وإهمال تحسين الظروف المهنية للموظفين، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Rehman .N, et al, 2020) التي توصلت إلى أن القدرة الإستيعابية وريادة الأعمال تتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء الشركة، ودراسة (Sulistyo .H, & Ayuni .S, 2020) أشارت إلى أن القدرة على الابتكار تتوسط تأثير التوجه الريادي

على الأداء، ودراسة (Guo .Y, et al, 2019) كشفت عن أن الابتكار البيئي يلعب دور الوساطة بين إكتساب المعرفة التقنية والأداء الإقتصادي للشركات، ودراسة (Hughes .P, et al, 2018) أثبتت أن القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين توجه ريادة الأعمال والأداء، وتتفق مع دراسة (Salisu .Y, & Bakar .L, 2020) والتي خلصت إلى أن القدرة على التعلم لا تتوسط علاقة القدرة التكنولوجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة (Altinay .L, et al, 2016) بينت أن القدرة على التعلم التنظيمي لا تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي ونمو المشروعات، ودراسة (Khourouh .U, et al, 2020) والتي توصلت إلى أن التسويق الريادي لا يتوسط العلاقة بين الإضطراب البيئي والميزة التنافسية المستدامة، وأوضحت نتائج التحليل أيضاً أن بعض العلاقات غير المباشرة للقدرة التواصلية بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد الأداء المستدام سالبة كما في الجدول رقم (4-2-9) وهي كالاتي: العلاقة غير المباشرة للقدرة التواصلية بين الإستباقية والأداء الإجتماعي وهذا يعني أن هذه المؤسسات لا تستطيع تلبية إحتياجات عملائها بما يفوق توقعاتهم مما ينتج عنه ضعف علاقتها معهم وبالتالي عدم إسهامها في نشر ثقافة الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية تجاه المجتمع، العلاقة غير المباشرة للقدرة التواصلية بين الإستباقية والأداء الإقتصادي ويعزى هذه إلى أن هذه المؤسسات لا تهتم باستشعار الفرص وتقييمها واغتنامها نتيجة لضعف قدرتها على إستخدام مواردها مما يؤدي إلى عدم إحداث توازن بين تحسين مستوى الجودة ومقدار التكلفة، العلاقة غير المباشرة للقدرة التواصلية بين الإستباقية والأداء البيئي ويعزى ذلك إلى عدم سعي هذه المؤسسات لأخذ زمام المبادرة في تقديم أفضل الخدمات مما ينتج عنه ضعف رغبات الموظفين لمشاركة خبراتهم وتطوير منتجات جديدة وبالتالي عدم الإهتمام بالإبداع في المجال البيئي، العلاقة غير المباشرة للقدرة التواصلية بين المخاطرة والأداء الإجتماعي ويعزى ذلك إلى أن هذه المؤسسات لا تشجع موظفيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة

لضعف البنى التحتية التكنولوجية وضعف قدرتها على تبادل المعلومات بين الأطراف داخلياً مما ينتج عنه عدم الشعور بالرضا من قبل الموظفين عن الظروف التي يمارسون فيها أعمالهم، العلاقة غير المباشرة للقدرة التواصلية بين المخاطرة والأداء الإقتصادي ويعزى ذلك إلى أن هذه المؤسسات تخشى المخاطر الناتجة عن التحسين والإبتكار نتيجة لضعف قدراتها التواصلية وبالتالي لا تسعى إلى إجراء التحسينات اللازمة على خدماتها المقدمة، العلاقة غير المباشرة للقدرة التواصلية بين المخاطرة والأداء البيئي وذلك لأن هذه المؤسسات تنظر إلى تحمل المخاطر باعتبارها سمة غير إيجابية ونتيجة لضعف البنية التحتية والتكنولوجيا يؤدي ذلك إلى عدم إهتمامها بالإنفاق الموجهة للبحث والتطوير في مجال البيئة، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً كما هو موضح في الجدول (4-2-11) أن القدرة التواصلية لا تتوسط العلاقة بين (الإبداع، المخاطرة، الاستقلالية) والأداء الإجماعي، القدرة التواصلية لا تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) والأداء البيئي، ويرجع ذلك لعدم قدرة الموظفين على تبادل المعلومات وإستخدام الموارد نسبة لعدم الإهتمام بالموارد البشري من حيث إختيار العاملين ذوي المهارات العالية والمبدعين إضافة إلى ضعف قنوات الإتصال والبنى التحتية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Hongyun, T, et al, 2019) التي بينت أن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين رأس المال الإجماعي وأداء الشركة، ودراسة (Abbas .J, et al, 2019) أشارت إلى أن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين شبكة الأعمال الريادية والأداء المستدام للشركات الصغيرة، وتتفق مع دراسة (Emami .A, & Khajeheian .D) والتي أفادت بأن الثقة بالفرصة لا تتوسط العلاقة بين الأعراف الإجتماعية والعمل الريادي، ودراسة (Mohamad .M, & Chin .O, 2019) أشارت إلى أن التوجه الريادي لا يتوسط العلاقة بين شبكات

الأعمال واستدامة الأعمال، ودراسة (Falihat .M, et al, 2020) التي بينت أن الميزة التنافسية لا تتوسط العلاقة بين قدرة الإتصالات التسويقية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

4-3-5 الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية

أوضحت نتائج التحليل أن بعض العلاقات غير المباشرة لمرونة الموارد بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد القدرات الديناميكية سالبة وهو كما موضح في الجدول رقم (4-2-16) وهي كالتالي: العلاقة المباشرة بين التنافسية والقدرة التواصلية وهذا يعني أن إعتداد هذه المؤسسات على سياسة خفض الأسعار أكثر من منافسيها لإختراق الأسواق قد لا يكون مؤشر لتعزز علاقتها مع عملائها، والعلاقة غير المباشرة لمرونة الموارد بين الإستباقية والقدرة على التكيف وهذا يفسر أن إمتلاك هذه المؤسسات لموارد مرنة تمكنها من تقديم خدمات مختلفة قد لا يكون مؤشر إلى تقديم منتجات جديدة تلبي احتياجات زبائنها المستقبلية والتكيف مع طلباتهم الحالية، العلاقة غير المباشرة لمرونة الموارد بين الإستقلالية والقدرة على التكيف وهذا يفسر أن إمتياز هذه المؤسسات بالمقدرة على تعظيم الفائدة من مواردها باستغلالها إستغلال أمثل قد لا يكون مؤشر إلى السماح للعاملين بالعمل بحرية وتصميم الخدمات وفقاً لطلب العملاء، العلاقة غير المباشرة لمرونة الموارد بين الإبداع والقدرة التواصلية وهذا يفسر أن إمتلاك هذه المؤسسات القدرة على تحسين نوعية خدماتها لتلائم الإحتياجات المتغيرة للأسواق العاملة فيها قد لا يكون مؤشر إلى تشجع موظفيها على الإبداع وتطوير الأداء وتبادل المعلومات بين الأطراف داخلياً، العلاقة غير المباشرة لمرونة الموارد بين الإستقلالية والقدرة التواصلية وهذا يفسر أن مقدرة هذه المؤسسات على الإستفادة الكبيرة من مواردها لتطوير مختلف الخدمات المقدمة قد لا تكون مؤشر للسماح للعاملين بإقتراح تغييرات في الطريقة التي تؤدي بها مهام عملهم وتعزيز جودة القرار، العلاقة غير المباشرة لمرونة الموارد بين المخاطرة والقدرة التواصلية وهذا يفسر أن إمتلاك هذه

المؤسسات القدرة على تحسين نوعية خدماتها لتلائم الإحتياجات المتغيرة للأسواق العاملة فيها قد لا يكون مؤشر إلى تشجع موظفيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة ومشاركة خبراتهم لتطوير أو تقديم خدمات جديدة، العلاقة غير المباشرة لمرونة الموارد بين التنافسية والقدرة التوافقية وهذا مؤشر إلى أن إمتلاك هذه المؤسسات موارد مرنة تمكنها من تقديم خدمات مختلفة قد لا يكون مؤشر إلى إهتمامها بتحديث أساليب عملها بشكل أفضل من المنافسين والقدرة على تبادل إستخدام الموارد، العلاقة غير المباشرة لمرونة الموارد بين الإبداع والقدرة الإستيعابية وهذا يعني أن إمتياز هذه المؤسسات بالقدرة على تعظيم الفائدة من مواردها بإستغلالها إستغلال أمثل قد لا يكون سبباً في توفيرها الدعم الكافي لموظفيها لتنفيذ الأفكار الجديدة والقيام بتحليل وتفسير متطلبات السوق المتغيرة لتقنياتها، العلاقة غير المباشرة لمرونة الموارد بين الاستقلالية والقدرة الإستيعابية وهذا يعني أن تأكيد هذه المؤسسات على الإستجابة السريعة لإحتياجات العملاء قد لا يكون سبباً في السماح للعاملين بالعمل بحرية وتمتعهم بالقدرة الكافية على تبادل خبراتهم لتطوير خدمات جديدة، العلاقة غير المباشرة لمرونة الموارد بين التنافسية والقدرة الإستيعابية وهذا يعني أن إمتلاك هذه المؤسسات موارد مرنة تمكنها من تقديم خدمات مختلفة قد لا يكون سبباً في إعتماها على سياسة خفض الأسعار أكثر من منافسيها لتوضيح موقعها السوقي وقيامها بتحليل وتفسير متطلبات السوق المتغيرة لتقنياتها. وأيضاً أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات كما هو موضح في الجدول رقم (4-2-16) أن مرونة الموارد لا تعدل العلاقة بين (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) والقدرة الإستيعابية، ومرونة الموارد لا تعدل العلاقة (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، والاستقلالية) والقدرة على التكيف، مرونة الموارد لا تعدل العلاقة بين (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) والقدرة التوافقية، وإستناداً على نتائج الوسط الحسابي لعبارات أبعاد التوجه الريادي والقدرات الديناميكية والمرونة الإستراتيجية

والتي كانت أقل من الوسط الفرضي (3) كما هو موضح في الجدول (4-1-18) هذا مؤشر لعدم إمتلاك هذه المؤسسات القدرة على تبادل إستخدام الموارد والمرونة الكافية لتحسين نوعية خدماتها لتلائم الإحتياجات المتغيرة للأسواق العاملة فيها نتيجة لعدم إهتمامها بالتوجه الريادي والبحث والتطوير والإبداع، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Sanchez .M, et al, 2020) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية مرونة الموارد البشرية والقدرة الإستيعابية للمعرفة، ودراسة (Galbreath .J, et al, 2020) والتي أشارت إلى أن الإستراتيجية التنافسية تعمل كمعدل في العلاقة بين التوجه الريادي المرتبط بشكل إيجابي بأداء الشركة، ودراسة (Jeihoony .P, et al, 2020) أشارت إلى أن العمليات الإستراتيجية (المرونة) تتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه التعليمي وأداء الابتكار، ودراسة (Shen .H, et al, 2020) أظهرت أن المرونة الإستراتيجية تعدل بشكل إيجابي تأثير التوجه الريادي على الأداء، ودراسة (Kamasak .R, et al, 2017) أفادت بأن المرونة الإستراتيجية تعدل العلاقة بين قدرات عملية المعرفة والإبتكار، ودراسة (Gölgeci .I, & Kuivalainen .O, 2020) أظهرت أن القدرة الإستيعابية للشركة لها تأثير إيجابي على مرونة سلسلة التوريد الخاصة بها، ودراسة (Rehman .N, et al, 2020) أفادت بأن مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي على القدرة الإستيعابية، ومرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل إيجابي على ريادة الأعمال في الشركات، ودراسة (Miroshnychenko .I, 2020) بينت أن القدرة الإستيعابية المحتملة ترتبط بشكل إيجابي بالمرونة الإستراتيجية، ودراسة (Stanislous .E, & Akhigbe .O, 2020) أكدت أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة ومرونة السلوك) والإبتكار وجودة المنتج، ودراسة (Yu .K, 2018) والتي كشفت عن أن تكامل المعلومات الخارجية يؤدي إلى المرونة والإستباقية على حد سواء مما يزيد من تحسين الأداء التشغيلي،

ويؤثر تكامل المعلومات الداخلية بشكل إيجابي على كل من المرونة والتفاعلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Shen .H, et al, 2020) والتي توصلت إلى أن المرونة الإستراتيجية لا تعدل العلاقة بين الإستباقية والأداء وبين المخاطرة والأداء، ودراسة (Yang .D, et al, 2020) أفادت بأن مرونة الموارد تضعف الأثر الإيجابي لتوجه السوق الإستباقي، ودراسة (Wang .J, et al, 2020) أظهرت أن الثقافة التنظيمية البيئية لا تعدل العلاقة بين إكتساب المعرفة الخضراء والإبتكار الأخضر الإستكشافي والإستغلالي، ودراسة (Efrat .K, et al, 2018) أفادت بأن القدرة على التكيف والإبتكار ومرونة المهام لا تؤثر على الميزة التنافسية عند مستويات أعلى من الكثافة التنافسية، ودراسة (Chen .Y, et al, 2015) بينت أن الكثافة التنافسية لا تعدل العلاقة بين ريادة الأعمال والشركات وأداء ابتكار المنتجات، ودراسة (Shen .H, et al, 2020) والتي توصلت إلى أن المرونة الإستراتيجية لا تعدل العلاقة بين الإستباقية والأداء وبين المخاطرة والأداء، أوضحت نتائج التحليل أيضاً أن بعض العلاقات غير المباشرة لمرونة القدرات بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد القدرات الديناميكية سالبة كما في الجدول رقم (4-2-17) وهي كالاتي: العلاقة المباشرة بين التنافسية والقدرة على التكيف وهذا يفسر أن إهتمام هذه المؤسسات بتحديث أساليب عملها بشكل أفضل من المنافسين قد لا يكون مؤثر لتكيفها مع التحولات في إستراتيجيات أعمالها، والعلاقة المباشرة بين الإبداع والقدرة التواصلية وهذا يعني أن إستقطاب هذه المؤسسات لموظفين مبدعين للعمل فيها قد لا يكون مؤثر لتكوين علاقة صحيحة مع عملائها، العلاقة المباشرة بين التنافسية والقدرة التواصلية وهذا مؤشر إلى أن جمع هذه المؤسسات معلومات عن المنافسين وعن خططهم المستقبلية قد لا يكون مؤثر لجعل علاقتها صحيحة مع عملائها، العلاقة المباشرة بين الإبداع والقدرة الاستيعابية وهذا مؤشر إلى أن إيلاء هذه المؤسسات أهمية كبيرة للبحث والتطوير قد لا يكون سبب في جعل موظفيها قادرين على تبادل خبراتهم لتطوير خدمات جديدة،

بالإضافة إلى ذلك العلاقة غير المباشرة لمرونة القدرات بين الإستباقية والقدرة على التكيف وهذا يفسر أن إمتلاك هذه المؤسسات القدرة على التنسيق بين أقسامها الإدارية المختلفة قد لا يفسر سعيها الدائم إلى أخذ زمام المبادرة في تقديم أفضل الخدمات والتكيف مع طلبات العملاء الحالية، العلاقة غير المباشرة لمرونة القدرات بين الإستقلالية والقدرة على التكيف وهذا يفسر أن إمتلاك هذه المؤسسات هياكل تنظيمية مرنة قد لا يكون مؤشر إلى السماح للعاملين بالعمل بحرية وتصميم الخدمات وفقاً لطلب العملاء، العلاقة غير المباشرة لمرونة القدرات بين التنافسية والقدرة على التكيف وهذا يشير إلى أن إمتياز هذه المؤسسات بالقدرة على الإدارة في بيئة تنافسية ذات عدم تأكد عالي قد لا يكون سبب في تحديها للمنافسين بصورة واضحة لتوضيح موقعها السوقي والإستجابة بسرعة لفرص السوق الجديدة، العلاقة غير المباشرة لمرونة القدرات بين الإستباقية والقدرة التواصلية وهذا يفسر أن تمتع هذه المؤسسات بالقدرة على إستخدام الموارد البشرية في مجال البحث والتطوير بمرونة عالية قد لا يكون سبب في تقديمها لمنتجات جديدة تلبي إحتياجات زبائنها المستقبلية وتكوين علاقة صحيحة معهم، العلاقة غير المباشرة لمرونة القدرات بين الإستقلالية والقدرة التواصلية وهذا يشير إلى أن إمتلاك هذه المؤسسات المقدرة على التنسيق بين أقسامها الإدارية المختلفة قد لا يكون مؤشر للسماح للعاملين بإقتراح تغييرات في الطريقة التي تؤدي بها مهام عملهم وتعزيز جودة القرار، العلاقة غير المباشرة لمرونة القدرات بين المخاطرة والقدرة التواصلية وهذا يفسر أن تمتع هذه المؤسسات بالقدرة على إستخدام الموارد البشرية في مجال البحث والتطوير بمرونة عالية قد لا يكون مؤشر إلى تشجيع موظفيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة ومشاركة خبراتهم لتطوير أو تقديم خدمات جديدة، العلاقة غير المباشرة لمرونة القدرات بين التنافسية والقدرة التواصلية وهذا مؤشر إلى أن إمتلاك هذه المؤسسات موارد مرنة تمكنها من تقديم خدمات مختلفة قد لا يكون مؤشر إلى إهتمامها بتحديث أساليب

عملها بشكل أفضل من المنافسين والقدرة على تبادل إستخدام الموارد، مرونة القدرات في العلاقة بين الاستباقية والقدرة الإستيعابية وهذا يعني أن إمتياز هذه المؤسسات بالقدرة على الإدارة في بيئة تنافسية ذات عدم تأكد عالي قد لا يكون سبباً في سعيها الدائم لأخذ زمام المبادرة في تقديم أفضل الخدمات وجلبها لتقنيات من مصادر خارجية بشكل مستمر، مرونة القدرات في العلاقة بين الاستقلالية والقدرة الإستيعابية وهذا يعني أن قدرة هذه المؤسسات على إستخدام هياكل تنظيمية مرنة قد لا يكون سبباً في السماح للعاملين بالعمل بحرية وتمتعهم بالقدرة الكافية على تبادل خبراتهم لتطوير خدمات جديدة، مرونة القدرات في العلاقة بين التنافسية والقدرة الإستيعابية هذا يعني أن إمتياز هذه المؤسسات بالقدرة على الإدارة في بيئة تنافسية ذات عدم تأكد عالي قد لا يكون سبباً في إعتماها على سياسة خفض الأسعار أكثر من منافسيها لتوضيح موقعها السوقي وقيامها بتحليل وتفسير متطلبات السوق المتغيرة لتقنياتها. وأظهرت النتائج أيضاً في الجدول (4-2-17) أن مرونة القدرات لا تعدل العلاقة بين التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) والقدرة الإستيعابية، ومرونة القدرات لا تعدل العلاقة بين التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) والقدرة على التكيف، ومرونة القدرات لا تعدل العلاقة بين التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) والقدرة التوافقية، يعزى ذلك إلى أن الهياكل التنظيمية المطبقة في هذه المؤسسات هي هياكل تنظيمية غير مرنة والإجراءات والسياسات ملزمة إضافة إلى عدم مشاركة الإدارة العليا للعاملين فيما يخص إتخاذ القرارات للإستفادة من إبداعاتهم وإقتراحاتهم ومن بالتالي تطوير وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Majid .A, et al, 2019) والتي خلصت إلى أن المرونة الهيكلية والتزام الإدارة يعدلان العلاقة بين قدرة الشبكة والأداء الإستراتيجي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Galbreath .J, et al, 2020) والتي توصلت إلى أن

إستراتيجية التكلفة المنخفضة لا تؤثر على العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة، ودراسة (Shen .H, et al, 2020) كشفت عن أن المرونة الإستراتيجية لا تعدل العلاقة بين الإستباقية والأداء وبين المخاطرة والأداء، ودراسة (Wang .J, et al, 2020) أوضحت أن الثقافة التنظيمية البيئية لا تعدل العلاقة بين توجه التعلم الأخضر وإكتساب المعرفة الخضراء، وأن الثقافة التنظيمية البيئية لا تعدل العلاقة بين إكتساب المعرفة الخضراء والإبتكار الأخضر الإستكشافي والإستغلالي، ودراسة (Chavez .R, et al, 2017) خلصت إلى أن التوجه الريادي لا يعدل العلاقة بين القدرات التصنيعية بعد الجودة التسليم والأداء التنظيمي، ودراسة (Boohene .R, 2018) أثبتت أن التوجه الإستراتيجي لا يعدل العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة.

4-4 ملخص الفصل:

تم في هذا الفصل إستعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل إستجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي، وكذلك تحليل الإعتمادية للعنور على الإتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والإرتباط بين المتغيرات، وإستخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من الدراسة، ومناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من واقع تحليل البيانات.

الفصل الخامس
ملخص النتائج والتوصيات

5

0-5 تمهيد

1-5 ملخص إختبار نتائج الفرضيات

2-5 إسهامات الدراسة

3-5 التوصيات

4-5 محددات الدراسة

5-5 الدراسات المستقبلية

6-5 الخاتمة

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

5-0 تمهيد:

يتناول هذا الفصل ملخص النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة من واقع تحليل البيانات والتي قد تساهم في الإهتمام بالتوجه الريادي لتمكين الإدارات العليا ومتخذي القرار بالمؤسسات من المساهمة الفعالة في تحقيق الأداء المستدام والعمل على الإستفادة من الموارد التي تمتلكها المنظمة وتغييرها بمرور الوقت بما يتواءم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل. كما سيتم عرض المحددات التي واجهت الدراسة ومن ثم التوصية بمقترحات بحوث مستقبلية ترشد الباحثين المستقبليين لسد أوجه القصور في هذه الدراسة.

تم إختبار فرضيات الدراسة من واقع بيانات الدراسات الميدانية والتي تم جمعها عبر (216) إستبانة بنسبة إستجابة بلغت (95.58%) من جملة الإستبانات الموزعة والبالغ عددها (226) إستبانة موجهة إلى مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، وتم إستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS V25) من أجل الحصول على الإعتدالية والتحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي والإرتباط وتحليل المسار وغيرها من أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي للإجابة على أسئلة البحث وإختبار الفرضيات حيث كان سؤال البحث الرئيسي على النحو التالي: هل القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام بوجود المرونة الإستراتيجية كمعدل في المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم؟ والذي تفرعت منه الأسئلة التالية:

١. ما هو أثر التوجه الريادي على الأداء المستدام في الشركات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم؟

٢. هل توجد علاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية؟

٣. ما هو أثر القدرات الديناميكية على الأداء المستدام؟

٤. هل القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام؟

٥. هل المرونة الإستراتيجية تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية؟

1-5 ملخص إختبار نتائج الفرضيات:

جدول رقم (5-1): يوضح ملخص إختبار نتائج الفرضيات

الفرضية	نص الفرضية	P	النتيجة
1	توجد علاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام		
1-1	توجد علاقة بين الإبداع والأداء الإقتصادي.	0.204	لم تدعم
2-1	توجد علاقة بين الإستباقية والأداء الإقتصادي.	0.086	لم تدعم
3-1	توجد علاقة بين المخاطرة والأداء الإقتصادي.	0.879	لم تدعم
4-1	توجد علاقة بين التنافسية والأداء الإقتصادي.	0.703	لم تدعم
5-1	توجد علاقة بين الاستقلالية والأداء الإقتصادي.	0.014	دعمت
6-1	توجد علاقة بين الإبداع والأداء الإجتماعي.	0.468	لم تدعم
7-1	توجد علاقة بين الإستباقية والأداء الإجتماعي.	0.918	لم تدعم
8-1	توجد علاقة بين المخاطرة والأداء الإجتماعي.	0.206	لم تدعم
9-1	توجد علاقة بين التنافسية والأداء الإجتماعي.	0.101	لم تدعم
10-1	توجد علاقة بين الاستقلالية والأداء الإجتماعي.	0.146	لم تدعم
11-1	توجد علاقة بين الإبداع والأداء البيئي.	0.007	دعمت
12-1	توجد علاقة بين الإستباقية والأداء البيئي.	0.191	لم تدعم
13-1	توجد علاقة بين المخاطرة والأداء البيئي.	0.818	لم تدعم
14-1	توجد علاقة بين التنافسية والأداء البيئي.	0.785	لم تدعم
15-1	توجد علاقة بين الاستقلالية والأداء البيئي.	0.541	لم تدعم
مستوي دعم الفرضية	دعم جزئي		

توجد علاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية			2
لم تدعم	0.531	توجد علاقة بين الإبداع والقدرة الإستيعابية.	1-2
لم تدعم	0.322	توجد علاقة بين الإستباقية والقدرة الإستيعابية.	2-2
لم تدعم	0.143	توجد علاقة بين المخاطرة والقدرة الإستيعابية.	3-2
دعمت	***	توجد علاقة بين التنافسية والقدرة الإستيعابية.	4-2
لم تدعم	0.167	توجد علاقة بين الاستقلالية والقدرة الإستيعابية.	5-2
لم تدعم	0.645	توجد علاقة بين الإبداع والقدرة على التكيف.	6-2
لم تدعم	0.065	توجد علاقة بين الإستباقية والقدرة على التكيف.	7-2
لم تدعم	0.183	توجد علاقة بين المخاطرة والقدرة على التكيف.	8-2
دعمت	0.041	توجد علاقة بين التنافسية والقدرة على التكيف.	9-2
دعمت	0.04	توجد علاقة بين الاستقلالية والقدرة على التكيف.	10-2
دعمت	0.005	توجد علاقة بين الإبداع والقدرة التواصلية.	11-2
لم تدعم	0.289	توجد علاقة بين الإستباقية والقدرة التواصلية.	12-2
لم تدعم	0.303	توجد علاقة بين المخاطرة والقدرة التواصلية.	13-2
لم تدعم	0.159	توجد علاقة بين التنافسية والقدرة التواصلية.	14-2
لم تدعم	0.052	توجد علاقة بين الاستقلالية والقدرة التواصلية.	15-2
دعم جزئي			مستوي دعم الفرضية
توجد علاقة جزئية بين القدرات الديناميكية والأداء المستدام			3
لم تدعم	0.43	توجد علاقة بين القدرة الإستيعابية والأداء الإقتصادي.	1-3
لم تدعم	0.068	توجد علاقة بين القدرة على التكيف والأداء الإقتصادي.	2-3
دعمت	0.024	توجد علاقة بين القدرة التواصلية والأداء الإقتصادي.	3-3
لم تدعم	0.088	توجد علاقة بين القدرة الإستيعابية والأداء الإجتماعي.	4-3
لم تدعم	0.594	توجد علاقة بين القدرة على التكيف والأداء الإجتماعي.	5-3
لم تدعم	0.21	توجد علاقة بين القدرة التواصلية والأداء الإجتماعي.	6-3
لم تدعم	0.465	توجد علاقة بين القدرة الإستيعابية والأداء البيئي.	7-3
لم تدعم	0.995	توجد علاقة بين القدرة على التكيف والأداء البيئي.	8-3
دعمت	***	توجد علاقة بين القدرة التواصلية والأداء البيئي.	9-3

دعم جزئي		مستوي دعم الفرضية	
		4	القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام
لا يوجد توسط	.549	1-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء الإقتصادي.
لا يوجد توسط	.507	2-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الاستباقية والأداء الإقتصادي.
لا يوجد توسط	.616	3-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء الإقتصادي.
لا يوجد توسط	.565	4-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء الإقتصادي.
لا يوجد توسط	.513	5-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء الإقتصادي.
لا يوجد توسط	.395	6-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء الإجتماعي
يوجد توسط	.006	7-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الاستباقية والأداء الإجتماعي.
يوجد توسط	.003	8-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء الإجتماعي.
يوجد توسط	.002	9-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء الإجتماعي.
يوجد توسط	.002	10-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء الإجتماعي.
لا يوجد توسط	.314	11-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء البيئي.
يوجد توسط	.045	12-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الإستباقية والأداء البيئي.
لا يوجد توسط	.083	13-4	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء البيئي.

لا يوجد توسط	.098	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء البيئي.	14-4
لا يوجد توسط	.060	القدرة الإستيعابية تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء البيئي.	15-4
يوجد توسط	.002	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء الإقتصادي.	16-4
يوجد توسط	.001	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الاستباقية والأداء الإقتصادي.	17-4
يوجد توسط	.002	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء الإقتصادي.	18-4
يوجد توسط	.003	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء الإقتصادي.	19-4
يوجد توسط	.002	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء الإقتصادي.	20-4
يوجد توسط	.002	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء الإجتماعي.	21-4
يوجد توسط	.001	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الاستباقية والأداء الإجتماعي.	22-4
يوجد توسط	.002	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء الإجتماعي.	23-4
يوجد توسط	.003	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء الإجتماعي.	24-4
يوجد توسط	.002	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء الإجتماعي.	25-4
يوجد توسط	.005	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء البيئي.	26-4
يوجد توسط	.004	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الإستباقية والأداء البيئي.	27-4
يوجد توسط	.004	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء البيئي.	28-4

29-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء البيئي.	.006	يوجد توسط
30-4	القدرة على التكيف تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء البيئي.	.005	يوجد توسط
31-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة الإبداع والأداء الاقتصادي.	.004	يوجد توسط
32-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الإستباقية والأداء الإقتصادي.	.004	يوجد توسط
33-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء الإقتصادي.	.007	يوجد توسط
34-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء الإقتصادي.	.012	يوجد توسط
35-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء الإقتصادي.	.005	يوجد توسط
36-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء الإجتماعي.	.065	لا يوجد توسط
37-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الاستباقية والأداء الإجتماعي.	.048	يوجد توسط
38-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء الإجتماعي.	.072	لا يوجد توسط
39-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء الإجتماعي.	.045	يوجد توسط
40-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء الإجتماعي.	.054	لا يوجد توسط
41-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الإبداع والأداء البيئي.	.112	لا يوجد توسط
42-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الإستباقية والأداء البيئي.	.112	لا يوجد توسط
43-4	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين المخاطرة والأداء البيئي.	.101	لا يوجد

توسط			
لا يوجد توسط	.118	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين التنافسية والأداء البيئي.	44-4
لا يوجد توسط	.077	القدرة التواصلية تتوسط العلاقة بين الاستقلالية والأداء البيئي.	45-4
توسط جزئي		مستوي دعم الفرضية	
المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية			5
لا تعدل العلاقة	0.968	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الإبداع والقدرة الإستيعابية	1-5
لا تعدل العلاقة	0.808	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الإستباقية والقدرة الإستيعابية	2-5
لا تعدل العلاقة	0.058	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين المخاطرة والقدرة الإستيعابية	3-5
لا تعدل العلاقة	0.948	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين التنافسية والقدرة الإستيعابية	4-5
لا تعدل العلاقة	0.234	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الاستقلالية والقدرة الإستيعابية	5-5
لا تعدل العلاقة	0.139	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الإبداع والقدرة على التكيف	6-5
لا تعدل العلاقة	0.327	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الإستباقية والقدرة على التكيف	7-5
لا تعدل العلاقة	0.183	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين المخاطرة والقدرة على التكيف	8-5
لا تعدل العلاقة	0.614	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين التنافسية والقدرة على التكيف	9-5
لا تعدل العلاقة	0.02	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الاستقلالية والقدرة على التكيف	10-5

لا تعدل العلاقة	0.313	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الإبداع والقدرة التواصلية	11-5
لا تعدل العلاقة	0.177	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الإستباقية والقدرة التواصلية	12-5
لا تعدل العلاقة	0.238	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين المخاطرة والقدرة التواصلية	13-5
لا تعدل العلاقة	0.954	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين التنافسية والقدرة التواصلية	14-5
لا تعدل العلاقة	0.91	مرونة الموارد تعدل العلاقة بين الاستقلالية والقدرة التواصلية	15-5
لا تعدل العلاقة	0.357	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الإبداع والقدرة الإستيعابية	16-5
لا تعدل العلاقة	0.563	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الإستباقية والقدرة الإستيعابية	17-5
لا تعدل العلاقة	0.232	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين المخاطرة والقدرة الإستيعابية	18-5
لا تعدل العلاقة	0.676	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين التنافسية والقدرة الإستيعابية	19-5
لا تعدل العلاقة	0.183	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الاستقلالية والقدرة الإستيعابية	20-5
لا تعدل العلاقة	0.62	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الإبداع والقدرة على التكيف	21-5
لا تعدل العلاقة	0.635	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الإستباقية والقدرة على التكيف	22-5
لا تعدل العلاقة	0.721	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين المخاطرة والقدرة على التكيف	23-5
لا تعدل العلاقة	0.981	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين التنافسية والقدرة على التكيف	24-5

العلاقة			
لا تعدل العلاقة	0.539	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الاستقلالية والقدرة على التكيف	25-5
لا تعدل العلاقة	0.35	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الإبداع والقدرة التواصلية	26-5
لا تعدل العلاقة	0.513	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الإستباقية والقدرة التواصلية	27-5
لا تعدل العلاقة	0.538	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين المخاطرة والقدرة التواصلية	28-5
لا تعدل العلاقة	0.874	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين التنافسية والقدرة التواصلية	29-5
لا تعدل العلاقة	0.534	مرونة القدرات تعدل العلاقة بين الاستقلالية والقدرة التواصلية	30-5
لا تعدل العلاقة		مستوي دعم الفرضية	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، 2020.

2-5 إسهامات الدراسة:

1-2-5 مضامين الدراسة النظرية:

هذه الدراسة قامت بإختبار علاقة التوجه الريادي والأداء المستدام في ظل القدرات الديناميكية كمتغير وسيط والمرونة الإستراتيجية كمتغير معدل حسب نظرية الموارد ونظرية القدرات الديناميكية لتفسير نموذج ومتغيرات الدراسة ما يعد إضافة وإسهام للمعرفة ، تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي يسهم به التوجه الريادي والأداء المستدام في مؤسسات القطاع الخدمي السوداني والتعرف على متغيرات الدراسة،

والمؤثرات المنصبة عليها، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية) والأداء الإقتصادي، وتوجد علاقة بين التنافسية والأداء الإقتصادي، ولا توجد علاقة بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداع، الغستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) والأداء الإجتماعي، وتوجد علاقة بين الإبداع والأداء البيئي، ولا توجد علاقة بين أبعاد التوجه الريادي (الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) والأداء البيئي، وهذا مؤشر إلى أن التوجه الريادي كواحد من العوامل والمكونات غير المادية والتي تمثل موارد وقدرات المنظمة قد لا تشكل أساس لخلق الأداء المستدام بشكل كبير وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية عالية وهو ما يرجع إلى نواحي القصور في ممارسات المؤسسات الخدمية، وهذه النقطة قد تمثل نقطة مثمرة لعمل دراسات مستقبلية، كما أنه قد يكون له أبعاد أخرى لم يتم دراستها وإختبار دورها في تحقيق الأداء المستدام مما يمكن إعتبار ذلك مجالاً للإهتمام، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة جزئية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) وأبعاد القدرات الديناميكية (القدرة الإستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة جزئية بين أبعاد القدرات الديناميكية (القدرة الإستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة التواصلية) وأبعاد الأداء المستدام (الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي)، وكشفت الدراسة عن التوسط الجزئي للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام ما يعد إضافة جديدة وإسهام للمعرفة، كما إختبرت الدراسة المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية وأظهرت النتائج أن المرونة الإستراتيجية بعدد مرونة الموارد تقوي العلاقة جزئياً بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية، ومرونة القدرات تضعف العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية.

2-2-5 مضايمين الدراسة التطبيقية:

تبين هذه الدراسة ضرورة الإهتمام بالتوجه الريادي من قبل المؤسسات الخدمية والعمل على تعزيز مستوى وعي المديرين به إجمالاً، والوعي بالتوجه الإبداعي والإستباقي والإستقلالي والتنافسي والتعامل مع المخاطرة.

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبني التوجه الريادي في المؤسسات الخدمية السودانية والذي يعزز قدرتها على إكتشاف الفرص الجديدة التي لا تسعى المنظمات الأخرى إلى إستغلالها لتطوير وتشجيع التمايز مما قد يساعدها على إستدامة أدائها ويكسبها صفة الإستمرارية والبقاء.

نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للممارسين بالمؤسسات الخدمية خاصة عندما تؤخذ نتائجها في الحسبان، حيث يمكن الإستفادة من نتائجها في معرفة أكثر العوامل المكونة للتوجه الريادي من واقع التطبيق لهذه المؤسسات المؤثرة على الأداء المستدام بالمؤسسات الخدمية وبالتالي تشكل دراسة هذه العوامل فرص يستفاد منها في المؤسسات محل الدراسة.

بما أن مفهوم التوجه الريادي حديث العهد نسبياً في البيئة الإدارية السودانية فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطي أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في إكتساب المعارف والتكيف معها وتبادلها وزيادة المهارات والعمل على إستدامة الأداء وإكتساب ميزة تنافسية فعلى المؤسسات التي تسعى لذلك الإهتمام به.

أوضحت نتائج الدراسة أن مؤسسات القطاع الخدمي تهتم بالأداء المالي (الإقتصادي)، بجانب أهمل البعدين الأخرين للأداء المستدام (الأداء الإجتماعي والبيئي).

3-5 التوصيات:

١. زيادة الوعي بالتوجه الريادي من قبل مؤسسات القطاع الخدمي السودانية وذلك لما له من آثار واضحة على الأداء المستدام لهذه المؤسسات وإستمراريتها.
٢. التأكيد على ضرورة الإهتمام بتنمية روح الإبتكار والتجديد والإبداع في إدارات المؤسسات الخدمية السودانية باعتبارها المكونات الرئيسية للتوجه الريادي لما له من دور في بناء وتكوين القدرات الديناميكية.
٣. ضرورة تشجيع العاملين على القيام بالأعمال التي تتسم بنوع من المخاطرة من خلال إعطائهم فرصة إتخاذ القرار والتعلم من الأخطاء لتعزيز توجهاتهم الريادية بدون خوف أو تردد.
٤. يجب على المؤسسات الخدمية السودانية إعطاء نفس الأهمية للأداء الإجماعي والبيئي مقارنة مع الأداء الإقتصادي.
٥. الوعي بأهمية مراعاة العوامل البيئية والإجتماعية عند صياغة إستراتيجيات الأداء للمؤسسات الخدمية.
٦. ضرورة التوجه الحكومي لدعم الأداء الإجماعي والبيئي لكي تلتزم المؤسسات بالأداء المستدام.
٧. ضرورة وضع إستراتيجيات واضحة تسهم في تطوير المهارات والقدرات بصورة هادفة تؤدي إلى إستخدام الموارد بشكل كفوء ورشيد مما يعزز الأداء الإقتصادي والإجتماعي والبيئي في هذه المؤسسات.
٨. ضرورة مواكبة المؤسسات الخدمية السودانية للتغيرات الخارجية التي تحدث ومواكبة الطرق الحديثة للعمل من تكنولوجيا وغيرها مع توفير كل ما يلزم من معدات ومواد لأداء الأعمال.
٩. العمل على خلق نظام إتصال فاعل بين الإدارات العليا والأقسام التشغيلية التنفيذية وكسر حاجز الخوف بين الرؤساء والمرؤوسين مما يخلق الثقة المتبادلة وفتح الباب على طرح أفكار إبداعية جديدة.

١٠. تنمية القدرات المعرفية والمهارات الفنية والسلوكية لدى المديرين من خلال التدريب لتمكينهم من التعامل مع التقنيات الحديثة لتنفيذ مهامهم بكفاءة.

١١. ينبغي على مؤسسات القطاع الخدمي السوداني زيادة الإهتمام بقدراتها الديناميكية للحصول على أداء مستدام ومستمر يرضي جميع أصحاب المصالح.

١٢. ضرورة أن تتسم الخطط الإستراتيجية لمؤسسات القطاع الخدمي السوداني بالمرونة ومراعاة وضع خيارات إستراتيجية لإقتناص الفرص ومواجهة التغيرات والتهديدات المحتملة.

١٣. تعزيز مفهوم المرونة الإستراتيجية وأبعادها في مؤسسات القطاع الخدمي السوداني، وإعتمادها كمنهج وممارسة من خلال تطوير البنى التحتية (البشرية والتقنية) للمؤسسة بالشكل الذي يجعلها قادرة على إستيعاب التغيرات البيئية عامة والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها.

4-5 محددات الدراسة:

١. تم تناول القدرات الديناميكية كمتغير وسيط وتوصلت الدراسة إلى أنه يتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام وقد يعزى ذلك إلى عدم الإستقرار الإقتصادي والبيئي مربوط بظروف كلية تتعلق بالمرونة أو القدرات.

٢. تم تناول المرونة الإستراتيجية كمتغير معدل، من خلال بعدين (مرونة الموارد، مرونة القدرات) ولم تثبت نتائج الدراسة أنها تعدل العلاقة لأن هذه الأبعاد قد لا تمثل كل أبعاد المرونة الإستراتيجية المختلفة التي تم التركيز عليها في كثير من الدراسات السابقة.

5-5 الدراسات المستقبلية:

١. يجب أن يُطور النموذج وذلك باستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية أخرى بالمؤسسات الخدمية.
٢. إجراء تطبيقات مماثلة لنفس موضوع الدراسة على مؤسسات أخرى صناعية أو تجارية على مستوى الإدارات العليا (المدرء).
٣. إجراء مزيد من الدراسات للأداء المستدام وذلك لفهمه وتغيير الصورة لدى المؤسسات التي تعاني من معوقات تحقيق الأداء البيئي والاجتماعي.
٤. إختبار الدور الوسيط بأبعاد أخرى للقدرات الديناميكية ك (إعادة الترتيب، الإستشعار، الإستحواذ) في تفسير العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام.
٥. إختبار الدور المعدل بأبعاد أخرى للمرونة الإستراتيجية ك (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري) في العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية.

5-6 الخاتمة:

هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام في ظل القدرات الديناميكية كمتغير وسيط والمرونة الإستراتيجية كمتغير معدل من خلال إستخدام نظرية الموارد (RBV) ونظرية القدرات الديناميكية كأساس لبناء نموذج الدراسة الذي تم تطويره من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

حيث إستخدمت الدراسة نمذجة المعادلة البنائية لإختبار فرضياتها والإجابة على أسئلتها الفرعية حيث توصلت إلى وجود علاقة جزئية بين التوجه الريادي والأداء المستدام في مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، حيث توجد علاقة بين التنافسية والأداء الإقتصادي، وتوجد علاقة بين الإبداع والأداء البيئي، وإن

القدرات الديناميكية تتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام، وتتوسط القدرة الإستيعابية العلاقة بين (الإستباقية والمخاطرة والتنافسية والاستقلالية) والأداء الإجتماعي، وتتوسط القدرة الإستيعابية العلاقة بين (الإستباقية) والأداء البيئي، وتتوسط القدرة على التكيف العلاقة بين (الإبداع والإستباقية والمخاطرة والتنافسية والاستقلالية) والأداء الإقتصادي، وتتوسط القدرة على التكيف العلاقة بين (الإبداع والإستباقية والمخاطرة والتنافسية والاستقلالية) والأداء الإجتماعي، وتتوسط القدرة على التكيف العلاقة بين (الإبداع والإستباقية والمخاطرة والتنافسية والاستقلالية) والأداء البيئي، وتتوسط القدرة التواصلية العلاقة بين (الإبداع والإستباقية والمخاطرة والتنافسية والاستقلالية) والأداء الإقتصادي، وتتوسط القدرة التواصلية العلاقة بين (الإستباقية والتنافسية) والأداء الإجتماعي، وإن المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، ومرونة القدرات) لا تعدل العلاقة بين التوجه الريادي والقدرات الديناميكية، حيث تعتبر هذه النتائج بمثابة دليل إسترشادي لمؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم يمكن أن يحسن من الأداء لديها وكذلك بمثابة مرجعية في مجال البحوث المستقبلية.

مصادر ومراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية 🇸🇦

ثانياً: المراجع الأجنبية 🇸🇦

ثالثاً: المواقع الإلكترونية 🇸🇦

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أ. الكتب:

١. القرآن الكريم.
٢. سيكاران، أوما، طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب إسماعيل علي بسيوني، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2006).
٣. عبد الفتاح، عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 1981).

ب. المجلات العلمية:

١. إبراهيم وآخرون، عبد السلام، (2008). أثر قدرات الترابط الإستراتيجي في الإبداع دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، 2(9).
٢. أبو رذن، ايمان بشير محمد، العنزي، دلال شكر محمود، (2017). المرونة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة جامعة دهوك، مج (20)، عدد (2).
٣. أحمد، دنيا طارق، (2017). أثر تقانة المعلومات في تحقيق الإبداع الاداري الفندقي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين الإداريين في فندق رويال توليب الرشيد/ بغداد، مجلة الإدارة والإقتصاد، مج (40)، عدد (113).

٤. أحمد، سلايمي، السبتي، جريبي، (2015). المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للإستراتيجية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم وإقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، عدد(44).
٥. أحمد، محمد مختار إبراهيم، محمد، هدى على عبد الواحد، (2019). الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية - ملحق (1)، مج(20)، عدد(1).
٦. اسماعيل وآخرون، جكر مصطفى، (2017). راس المال البشري ودوره في تحقيق متطلبات الريادة دراسة إستطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مج (5)، عدد (1).
٧. البغدادي، عادل هادي، الجبوري، حيدر جاسم عبيد، (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية "دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الإتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، مج (17)، عدد (1).
٨. بلعلمي، أسماء، (2016). دور المرونة المالية في التأثير على قرارات هيكل رأس المال دراسة لعينة من الشركات الصناعية، مجلة الإقتصاد الصناعي، مج (6)، عدد (1).
٩. بن أحمد، آسية، (2017). أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة - دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات موبيليس، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، مج (2)، عدد (1).

١٠. بن قايء؁ فاطمة زهرة؁ (2017). تبني مقاربة الريادية الإستراتيجية كأدارة جديدة لتعزير القءرة التنافسية؁ مجلة العلوم الإنسانيه؁ مج(1)؁ عءء(2).
١١. بني حمدان وآخرون؁ خالد محمد؁ (2013). المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط في تعزير أثر التوجه الريايء الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية؁ مجلة الجامعة الخليجية؁ مج (4).
١٢. بهيه؁ طاهر حميد عباس؁ (2019). ءور التمكين في تعزير الإبداع المنظمي- دراسة ميدانية في مصنع إطارات ديوانية؁ مجلة بابل للعلوم الإنسانية؁ مج (27)؁ عءء (1).
١٣. البوعينين وآخرون؁ محمد عيسى؁ (2018). أثر التوجه الريايء على الأءاء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية؁ مجلة الدراسات العليا- جامعة النيلين؁ مج (1)؁ عءء (42).
١٤. التميمي؁ رافت عواء موسى؁ (2016). التوجه الريايء ونظام المعلومات التسويقي وءورها في تحقيق التمايز بأءاء الاعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرشيد والرافءين؁ مجلة القاسية للعلوم الإدارية والإقتصاءية؁ مج (18)؁ عءء (2).
١٥. جابر؁ مهءي؁ بارة؁ سهيلة؁ (2017). أثر القيادة التحويلية في بناء المقءرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة؁ مجلة العلوم الإقتصاءية؁ مج(18)؁ عءء(2).
١٦. جاسم؁ أرشد عبء الأمير؁ (2018)؁ ءور الرياءة والتفكير الريايء في تعزير جودة الخدمة المصرفية: دراسة إستطلاعية على عينة من مسؤولي مصارف القطاع الخاص العراقي في محافظة النجف الاشرف؁ مجلة آءاب الكوفة؁ مج (2)؁ عءء (36).

١٧. جاسم، علاء، (2013). إدارة الكلفة البيئية ودورها في التنمية البيئية المستدامة/ بالتطبيق في مصنع اسمنت باجل، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج (1)، عدد (36).
١٨. الجبوري، حيدر جاسم عبيد، (2010). أثر المقدرات الجوهرية في البراعة التنظيمية دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المديرين العاملين في شركة زين للإتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الإدارة والإقتصاد، مج (1)، عدد (4).
١٩. جنير، سعدون حمود، عبدالغفور، قتيبه أمجد، (2017). أثر تبني القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي- بحث مقارنة في بعض شركات الإتصال العراقية، مجلة الإدارة والإقتصاد، مج (40)، عدد (110).
٢٠. جلاب، إحسان دهش، الجبوري، فلاح حسن، (2015). دور القابلية الإمتصاصية للمعرفة في تحقيق النجاح الريادي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، مج (17)، عدد (2).
٢١. الجوازنة، بهجت عيد، خزاولة، آلاء، (2016). المرونة التشغيلية وأثرها في أداء العمليات للشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج (23)، عدد (1/أ).
٢٢. حامد، سهير عادل، حنان، صفاء كامل، (2018). تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية، مج (25)، عدد (111).
٢٣. حجازي، محمود حسن، طنبور، رامز سامي، (2018). دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية، مج (3)، عدد (9).

٢٤. الحدراوي، حامد كريم، الكلابي، أمير نعمة مخيف، (2013). دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، مج (15)، عدد (1).
٢٥. حسين، حسين وليد، (2015). علاقة وأثر تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية: دراسة إستطلاعية، مجلة الإدارة والإقتصاد، مج (38)، عدد (102).
٢٦. حسين، مظفر أحمد، دانوك، أحمد عبد الله، (2017). دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي- دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل أسمنت كركوك، مجلة الإدارة والإقتصاد، مج (40)، عدد (111).
٢٧. الحشوش، عبد الله إبراهيم، (2018). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مج (15)، عدد (57).
٢٨. الحكيم، ليث علي، علي، أحمد راضي محمد، (2017). الريادة الإستراتيجية وإنعكاسها في تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للإنتخابات أنموذجاً، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، مج (14)، عدد (2).
٢٩. حمادي، إنتصار عباس، علي، لبنى قحطان محمد، (2017). تأثير المرونة الإستراتيجية واللاتأكد البيئي في الصحة التنظيمية بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة دنانير، مج (45)، عدد (8).

٣٠. الحميري، بشار عباس، خليل، محمد جاسم، (2018). علاقة رأس المال الإجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادة المنظمة دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، مج (10)، عدد (3).
٣١. الحميري، بشار عباس، وتوت، سارة عامر، (2018). علاقة الخدمات اللوجستية بالقدرات التنظيمية وتأثيرها في ولاء الزبون دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية، مج (10)، عدد (4).
٣٢. الحواجرة، كمال محمد، (2018). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، مج (14)، عدد (3).
٣٣. الخالدي وآخرون، عواد كاظم، (2015). بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير إنموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركات الإتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - آسيا سيل - كورك)، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، مج (11)، عدد (36).
٣٤. الخالدي، خليل ابراهيم عيسى، الزبيدي، حيدر حمودي علي، (2018). المرونة الإستراتيجية للمصرف وأثرها في إعادة هندسة العمليات المصرفية دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف التجارية للمدة من (2007 - 2016)، مجلة الإدارة والإقتصاد، مج (7)، عدد (27).
٣٥. داود، غسان قاسم، جواد، كاظم احمد، (2016). أثر مرونة التصنيع في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في عينة مختارة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الإدارة والإقتصاد، مج (39)، عدد (106).

٣٦. الدليمي، عمر ياسين محمد الساير، (2018). الدور الوسيط للتوجه الإستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الإستراتيجيات التسويقية دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين في شركة آسيا سيل للإتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، عدد (55).
٣٧. الديراوي، ايمن حسن، (2017). أثر التخطيط الإستراتيجي على المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)، مجلة IUGJEBS، مج (25)، عدد (3).
٣٨. الذيابات، بسام فتحي، (2017). أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لإختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية، مجلة الإدارة والإقتصاد، مج (25)، عدد (2).
٣٩. راضي، جواد محسن، قاسم، زهراء نعيم، (2018). التوجه الإستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية، مجلة العلوم الادارية والإقتصادية، 7(25).
٤٠. رشيد، صالح عبد الرضا رشيد، الزيايدي، صباح حسين شناوة، (2013). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، مج (15)، عدد (2).
٤١. الزيدي، ناظم جواد، الخزرجي، قصي اسماعيل مدب، (2016). دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الإستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي _ بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، مج(22)، عدد(94).

٤٢. السادة، رؤي علي عبد، علاوي، جهان سلمان، (2018). مرونة الإنتاج وأثرها في تقليل التكاليف - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج (4)، عدد (117).
٤٣. السايير، عمر ياسين محمد، (2017). العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد (51).
٤٤. سلام، سليمة، (2017). قياس التوجه المقاولاتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، مج(1)، عدد(2).
٤٥. سلطان، سعدية "محمد شاهر"، (2016). مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية: دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص "إدارة الأعمال" في جامعات جنوب الضفة الغربية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج (24)، عدد (2).
٤٦. السوداني، علي موات صيهود، شونة، حسام حمدان، (2017). دور التوجه الريادي في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري - بحث تطبيقي، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (9)، عدد (20).
٤٧. الشبول، راوية خليل حسن، (2018). مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم إتجاه الإبداع الإداري في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج (26)، عدد (1).

٤٨. الشمري، سرمد حمزة، (2012). التحليل الإستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية دراسة الحالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، مج(29).
٤٩. شمس الدين وآخرون، فارس يونس، (2016). تأثير خصائص الريادية في متطلبات الريادة الإستراتيجية دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين / أربيل، مجلة زانكو - الإنسانيات، مج (20)، عدد (5).
٥٠. شيحا وآخرون، أيمن، (2016). أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، مج (38)، عدد(1).
٥١. صلاح، أحمد ضياء الدين، (2019). دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للإتصالات المتنقلة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والادارية، مج (11)، عدد (24).
٥٢. الصواف، محفوظ حمدون، يونس، عبد الله جار الله، (2016). تشخيص مدى توافر القدرات الجوهرية في شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية دراسة لآراء العاملين في شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، مج (6)، عدد (1).
٥٣. الطائي، أحمد هادي طالب، (2016). دور تبني الإستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة إستطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة)، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، مج (8)، عدد (4).

٥٤. الطائي، علي حسون، التميمي، محمد ياسين، (2016). أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية، مجلة كلية التراث الجامعة، عدد(20).
٥٥. الطائي، يوسف حجيـم سلطان، الجبوري، حيدر جاسـم عبيد، (2017). المرونة المالية وتأثيرها في الحد من هشاشة النظام المصرفي (دراسة تحليلية لعينة من المصارف العراقية الخاصة)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (14)، عدد (3).
٥٦. الطائي، يوسف حجيـم سلطان، العميدي، ضرغام علي مسلم، (2018). أثر المرونة التسويقية في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني دراسة تحليلية في مصانع البان أبو غريب، مجلة الإدارة الاقتصادية، مج (7)، عدد (26).
٥٧. الطهراوي، مجاهد هاني، (2019). أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الإتصالات الاردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج (27)، عدد (1).
٥٨. العابدي، علي رزاق جياـد، الساعدي، منتظر علي حسون، (2017). توظيف المعرفة الريادية في تعزيز السمعة الإستراتيجية (دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (14)، عدد (3).
٥٩. عارف، محمد عارف عبده، (2019). دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الإستراتيجية لقطاع الدواء المصري، مجلة البحوث المالية والتجارية، مج (20)، عدد(3).
٦٠. العايب، عبد الرحمان، بقة، الشريف، (2012). قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية - حالة الجزائر - جامعة سطيف.

٦١. عباس، فراس عدنان، حسن، زينا حمود، (2018). أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المرونة الإستراتيجية "دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات/ العراق"، جامعة القادسية، كلية الإدارة والإقتصاد.
٦٢. عبد الرحمن، نأفستا طه، (2017). دور أبعاد المعرفة المالية في تحقيق الريادة المصرفية دراسة إستطلاعية لآراء مديري عينة من المصارف الأهلية في أربيل، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، مج (6)، عدد (4).
٦٣. عبد الرزاق، زيدان، عبد القادر، خليل، (2017). متطلبات تحقيق الريادة في القطاع المصرفي (حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، عدد (17).
٦٤. عبد القادر وآخرون، محمد أحمد، (2013). إدارة المعرفة والإبداع وإنعكاساتها على الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، عدد (34).
٦٥. عبد، ضرغام حسن، (2016). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة إستطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، مج (13)، عدد (39).
٦٦. عبيدي، فتحية، معراج، هوارى، (2015). إمكانية تبني مهارات التسويق الإبتكاري لتعزيز ريادة منظمة الأعمال دراسة ميدانية في شركة sweetle بمدينة الجلفة- الجزائر، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مج (8)، عدد (2).

٦٧. العدوان وآخرون، سامي يوسف، (2015). أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، دراسات، العلوم الإدارية، مج (42)، عدد (1).
٦٨. العزاوي، شفاء محمد علي، محسن، زيد حضير، (2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي_ بحث ميداني في عدد من كميات جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، مج (9)، عدد (18).
٦٩. عطوف، راوية عبدالفتاح، (2016). إستراتيجية الريادة وأثرها في تنمية الأداء المتميز لدى رؤساء أقسام كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، مجلة كلية التربية الأساسية، مج (22)، عدد (95).
٧٠. العطوي، مهند حميد ياسر، (2011). اثر المرونة الإستراتيجية في قيادة منظمات الأعمال دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللا سيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف، مجلة الإدارة والإقتصاد - جامعة كربلاء، مج(1)، عدد(3).
٧١. علي، أحمد راضي محمد، (2017). الريادة الإستراتيجية وإنعكاسها في تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، مج (14)، عدد (2).
٧٢. علي، شفاء محمد علي، الأمير، علي حسين عبد، (2019). الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع بحث إستطلاعي تحليلي في شركة الزوراء العامة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، مج (25)، عدد (112).

٧٣. علي، نغم دايع عبد، مهدي، عبير محمد، (2019). أثر مقاومة التغيير في التوجه الريادي للمنظمة

دراسة لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج

(5)، عدد (19).

٧٤. العنزي، سعد علي حمود، العطوي، عامر علي حسين، (2012). التمهد لإدارة قوى التناقض في

المنظمات من خلال إستراتيجية القبول دراسة تحليلية في كليات عينة من الجامعات العراقية، مجلة

القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج(14)، عدد(4).

٧٥. عوجه، ازهار مرد، (2014)، دور مراحل إعادة هندسة العمليات في تنشيط مصادر القدرات التنظيمية

دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج (3)، عدد (9).

٧٦. العيثاوي، أحلام ابراهيم، الكواري، أسماء علي جهام، (2011). دور الإبداع الإداري في إستراتيجية

تطوير التعليم العام (مبادرة تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر (من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى

للتعليم)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مج (2)، عدد (23).

٧٧. الغالبي، طاهر محسن منصور، المالك، عبد الرضا ناصر محسن، (2016). دور التصنيع الخفيف

في تعزيز إستدامة الأداء البيئي والاجتماعي: دراسة ميدانية في شركة الفيحاء للبناء الجاهز، مجلة

الاقتصادي الخليجي، 32(28).

٧٨. الغزالي وآخرون، فاضل راضي غباش، (2018). الدور الوسيط للإحتواء العالي بين المساهمات

الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي الإيجابي، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج (7)، عدد

(27).

٧٩. الفتلاوي، ماجد جبار غزاي، (2017). رأس المال النفسي الإيجابي ودوره في تعزيز الريادة الإستراتيجية بحث تحليلي للمنظمات الصناعية في النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، مج (14)، عدد(3).
٨٠. فيحان، إيثار عبد الهادي، راضي، صادق أمحان، (2015). قياس التوجه الريادي للمشاريع الصناعية الصغيرة بحث تحليلي للمشاريع التي ترعاها وزارة العمل والشؤون الإجتماعية، مجلة الإدارة والإقتصاد، مج (38)، عدد(105).
٨١. كاظم وآخرون، صادق جبار، (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الإستراتيجي العلاقة والأثر (دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف)، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية الادارية، مج (10)، عدد(33).
٨٢. كامل، سهاد برقي، حسن، هدى هادي، (2016). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال: بحث إستطلاعي لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء/العراق.
٨٣. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، الجوراني، إياد خالد مهدي، (2013). دور ريادية الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في المصارف العراقية الخاصة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج (9)، عدد (35).
٨٤. كتانة، خيربي مصطفى، أغا، احمد عوني احمد، (2012). عناصر إستراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل، أبحاث إقتصادية وإدارية، عدد (11).

٨٥. الكمري، نوفل عبد الرضا، صفر، علي عقيل، (2017). تقييم تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية - دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج (40)، عدد (113).
٨٦. كواشي، مراد، (2013). آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة " دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الأسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج (9)، عدد (33).
٨٧. اللامي، غسان قاسم داود، جواد، كاظم أحمد، (2014). تحديد مستوى مرونة التصنيع دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد (41).
٨٨. متعب، حامد كاظم، راضي، جواد محسن، (2017). دور التوجه الريادي في إصلاح أدوار الجامعات العراقية ووظائف دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج(7)، عدد(3).
٨٩. المتبوت، أحمد محمد، الحياي، سارة عبد الفتاح، (2017). التوجه الريادي للقيادات الإدارية وأثره في تحسين عمليات الإنتاج دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج (40)، عدد (111).
٩٠. محاد، عريوة، القري، عبدالرحمن، (2017). قياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) دراسة عينة من البلديات، جامعة الجلفة، مجلة آفاق للعلوم، عدد (6).

٩١. محاد، عريوة، محمد، خاوي، (2017). أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية ، عدد (4)، مجلد (2).
٩٢. المحاميد، أسعود محمد، (2011). العلاقة بين مشاركة المعرفة وقدرة الفرد على التكيف: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (7)، عدد (2).
٩٣. محمد، طرفة، بومدين، يوسف، (2018). إدارة المعرفة كمقاربة فكرية في تطوير الإبداع الإداري دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، الإستراتيجية والتنمية، 8(1).
٩٤. محمد، يوسف هارون خميس، حماد، فاطمة عامر، (2015). تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية ودوره في تحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية للشركات دراسة حالة الشركة السودانية للإتصالات- سوداتل في العام 2015م، مجلة العلوم الإقتصادية، مج(16)، عدد(2).
٩٥. المختار، جمال عبد الله مخلف، (2018). أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، مج(1)، عدد(41).
٩٦. مخيف وآخرون، أمير نعمة، (2015). "المقدرات الجوهرية والتجديد الإستراتيجي العلاقة والأثر"(دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف)، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، مج (10)، عدد (33).

٩٧. مدوكي، يوسف، (2018). أثر القدرات الاستيعابية على الأداء الإبداعي للمنتج دراسة تطبيقية في مؤسسة كوندور الكترونيكس، مجلة دفا تر إقتصادية، مج (10)، عدد (1).
٩٨. مزهر، أسيل علي، ياسر، ياسر شاكرا، (2017). تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام (دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع إستطلاع عينة من المدراء)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج (14)، عدد (55).
٩٩. المسعودي، حيدر علي، علي، هبة الله مصطفى، (2016)، إستعمال بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الإستراتيجي المستدام "بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي"، مجلة الإدارة والإقتصاد، مج (39)، عدد (109).
١٠٠. المعاضيدي، معن وعد الله، البدراني، إيمان عبد محمد، (2013). مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الدينامية للمنظمات دراسة تحليلية في الشركة العربية لصناعات المضادات الحيوية ومستلزماتها (اكاي)، كلية الحدباء الجامعية، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية، مج (4)، عدد (2).
١٠١. المعاضيدي، معن وعد الله، الطائي، أيمن جاسم محمد، (2011). إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة الموصل، تنمية الرافدين، مج (33)، عدد (105).
١٠٢. مليكة، سليمان، هوارى، مغنية، (2018). دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام (المالي والبيئي، والاجتماعي) "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن"، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، عدد (3).

١٠٣. نعمه، رسل سليمان، (2016). إنعكاس أبعاد التسويق الابتكاري في نجاح التوجه الريادي لشركة الزيوت، مجلة كلية المأمون الجامعة، عدد (28).
١٠٤. النعيمي وآخرون، محمد عبد العال، (2016). أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد (48).
١٠٥. النعيمي، فلاح تايه، الشكر، لؤي لطيف بطرس، (2016). إدارة التنوع وأثرها في المرونة التنظيمية - دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج (38)، عدد (106).
١٠٦. ولي وآخرون، أحلام إبراهيم، (2016). العلاقة التبادلية بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وتأثيرها في تبني أنماط المسؤولية الإجتماعية دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (8)، عدد (15).
١٠٧. وهابي، كلثوم، (2017). إدارة المعرفة ودورها في تحسين إستراتيجية الرائد بالمؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، عدد (8).
١٠٨. الياسري وآخرون، اكرم، (2014)، اثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة بالعراق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج (6)، عدد (3).
١٠٩. الياسري، أكرم محسن، حميدي، علي عبد الحسين، (2018). دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الأداء العالي دراسة إستطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الأسمنت الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج (7)، عدد (27).

١١٠. الياسري، أكرم محسن، كامل، سهاد برقي، (2013). أثر إستراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي (دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين للإتصالات المتنقلة في العراق)، مجلة الإدارة والإقتصاد، مج (2)، عدد (8).

ج. الرسائل العلمية:

١. الإمام، حاجة عبد الرحمن إبراهيم، (2010). أثر هجرة العقول البشرية على إستدامة التنمية في السودان (دراسة تطبيقية من عام 1985 - 2010م)، معهد الدراسات البيئية، جامعة الخرطوم، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم البيئية، رسالة منشورة.

٢. بخيت، أحمد بشر إسماعيل، (2019). الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، رسالة منشورة.

٣. بن أحمد، آسية، (2017). أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة - دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات موبيليس، جامعة الجبلالي اليابس سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، رسالة منشورة.

٤. بن غانم، نسيم، (2015). التحكم في الأداء الشامل للبنوك التجارية في ظل التنمية المستدامة: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وكالة أم البواقي -، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة منشورة.

٥. بودحوش، عثمان، (2017). قياس أثر تكاليف تحقيق متطلبات التنمية المستدامة على الأداء الإقتصادي للمؤسسات الصناعية- دراسة حالة شركة اسمنت عين الكبيرة، جامعة فرحات عباس سطيف-1، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، رسالة منشورة.
٦. جري، عبد الحكيم، (2018). دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف، رسالة منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف -1، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، رسالة منشورة.
٧. حميد، لمى ماجد، إبراهيم، صديق بلل، (2019). الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي (دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، دراسة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، رسالة منشورة.
٨. سعيد، بن دندينة، (2020). دور الذكاء الإقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
٩. السكارنه، سناء عبد الله محمد، (2018). الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، رسالة منشورة.

١٠. الشريف، روان باسم عيد، (2015). أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، رسالة منشورة.
١١. عبداوي، نوال، (2017). مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون "دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات "برج بوعرييج"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إقتصاديات إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، رسالة منشورة.
١٢. عماد، مساعدي، (2020). أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير تخصص علوم تسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
١٣. عمارة، منى، (2019). قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسة الخدمية وفقاً لمبادرة التقارير العالمية-GRI- دراسة حالة مستشفى طب العيون - الجلفة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، رسالة منشورة.
١٤. عمران، العربي، (2018). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الإقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من شركات الأسمنت في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة منشورة.

١٥. فرعون، أحمد، (2017). الأداء الشامل في المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر، رسالة منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي - بالشلف - ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الإقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، رسالة منشورة.

١٦. فضل، تيسير فضل سيد أحمد، بلل، صديق بلل إبراهيم، (2015). الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة منشورة.

١٧. كرامش، بلال، (2018). دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف-١، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة منشورة.

١٨. المحاسنه، لميس عارف عبد ربه، (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية "دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية"، رسالة مقدمة لإستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، رسالة منشورة، 1-158.

د- التقارير والمؤتمرات:

١. أبو ليفة، عبد المنعم محمد، (2014). أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية دراسة ميدانية على الشركة الليبية للحديد والصلب - مصراته، المؤتمر الدولي الثالث، تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص.
٢. بلحاج، مريم، (2016). دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث عشر، جامعة تلمسان - الجزائر.
٣. التقرير الثامن والخمسون لبنك السودان المركزي، 2018.
٤. قهواجي، أمينة، حسان، حكيم، (2016). دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والرهانات-، المؤتمر الدولي الثالث عشر.
٥. القواق، محمد، (2016). دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، مقدمة للمؤتمر الدولي الثالث عشر حول:- الواقع والرهانات- يومي 14 و 15 نوفمبر 2016.
٦. موسوعة الوثائق الشامل، مراحل تطور القطاع المصرفي في السودان، منتدى الإقتصاد والعلوم الإجتماعية، 2015.
٧. وزارة الصحة، الإدارة العامة للطب العلاجي، إدارة المؤسسات العلاجية الخاصة، 2021.

1. Abbas .J, et al, (2019). **The Impact of Entrepreneurial Business Networks on Firms' Performance Through a Mediating Role of Dynamic Capabilities**, Sustainability, 11(11).
2. Aboelmaged .M, & Hashem, G. (2019). **Absorptive capacity and green innovation adoption in SMEs: The mediating effects of sustainable organisational capabilities**, Journal of cleaner production, vol 220.
3. Açıkdilli .G, & Ayhan .D, (2013). **Dynamic capabilities and entrepreneurial orientation in the new product development**, International journal of business and social science, 4(11).
4. Adeniran .T, & Johnston .K, (2012). **Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs**, African Journal of Business Management, 6(11).
5. Adomako .S, (2018). **The moderating effects of adaptive and intellectual resource capabilities on the relationship between entrepreneurial orientation and financial performance**, International Journal of Innovation Management, 22(03).
6. Ahmadi .H, O'Cass .A, (2017). **Transforming entrepreneurial posture into a superior first product market position via dynamic capabilities and TMT prior start-up experience**, j. Industrial Marketing Management, vol 68.
7. Ahmed .M, et al, (2018). **Dynamic Capabilities related Implementation Skills for Internet of Things Solutions in the Digital Economy**, Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences, 3996-4005, URI: <http://hdl.handle.net/10125/50390>.

8. Alarcón .R, et al, (2018). **From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities**, *European Management Journal*, 36(2).
9. Aljanabi .A, Noor .N, (2015). **The mediating role of market orientation on entrepreneurial orientation, absorptive capacity and technological innovation capabilities**, *Asian Social Science*, 11(5).
10. Al-kalouti .J, et al, (2020). **Investigating innovation capability and organizational performance in service firms**, *Strategic Change*, 29(1).
11. Altinay .L, et al, (2016). **The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth**, *Journal of Small Business Management*, 54(3).
12. ALVES .A, et al, (2017). **Innovation and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model**, *Revista de Administração de Empresas*, 57(3).
13. Amoah .A, et al, (2019). **Entrepreneurial orientation, environmental sustainability and new venture performance: Does stakeholder integration matter?**, *Business Strategy and the Environment*, 28(1).
14. Amoah .A, et al, (2019). **Entrepreneurial orientation, environmental sustainability and new venture performance: Does stakeholder integration matter?**, *Business Strategy and the Environment*, 28(1).
15. Andrade .A, Mendonça .C, (2018). **Dynamic Capabilities and Their Relations with Elements of Digital Transformation in Portugal**, *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 3(3).
16. Anthony .J, (2019), **"Green information system integration for environmental performance in organizations: An extension of belief–action–outcome framework and natural resource-based view theory"**, *Benchmarking: An International Journal*, 26(3).

17. Appiah .B, et al, (2020). **Effects of Environmental Strategy, Uncertainty and Top Management Commitment on the Environmental Performance: Role of Environmental Management Accounting and Environmental Management Control System**, International Journal of Energy Economics and Policy, 10(1).
18. Ariasih .M, et al, (2018). **Managerial Capabilities and Market Orientation in Mediating Entrepreneurial Orientation with Business Performance of Coffee Processing Smes in Pupuan**, Economic Research, 2(8).
19. Arshad .A, & Rasli .A, (2018). **Entrepreneurial Orientation of Technology-Based SMEs in Malaysia**, In Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conference, Springer, Singapore.
20. Arzubiaga .U, et al, (2018). **Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors**, Journal of Business Venturing, 33(4).
21. Aslam .H, Azhar .T, (2018). **Dynamic Capabilities and Performance: A Supply Chain Perspective**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 12, No 1.
22. Aslam .H, et al, (2020), "**Determining the antecedents of dynamic supply chain capabilities**", Supply Chain Management, Vol. 25 No. 4, pp. 427-442.
23. Bae .J, Lee .Y, (2018). **DO ENTREPRENEURSHIP AND DYNAMIC CAPABILITIES INCREASE BUSINESS PERFORMANCE?**, In 2018 Global Marketing Conference at Tokyo.
24. Barrionuevo .J, et al, (2019). **Combined influence of absorptive capacity and corporate entrepreneurship on performance**, Sustainability, 11(11).
25. Baskaran .S, (2018). **Continuous creation of entrepreneurial orientation: a reward and reinforcement perspective**, Journal of Technology Management and Business, 5(2).

26. Battist .M, Deakins .D, (2017), **The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment**, International Small Business Journal, Vol. 35, No 1.
27. Battist .M, Deakins .D, (2017), **The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment**, International Small Business Journal, Vol. 35, No 1.
28. Bauman .E, GenoulazK .V, (2014). **A framework for sustainable performance assessment of supply chain management practices**, Computers & Industrial Engineering, vol 76.
29. Biedenbach .T, & Müller .R, (2012). **Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance**, International Journal of Project Management, 30(5).
30. Boohene .R, (2018). **Entrepreneurial orientation, strategic orientation and performance of small family firms in the Kumasi Metropolis**, Academy of Entrepreneurship Journal, 24(2).
31. Breznik .L, (2014). **Deploying Human Resource Capability for Sustainable Performance: A Dynamic Capabilities Framework. In Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life; Proceedings of the Management**, Knowledge and Learning International Conference, ToKnowPress.
32. Bykova .A, & Jardon .C, (2017). **The mediation role of companies' dynamic capabilities for business performance excellence: insights from foreign direct investments, The case of transitional partnership**, Knowledge Management Research & Practice, 16(1).
33. Cabral .J, (2010). **FIRMS' DYNAMIC CAPABILITIES, INNOVATIVE TYPES AND SUSTAINABILITY: A THEORETICAL FRAMEWORK**, XVI INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING

AND OPERATIONS MANAGEMENT Challenges and Maturity of Production Engineering: competitiveness of enterprises, working conditions, environment.

34. Cantaleano .K, et al, (2018). **THE MEDIATING EFFECT OF PROACTIVE MARKET ORIENTATION CAPABILITY IN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND SERVICE INNOVATION**, *Revista de Administração Mackenzie*, 19(1).
35. Castellani .V, & Sala .S, (2010). **Sustainable performance index for tourism policy development**, *Tourism management*, 31(6).
36. Chauhan .G, & Singh .T, (2014). **Development and validation of resource flexibility measures for manufacturing industry**, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1).
37. Chavez .R, et al, (2017). **Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation**, *International Journal of Production Economics*, vol 184.
38. Chen .Y, et al, (2015). **IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity**, *Information & Management*, 52(6).
39. Chin .T, et al, (2016). **EO-Performance relationships in reverse internationalization by Chinese Global Startup OEMs: Social networks and strategic flexibility**, *PloS one*, 11(9).
40. Cingoz .A, akdogan .A, (2013). **Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* No.99.
41. Coelho .A, et al, (2019). **Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capabilities: The Case of Family Firms. In Handbook of Research on Entrepreneurship, Innovation, and Internationalization.**

42. Cortés .E, (2018). **Location in scientific-technological parks, dynamic capabilities, and innovation**, *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(4).
43. Dabab .M, Weber .C, (2018). **Business Intelligence and Data Analytics as a Driver of Dynamic Capability Strategic Approach**, In 2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET).
44. Dangelico. R, & Pontrandolfo. P, (2015). **Being ‘green and competitive’: The impact of environmental actions and collaborations on firm performance**, *Business Strategy and the Environment*, 24(6).
45. De Toni, Alberto & Tonchia, Stefano, (2005), **Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities**, Vol 33, No.6.
46. Dost .M, et al, (2018). **The Influence of Entrepreneurial Orientation on Types of Process Innovation Capabilities and Moderating Role of Social Capital**, *Entrepreneurship Research Journal*, 8(4).
47. Efrat .K, et al, (2018). **Leveraging of Dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China**, *Journal of Business Research*, 84.
48. Emami .A, & Khajeheian .D, (2019). **Social Norms and Entrepreneurial Action: The Mediating Role of Opportunity Confidence**, *Sustainability*, 11(1).
49. Eshima .Y, & Anderson .B, (2017). **Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation**, *Strategic Management Journal*, 38(3).
50. Everse .G, (2012). **Four Steps to Building a Strategic Communications Capability**, *HBR Blog Network*, vol 7.

51. Fadda . N, (2018). **The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector**, New England Journal of Entrepreneurship, 21(1).
52. Fainshmidt .S, et al, (2016). **Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension**, Journal of Management Studies, 53(8).
53. Falahat .M, et al, (2020). **SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance**, Technological Forecasting and Social Change, vol 152.
54. Farooq .R, Vij .S, (2018). **Linking Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Mediating Role of Knowledge Management Orientation**, j. Pacific Business Review International, 10(8).
55. Ferreira .G, & Ferreira, J. M. (2020). **Generational Diversity as a Moderator for the Relationship Between Absorptive Capacity and Innovation Performance at Family Firms**, In Entrepreneurship and Family Business Vitality, Springer, Cham.
56. Galbreath .J, et al, (2020). **"Entrepreneurial orientation and firm performance in Italian firms: The moderating role of competitive strategy"**, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 26 No. 4.
57. García .N, et al, (2017). **Competitive Advantages as a Complete Mediator Variable in Strategic Resources, Dynamic Capabilities and Performance Relations in the Car Sales Sector**, Journal of Business 10(1).
58. Garrido .I, et al, (2020). **Dynamic Capabilities: A Measurement Proposal and its Relationship with Performance**. Brazilian Business Review, 17(1).

59. Giannakos .M, et al, (2018). **Influence of Data Analysis, Entrepreneurial and Business Skills on Information Technology Firms: A Dynamic Capabilities Approach**, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway.
60. GIROD .S, WHITTINGTON .R, (2017). **RECONFIGURATION, RESTRUCTURING AND FIRM PERFORMANCE: DYNAMIC CAPABILITIES AND ENVIRONMENTAL DYNAMISM**, Strategic Management Journal, Vol (38).
61. Gölgeci .I, & Kuivalainen .O, (2020). **Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment**, Industrial Marketing Management, vol 84.
62. Grandinetti .R, (2016). **Absorptive capacity and knowledge management in small and medium enterprises**, Knowledge Management Research & Practice, 14(2).
63. Grewa .R, Tansuhaj. P,(2015). **Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility**, Journal of marketing, 65(2).
64. Guo .Y, et al., (2019). **The mediating role of environmental innovation on knowledge acquisition and corporate performance relationship—A study of SMEs in China**. Sustainability, 11(8).
65. Gutierrez .J, et al, (2018). **“The Role of Human Resource-Related Quality Management Practices in New Product Development: A Dynamic Capability Perspective”**, International Journal of Operations and Production Management. Vol.38, no.1.
66. Han .Z, and Huo .B, (2020), **"The impact of green supply chain integration on sustainable performance"**, Industrial Management & Data Systems, 12(4).

67. Hareebin .Y, et al, (2018). **CREATING SUSTAINED STRATEGIC CAPABILITIES THROUGH ORGANISATIONAL DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIES: A CASE STUDY OF RUBBER WOODE**, Asian Academy of Management Journal, Vol. (23), No. (1).
68. Hongyun .T, et al, (2019). **Effect of Social Capital on Firm Performance: The Role of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capability**, International Review of Management and Marketing, 9(4).
69. Hongyun .T, et al, (2019). **Effect of Social Capital on Firm Performance: The Role of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capability**, International Review of Management and Marketing, 9(4).
70. Hoque . M, (2018). **The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture**, International Journal of Data and Network Science, 2(9).
71. Hormiga .E, et al, (2017). **The influence of entrepreneurial orientation on the performance of academic research groups: the mediating role of knowledge sharing**, The Journal of Technology Transfer, 42(1).
72. Huang .k, (2017). **Dynamic Capabilities and Their Importance in Modern Times**, kaiyu.max.huang@gmail.com.
73. Hughes .P, et al, (2018). **Explaining the entrepreneurial orientation–performance relationship in emerging economies: The intermediate roles of absorptive capacity and improvisation**, Asia Pacific Journal of Management, 35(4).
74. Iakovleva .T, et al, (2015). **Absorptive and adaptive capability in commercializing new technology: a case study of emerging petroleum companies in Norway**, In Developing, shaping and growing entrepreneurship.

75. Igweh .F, & Stephen .A, (2020). **Effect of entrepreneurial roles on performance of smes: the nigeria human resource perspective**, International journal of business, economics & management, 3(1).
76. Jantunen .A, et al, (2018). **Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry**, Journal of Business Research, vol 89.
77. Jeihoony .P, et al, (2020). **'Learning orientation and innovation performance: the mediating role of operations strategy and supply chain integration'**, Supply Chain Management: An International Journal.
78. Jiang .W, et al, (2017). **The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior**, Sustainability, doi:10.3390/su9091567.
79. Jiang .W, et al, (2018). **Green entrepreneurial orientation for enhancing firm performance: A dynamic capability perspective**, Journal of Cleaner Production, (198).
80. Ju .K, et al, (2016). **Causal relationship between supply chain dynamic capabilities, technological innovation, and operational performance**, Management and Production Engineering Review, 7(4).
81. Junjie .Y, & Yunfei, S. (2017). **Impact of Ambidexterity in Boundary-spanning Search on Innovation Performance of Enterprise: Moderated Effect of Strategic Flexibility**. *Technology Economics*, 7(1).
82. Kaldeen .M, & Nawaz .S, (2020). **Impact of Knowledge Management Capabilities on Performance of Star Hotels in Sri Lanka**, International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 4.
83. Kale .E, et al, (2019). **Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility**, International Journal of Hospitality Management, no 78.

84. Kamasak .R, et al, (2019). **The interplay of corporate social responsibility and corporate political activity in emerging markets: The role of strategic flexibility in non-market strategies.** *Business Ethics: A European Review*, 28(3).
85. Kamasak .R, et al, (2016). **Importance of Strategic Flexibility on the Knowledge and Innovation Relationship: An Emerging Market Study,** *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol (229).
86. Karami .M, & Tang .J, (2019). **Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning,** *International Small Business Journal*, 37(2).
87. Kareem .M, & Mijbas .H, (2019). **Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Human Resource Development and Organizational Effectiveness,** *Organizacija*, 52(3).
88. Kaur .V, & Mehta .V, (2017). **Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: A Comparative Study of IT Multinationals in India,** *Paradigm*, 21(1).
89. Khalili .A, et al, (2019). **Quality management practices and sustainable performance: Examining the role of soft TQM as mediator,** *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 31(2).
90. Khin .S, et al, (2012), **The Integrated Effect of Strategic Orientations on Product Innovativeness: Moderating Role of Strategic Flexibility,** *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol (65).
91. Khoshmaram .M, et al, (2020). **Environmental support and entrepreneurial behavior among Iranian farmers: The mediating roles of social and human capital,** *Journal of Small Business Management*.
92. Khourouh .U, et al, (2020). **The mediating effect of entrepreneurial marketing in the relationship between environmental turbulence and**

- dynamic capability with sustainable competitive advantage: An empirical study in Indonesian MSMEs**, *Management Science Letters*, 10(3).
93. Kim .H, (2018). **Reconciling Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capabilities: A Strategic Entrepreneurship Perspective**, *The Journal of Entrepreneurship*, 27(2).
94. Kraus .S, et al, (2017). **Configurational paths to social performance in SMEs: The interplay of innovation, sustainability, resources and achievement motivation**, *Sustainability*, 9(10).
95. Kuhl .M, et al, (2016). **RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION AND SUSTAINABLE PERFORMANCE**, *International Journal of Innovation Management (ijim)*, 20(06).
96. Liao .S, et al, (2007). **Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries**, *Journal of information science*, 33(3).
97. Linares .H, et al, (2020). **Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation**, *Journal of Small Business Management*.
98. Lioukas .S, & Voudouris .I, (2020). **Network structure and firm-level entrepreneurial behavior: The role of market and technological knowledge networks**, *Journal of Business Research*, 106.
99. Luxton .S, et al, (2015). **Integrated marketing communication capability and brand performance**, *Journal of Advertising*, 44(1).
100. Mahringer .C, Renzl .B, (2018). **Entrepreneurial initiatives a microfoundation of dynamic capabilities**, *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol (14), No (1).
101. Majid .A, et al, (2019). **Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in**

- hospitality industry**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31(8).
102. Marks .J, et al, (2020). **Transnational Entrepreneurship in Sub-Saharan Africa: An Absorptive Capacity Theory of Knowledge Spillover Entrepreneurship Perspective**, Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies, 6(1).
103. Mikalef .P, et al, (2020). **Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities**, Information & Management, 57(2).
104. Miroshnychenko. I, et al, (2020). **Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs**, Journal of Business Research.
105. Mohamad .M, & Chin .O, (2019). **Business networking and sustainability of small rural business: Mediating effects of entrepreneurial orientation**, Management Science Letters, 9(4).
106. Monteiro .A, (2017). **Entrepreneurial orientation and export performance: the mediating effect of organisational resources and dynamic capabilities**, J. International Business and Entrepreneurship Development , 10(1).
107. Munawar .F, (2019). **The Role of Entrepreneurial Orientation and Adaptive Capability to Performance of SME Food & Beverages**, Global Business & Management Research, 11(1).
108. Nieves .J, et al, (2015). **Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry**, Tourism and Hospitality Research, Vol. (16), No. (2).
109. **Organisation de Cooperation et de Developpement Economiques**, Developpement durable, les grandes questions, 2001, Paris.

110. Ortega .M, Requena .G, (2013). **Environmental dynamism and entrepreneurial orientation The moderating role of firm's capabilities**, Journal of Organizational Change Management, 26(3).
111. Parida .V, et al, (2016), "**A study of how ICT capabilities can influence dynamic capabilities**", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 29 No. 2.
112. Pedron .C, et al, (2018). **Sistema de CRM: o Papel das Capacidades Dinâmicas na Criação das Capacidades**, BBR. Brazilian Business Review,15(5).
113. Pehrsson .T, et al, (2015). **Dynamic capabilities and performance in foreign markets: Developments within international new ventures**, Journal of International Entrepreneurship, 13(1).
114. Perlins .F, Xu .W, (2018). **Conditional Mediation of Absorptive Capacity and Environment in International Entrepreneurial Orientation of Family Businesses**, Frontiers in psychology.
115. Perlins .F, (2018). **Moderating effect of absorptive capacity on the entrepreneurial orientation of international performance of family businesses**, Management, 8(1).
116. Pinto. P, "**La performance durable**", ed: Dunod, Paris, 2003.
117. Pisano .G, (2017). **Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition**, Industrial and Corporate Change, 26(5).
118. Pradana .M, et al, (2020). **Innovation as the key to gain performance from absorptive capacity and human capital**, Journal Technology Analysis & Strategic Management, <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1714578>

119. Pratono .A, (2018). **"From social network to firm performance: The mediating effect of trust, selling capability and pricing capability"**, Management Research Review, Vol. 41 No. 6.
120. Priya .G, & Saranya, A. S. (2020). **Impact Of Entrepreneurial Orientation On The Financial Performance Of Private Sector Commercial Banks**, Our Heritage, 68(3).
121. Puig .R, et al, (2015). **Strategic flexibility as a moderator of the relationship between commitment to employees and performance in service firms**, The International Journal of Human Resource Management, 16(11).
122. Qosasi .A, et al, (2019). **The impact of information and communication technology capability on the competitive advantage of small businesses**, International Journal of Technology, vol 10.
123. Ramanathan .R, et al, (2018). **The debate on flexibility of environmental regulations, innovation capabilities and financial performance—A novel use of DEA**, *Omega: The International Journal of Management Science*, vol 75.
124. Rebs .T, et al, (2019). **Impacts of stakeholder influences and dynamic capabilities on the sustainability performance of supply chains: A system dynamics model**, Journal of Business Economics, 89(7).
125. Rehman .N, et al, (2020). **Information technology and firm performance: mediation role of absorptive capacity and corporate entrepreneurship in manufacturing SMEs**, Journal Technology Analysis & Strategic Management.
126. Reyes .G, et al, (2019). **Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs?**, International Journal of Innovation Science, 11(1).
127. Rezaei .J, Ortt .R, (2018). **Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances**, Management Research Review, 41(7).

128. Rezazadeh .B et al, (2016). **Technology Orientation, Dynamic Capabilities and SMEs Performance**, Strategic Management Quarterly, 4(1).
129. RIBAU .C, et al, (2017). **SMEs INNOVATION CAPABILITIES AND EXPORT PERFORMANCE: AN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION VIEW**, Journal of Business Economics and Management, Vol (18), No .(5).
130. Rodriguez .C, (2019). **Absorptive and Integrative Capabilities: Supporting the Entrepreneurship of High Involvement Exporters**, International Journal of Business and Social Science, 10(12).
131. Rua .O, & França .A, (2018). **Assessing the relationship between Entrepreneurial Orientation, Reputational Resources and Absorptive Capability: A resource-based approach**, Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 26(1).
132. Rua .O, (2019). **Absorptive Capabilities and Competitive Advantage: The Linkage**, Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 27(2).
133. Saeedi .M, (2014). **Fostering Dynamic Capabilities of SMEs**, Linköping University, Department of Management and Engineering, No. 1653.
134. Saleh .K, et al, (2018). **Sustainable Supply Chain Management Practices and Sustainability Performance in the Food Industry**, The South East Asian Journal of Management , 12(1).
135. Salisu .Y, & Bakar .L, (2020). **Technological capability, relational capability and firms' performance The role of learning capability**, REGE Revista de Gestão, 27(1).
136. Sánchez .G, et al, (2018). **Analysis of the influence of the environment, stakeholder integration capability, absorptive capacity, and technological skills on organizational performance through corporate entrepreneurship**, International Entrepreneurship and Management Journal, 14(2).

137. Sanchez .M, et al, (2020). **"The strategy of human resource flexibility versus absorptive capacity of knowledge: An integrative framework in industrial firms"**, European Journal of Innovation Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0314>
138. Sarkar .S, et al, (2016). **Strategic orientations, dynamic capabilities, and firm performance: an analysis for knowledge intensive business services**, Journal of the Knowledge Economy, 7(4).
139. Saunders .M, et al, (2009). **Research methods for business students**, Essex, Financial Times/Prentice Hall.
140. Savall. H, Zardet. V, **"Maitriser les conts et les performances caches"**, ed: Economica, Paris, 1995.
141. Sbissa .A, et al, (2020). **Absorptive capacity as moderator in the relationship between entrepreneurial orientation and performance: a study in the hotel sector**, Estudios y Perspectivas en Turismo, 29(1).
142. Scuotto .V, et al, (2017). **The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMES'innovation performance**, The Journal of Technology Transfer, 42(2).
143. Shah .F, et al, (2019). **The moderating effect of entrepreneurial culture and government support on the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance**, Syed Noman Mustafa Shahid Jan Kakakhel. Abasyn Journal of Social Sciences Vol (12), Issue (2).
144. Shahzad .M, et al, (2020). **Impact of knowledge absorptive capacity on corporate sustainability with mediating role of CSR: analysis from the Asian context**, Journal of Environmental Planning and Management, 63(2).
145. Shan .W, et al, (2018). **Internal Social Network, Absorptive Capacity and Innovation: Evidence from New Ventures in China**, Sustainability, 10(4).

146. Shen .H, et al, (2020). **Matching entrepreneurial orientation and operations strategy for manufacturing firms in China**, Operations Management Research.
147. Sony .M, & Mekoth .N, (2016). **The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability**, job satisfaction and job performance, Journal of Retailing and Consumer Services, vol 30.
148. Sorell .M, (2012). **Assessing your Adaptive Capability: Where Do You “Stand Out” within Your Industry**, IMD – International Institute for Management Development, no (17).
149. Stam .W, Elfring .T, (2017). **Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital**, Academy of management journal, 51(1).
150. Stanislaus .E, & Akhigbe .O, (2020). **HUMAN RESOURCES FLEXIBILITY AND PERFORMANCE OF OIL PRODUCING FIRMS IN RIVERS STATE, NIGERIA**, HUMAN RESOURCES, 6(1).
151. Sulistyio .H, & Ayuni .S, (2020). **Competitive advantages of SMEs: The roles of innovation capability, entrepreneurial orientation, and social capital**, *Contaduría y Administración*, 65(1).
152. Sun .Y, et al, (2020). **Analysis of the relationship between open innovation, knowledge management capability and dual innovation**, Technology Analysis & Strategic Management, 32(1).
153. Swoboda .B, & Olejnik .E, (2016). **Linking processes and dynamic capabilities of international SMEs: the mediating effect of international entrepreneurial orientation**, Journal of Small Business Management, 54(1).
154. Thienel .B, (2016). **Introducing a New Approach combining Communicative Capabilities and Social Software for an Optimized**

- Handling and Improved Transparency of Virtual, International Projects**, Journal of Applied Leadership and Management, vol 4.
155. Torres .A, et al., (2019). **Linking entrepreneurial orientation to SMEs' performance**, Management Decision, DOI 10.1108/MD-11-2018-1234.
156. Torres .R, et al, (2018). **Enabling firm performance through business intelligence and analytics: A dynamic capabilities perspective**, Information & Management, 55(7).
157. Wamba .S, et al, (2017). **Big data analytics and firm performance: effects of dynamic capabilities**, Journal of Business Research, (70).
158. Wang .C, & Ahmed .P, (2007). **Dynamic capabilities: A review and research agenda**, International journal of management reviews, 9(1).
159. Wang .J, et al, (2020). **Green learning orientation, green knowledge acquisition and ambidextrous green innovation**, Journal of Cleaner Production, vol 250.
160. Wiwoho.G, et al, (2020). **Linking adaptive capability, product innovation and marketing performance: Results from Indonesian SMEs**, Management Science Letters, 10(10).
161. Woo .H, (2018). **Personality traits and intrapreneurship: the mediating effect of career adaptability**, Career Development International, 23(2).
162. Wu .Q, (2017). **Developing Dynamic Capabilities for Corporate Sustainability: The Role of Knowledge Transfer between Supply Chain Partners**, University of Bedfordshire.
163. Wurjaningrum .F, & Hartami .B, (2020). **The Intervening Effect of Market Orientation on Entrepreneurial Orientation, Operations Strategy, and Business Performance**. In 3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship.

164. Xue .M, et al, (2019). **The Penetration of Green Innovation on Firm Performance: Effects of Absorptive Capacity and Managerial Environmental Concern**, *Sustainability*, 11(9).
165. Yang .D, et al, (2020). **"Market orientation, strategic flexibility and business model innovation"**, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35 No. 4.
166. Yasir .M, et al,(2018). **Moderating Role of Strategic Flexibility Between Entrepreneurial Networks and New Venture Development**, *International Journal of Economic Theory and Application*, Vol (5), No. (3).
167. Yi .Y, et al, (2015). **Dynamic capabilities and the speed of strategic change: Evidence from China**, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62(1).
168. Yu .K, et al, (2018). (2018), **"Supply chain information integration, flexibility, and operational performance: An archival search and content analysis"**, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 29, No. 1.
169. Zhang .X, et al, (2017). **Effects of key enabling technologies for seru production on sustainable performance**, *Omega*, 66.
170. Zhao .Z, et al, (2019). **The Influence of Corporate Social Responsibility on Competitive Advantage with Multiple Mediations from Social Capital and Dynamic Capabilities**, *Sustainability*, 11(1).
171. Zhou .M, & Lin .W, (2016). **Adaptability and life satisfaction: The moderating role of social support**, *Frontiers in psychology*, vol 7.
172. Zhou .S, et al, (2019). **Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation**, *Journal of Management & Organization*, 25(5).
173. Zhuang .Y, et al, (2020). **Entrepreneurial orientation and corporate social responsibility performance: An empirical study of state-controlled and**

privately controlled firms in China,Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(1).

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

1. www.Sudares.com 9/6/2020 تاريخ الدخول:
2. <https://www.mohe.gov.sd/> 18/1/2021: تاريخ الدخول
3. www.wikipedia.org 18/1/2021 تاريخ الدخول:
4. www.Sudaneconomy.net 18/1/2021 تاريخ الدخول:
5. www.alnilin.com 2/4/2021 تاريخ الدخول:

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1) إستمارة الإستمارة

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين لإستمارة الإستمارة



ملحق رقم (1) قائمة الإستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



الموضوع: إستمارة إستبانة

السيد /ة :

تحية طيبة وبعد

نشكر سلفاً إهتمامكم وتعاونكم في تعبئة الإستمارة المرفقة والخاصة بدراسة (الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام: الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية)، نرجو تأشير خيار من الخيارات المتاحة أمام كل فقرة من الفقرات من خلال وضع علامة (✓) في المكان المناسب لإجابتك بما ينسجم مع الواقع الفعلي في مؤسستكم. إجابتكم الدقيقة والمتأنية عنصر أساس في صدق النتائج التي سنحصل عليها، لذا نتطلع شاكرين إلى تعاونكم معنا في الإجابة على جميع الأسئلة بصدق وموضوعية، وسيعكس هذا تفهماً ووعياً رفيعاً للسعي نحو تعزيز الأطر المعرفية والفلسفية للبحث العلمي بأبعاده التطبيقية والعلمية، وستتعامل الباحثة مع الإجابات بأمانة علمية وموضوعية مطلقة.

مع وافر الإحترام والتقدير

الباحثة: رحاب علي ابراهيم علي

TEL: 0919893230

القسم الأول: السمات العامة لعينة الدراسة (معلومات أولية):
أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسب إختياركم:

1/ النوع:

النوع	ذكر	أنثي
الإختيار (✓)		

2/ العمر:

الفئة العمرية	أقل من 25	25 - أقل من 35	35 - أقل من 45	45 - وأقل من 55	55 فأكثر
الإختيار (✓)					

3/ المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	دون الجامعي	جامعي	فوق الجامعي	زمالة مهنية
الإختيار (✓)				

4/ المسمى الوظيفي:

المسمى الوظيفي	مدير عام	نائب مدير عام	مدير فرع	مدير إدارة
الإختيار (✓)				

ثانياً: البيانات الخاصة بالمؤسسة:

الرجاء إختيار أفضل خيار مناسب لوضع الشركة بوضع علامة (✓) داخل المربع:

1/ عمر الشركة:

عمر الشركة	أقل من 10	10 - أقل من 20	20 - أقل من 30	30 - وأقل من 40	40 فأكثر
الإختيار (✓)					

2/ طبيعة الخدمة المقدمة:

طبيعة الخدمة	مصرفية	تأمينية	تعليمية	صحية
الإختيار (✓)				
طبيعة الخدمة	فندقية	طيران	اتصالات	
الإختيار (✓)				

3/ حجم الشركة (بعدد العاملين):

حجم الشركة	أقل من 50	50 - أقل من 100	100 - أقل من 150	150 - وأقل من 200	200 فأكثر
الإختيار (✓)					

4/ ملكية الشركة:

ملكية الشركة	قطاع خاص محلي	قطاع خاص اجنبي	قطاع خاص مشترك (محلي + اجنبي)
الإختيار (✓)			

5/ عدد المنافسين:

عدد المنافسين	أقل من 5	5 - أقل من 10	10 - أقل من 15	15 - وأقل من 20	20 فأكثر
الإختيار (✓)					

ثانياً: القسم الثاني:

نرجو من كريم تفضلكم بالإجابة على حسب ما تراه مناسباً بوضع علامة (✓) في المكان الذي يتوافق مع رأيك

أولاً: الأسئلة المتعلقة بقياس التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
المحور الأول: الإبداع Innovativeness						
1	من إهداف مؤسستنا إستقطاب المبدعين للعمل فيها.					
2	تولي مؤسستنا أهمية كبيرة للبحث والتطوير.					
3	تشجع مؤسستنا موظفيها على الإبداع وتطوير الأداء.					
4	توفر مؤسستنا الدعم الكافي لموظفيها لتنفيذ الأفكار الجديدة.					
5	تسعى مؤسستنا بصفة مستمرة لإدخال تحسينات على خدماتها لجذب عملاء جدد.					
المحور الثاني: الإستباقية Pro-activeness						
1	تسعى مؤسستنا دائماً إلى أخذ زمام المبادرة في تقديم أفضل الخدمات.					

					2	تقدم مؤسستنا منتجات جديدة تلبي إحتياجات الزبائن المستقبلية.
					3	تستطيع مؤسستنا تلبية إحتياجات عملائها بما يفوق توقعاتهم.
					4	لدى مؤسستنا القدرة على إغتنام الفرص بدل من إنتظارها.
					5	تنتهز مؤسستنا فرص السوق لزيادة مصادر الربح.
المور الثالث: المخاطرة Risk-taking						
					1	تتظر مؤسستنا إلى تحمل المخاطرة بإعتبارها سمة إيجابية.
					2	لدي مؤسستنا توجه نحو المخاطرة في التعامل مع التقلبات السوقية.
					3	تشجع مؤسستنا موظفيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة.
					4	تعمل مؤسستنا على إغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد.
					5	لا تخشي مؤسستنا المخاطر الناتجة عن التحسين والإبتكار في الخدمات.
المحور الرابع: الإستقلالية Autonomy						
					1	تسمح مؤسستنا للعاملين بالعمل بحرية.
					2	تسمح مؤسستنا للعاملين بإقتراح تغييرات في الطريقة التي تؤدي بها مهام عملهم.
					3	يتم إعطاء العاملين الحرية لإتخاذ قرار من تلقاء انفسهم في تصحيح مسار العمل.
					4	يتم إعطاء العاملين السلطة بما يتناسب ومسؤولياتهم.
					5	يسمح للعاملين بالوصول إلى جميع المعلومات التي تتطلبها طبيعة عملهم.
المحور الخامس: التنافسية Competitiveness						
					1	تجمع مؤسستنا المعلومات عن المنافسين وخططهم المستقبلية في قطاع خدماتها.
					2	تركز مؤسستنا على السرية حول معلومات توجهها المستقبلي إتجاه

					عملاتها.
3					تتحدى مؤسستنا بصورة واضحة المنافسين لتوضيح موقعها السوقى.
4					تعتمد مؤسستنا على سياسة خفض الأسعار أكثر من منافسيها لإختراق الأسواق.
5					تهتم مؤسستنا بتحديث أساليب العمل بشكل أفضل من المنافسين.

ثانياً: الاسئلة المتعلقة بقياس الأداء المستدام Sustainable performance:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: الأداء الإقتصادي economic performance						
1	تحقق مؤسستنا زيادة في الإنتاج بصفة مستمرة.					
2	نسبة الخدمات المعيبة في مؤسستنا منخفض جداً.					
3	تقدم مؤسستنا خدمات بأسعار أقل من المنافسين.					
4	تخصص مؤسستنا نسبة من الأرباح لإعادة إستثمارها.					
5	تعتمد مؤشرات الأداء في مؤسستنا على معرفة رضا العملاء.					
المحور الثاني: الأداء الإجتماعي social performance						
1	نزاعى مؤسستنا شروط الصحة والسلامة المهنية.					
2	توفر مؤسستنا الخدمات الإجتماعية للعاملين (السكن، النقل...).					
3	تفصح مؤسستنا عن ممارساتها الإجتماعية لجميع الأطراف ذات المصلحة.					
4	تقدم مؤسستنا مساعدات للمشاريع الخيرية.					
5	تساهم مؤسستنا في نشر ثقافة الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية تجاه المجتمع.					
المحور الثالث: الأداء البيئي environment performance						
1	تستخدم مؤسستنا وسائل متطورة لتخفيض حجم الأثار البيئية الخطيرة.					
2	تقوم مؤسستنا بإعادة إستعمال وتدوير نفاياتها.					
3	حجم النفايات الناتجة من جراء أنشطة مؤسستنا منخفض.					

					4	تسعى مؤسستنا لتطوير خدماتها لتصبح صديقة للبيئة.
					5	تقوم مؤسستنا بحماية البيئة من التلوث بالإعتماد على مواصفات الجودة.

ثالثاً: الاسئلة المتعلقة بقياس القدرات الديناميكية Capabilities Dynamic:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: القدرة الإستيعابية Absorptive Capability						
1	تجلب مؤسستنا بإستمرار تقنيات من مصادر خارجية.					
2	موظفي مؤسستنا بارعون في إعادة تنشيط المعرفة الحالية للإستخدامات الجديدة.					
3	تقوم مؤسستنا بتحليل وتفسير متطلبات السوق المتغيرة لتقنياتنا.					
4	موظفي مؤسستنا قادرون على تبادل خبراتهم لتطوير خدمات جديدة.					
المحور الثاني: القدرة على التكيف Adaptive Capability						
1	تمتلك مؤسستنا القدرة على التكيف مع طلبات العملاء الحالية.					
2	تصمم مؤسستنا الخدمات وفقاً لطلب العملاء.					
3	تتكيف مؤسستنا مع التحولات في إستراتيجيات أعمالها.					
4	تستجيب مؤسستنا بسرعة لفرص السوق الجديدة.					
المحور الثالث: القدرة التوافقية Communicative Capability						
1	لمؤسستنا القدرة على الإتصال.					
2	لمؤسستنا القدرة على تبادل إستخدام الموارد.					
3	لمؤسستنا علاقة صحيحة مع العملاء.					
4	تعمل مؤسستنا على تبادل المعلومات بين الأطراف داخلياً.					

رابعاً: الاسئلة المتعلقة بقياس المرونة الإستراتيجية :Strategic Flexibility

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: مرونة الموارد Resource Flexibility						
1	تمتلك مؤسستنا موارد مرنة تمكنها من تقديم خدمات مختلفة.					
2	تمتاز مؤسستنا بالمقدرة على تعظيم الفائدة من مواردها بإستغلالها إستغلال أمثل.					
3	لدي مؤسستنا درجة إستفادة عالية من الموارد في تطوير مختلف خدمات ما بعد البيع.					
4	تمتلك مؤسستنا القدرة على تحسين نوعية خدماتها لتلائم الإحتياجات المتغيرة للأسواق العاملة فيها.					
5	تؤكد مؤسستنا على الإستجابة السريعة لإحتياجات العملاء.					
المحور الثاني: مرونة القدرات Capability Flexibility						
1	تمتلك مؤسستنا المقدرة على التنسيق بين أقسامها الإدارية المختلفة.					
2	تمتاز مؤسستنا بالقدرة على الإدارة في بيئة تنافسية ذات عدم تأكد عالي.					
3	لدي مؤسستنا القدرة على إستخدام هياكل تنظيمية مرنة.					
4	تتمتع مؤسستنا بالقدرة على إستخدام الموارد البشرية في مجال البحث والتطوير بمرونة عالية.					
5	تبتكر مؤسستنا وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على خدماتها.					

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين لإستمارة الإستبانة

الجامعة	الكلية	القسم	الدرجة العلمية	إسم المحكم	الرقم
جامعة النيلين	التجارة	إدارة الأعمال	بروفيسور	أ. د محمد فرح عبد الحليم	1
جامعة النيلين	التجارة	إدارة الأعمال	بروفيسور	أ. د عبد العزيز عبد الرحيم سليمان	2
جامعة النيلين	التجارة	إدارة الأعمال	بروفيسور	أ. د فكري كباشي الأمين	3
جامعة النيلين	التجارة	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	د. محمد عبد العاطي عبدالله المكي	4
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	الدراسات التجارية	التسويق	أستاذ مشارك	د. صديق بلل إبراهيم بلل	5
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	الدراسات التجارية	التسويق	أستاذ مساعد	د. ميسون علي	6
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	الدراسات التجارية	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	د. عفراء أحمد خالد	7
جامعة الخرطوم	العلوم الإدارية	إدارة الأعمال	بروفيسور	أ. د الهام حسن فتح الرحمن منصور	8