



أثر القيادة الريادية في تعزيز أبعاد المرونة الإستراتيجية دراسة حالة شركة (YOU) للهاتف النقال/اليمن

د.فايزة احمد عبدالرحمن الجحوشي^{1*}، د.عبير جميل ثابت²، منتصر صالح فضل البدوي³

¹ قسم إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن، اليمن

² قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن، اليمن

³ قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن، اليمن

The Impact of Entrepreneurial Leadership on Enhancing the Dimensions of Strategic Agility: A Case Study of YOU Mobile Telecommunications Company / Yemen

Faiza Ahmed Abdulrahman Al-Gahwashi^{1*}, Abeer Jamil Thabit², Muntaser Saleh Fadl
Al-Badawi³

¹ Department of Business Administration, University of Science and Technology - Aden,
Yemen

² Department of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences - Aden
University, Yemen

³ Department of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, Aden
University, Yemen

*Corresponding author

f.ahmed@ust.edu

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2026-03-12

تاريخ القبول: 2026-03-03

تاريخ الاستلام: 2026-02-09

المخلص

هدف البحث إلى تحديد أثر القيادة الريادية في تعزيز المرونة الإستراتيجية دراسة حالة شركة (YOU) إحدى شركات الاتصالات للهاتف النقال في اليمن، واعتمدت الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، وشمل مجتمع البحث كافة الموظفين الذين يشغلون المراكز القيادية في الشركة وعددهم (62) فرداً، إذ قام الباحثون بتوزيع الاستبانة على كافة عناصر مجتمع البحث، واسترجعت منها (54) استبانة، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أنّ درجة توافر أبعاد محور القيادة الريادية مجتمعةً معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة متوسطة" وأنّ درجة توافر أبعاد محور المرونة الإستراتيجية مجتمعةً معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية"، وأن هناك علاقة أثر إيجابية وذات دلالة معنوية للقيادة الريادية في المرونة الإستراتيجية، ومن أهم توصيات البحث: ضرورة استفادة الشركة المبحوثة من طبيعة العلاقة الطردية بين القيادة الريادية و المرونة الإستراتيجية؛ بوصفه مدخلاً للتغيير يعزز ويحسن من أنظمة المناعة التنظيمية تجاه التغييرات المستمرة لقوى البيئة الداخلية والخارجية، ويؤمن لها شروط النجاح في إيجاد مصادر للميزة التنافسية، علاوة على أن حصول أبعاد المرونة الإستراتيجية على نسبة اتفاق عالية على توافرها في الشركة يستدعي منها المحافظة على هذا المستوى، والعمل على تطويره.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، المرونة الإستراتيجية، شركة YOU.

Abstract

This study investigates the impact of entrepreneurial leadership on enhancing strategic flexibility, using YOU Company a mobile telecommunications firm in Yemen—as a case study. A structured questionnaire was utilized as the primary data collection tool, and responses from (54) out of (62) targeted leaders were analyzed using SPSS. The findings indicate that while the dimensions of entrepreneurial leadership were present at a moderate level, strategic flexibility was perceived to be highly available. Importantly, the results reveal a statistically significant and positive relationship between entrepreneurial leadership and strategic flexibility. The study recommends that the company capitalize on this relationship as a pathway for organizational transformation, strengthening its resilience to environmental changes and reinforcing its capacity to achieve sustainable competitive advantage.

Keywords: entrepreneurial leadership, strategic flexibility, YOU company

مقدمة:

شهد الفكر الاستراتيجي تطوراً ملحوظاً نحو بناء مداخل حديثة تُعنى بتعزيز قدرة منظمات الأعمال على التكيف مع بيئتها الخارجية، ومن أبرز هذه المداخل "المرونة الاستراتيجية"، التي تُعد عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح عبر تمكين المنظمة من تخصيص مواردها بكفاءة لمواجهة التحديات واغتنام الفرص. وتتطلب هذه المرونة وجود قيادة تمتلك خصائص ريادية تتيح تحقيق التوازن الاستراتيجي. الجدير بالذكر أن القيادة الريادية تُعد نمطاً قيادياً حديثاً يتميز بالاستباقية، والقدرة على تبني الفرص، وتحفيز الإبداع، والتخطيط السريع، ما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد. وفي ضوء التحديات التي تواجهها شركات الاتصالات اليمنية عامة، وشركة (YOU) بشكل خاص برزت الحاجة إلى تعزيز المرونة الاستراتيجية عبر قيادة ريادية تضمن استمرارية الشركة وزيادة حصتها السوقية. ومن هنا، جاء اختيار موضوع البحث الموسوم بـ "أثر القيادة الريادية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة في شركة (YOU) للهاتف النقال".

منهجية البحث

1- مشكلة البحث:

تعد التهديدات حدثاً مهماً في حياة المنظمات، وأصبح حلها، أو تجاوزها، أو تقليل حدتها غاية تستهدفها المنظمات عبر تبني سياسات وبرامج وإستراتيجيات بشقيها الوقائي والعلاجي، فعلى الصعيد المحلي واجهت شركات الاتصالات للهاتف النقال ومنها شركة (YOU) على وجه الخصوص تهديدات عديدة في السنوات الأخيرة ناجمة عما شهدته البلاد من عدم استقرار سياسي واقتصادي عصف ولازال بقطاع الأعمال وأدى إلى انهيار منظومة البنى التحتية ونقص الموارد والخبرات وضعف الرقابة الحكومية أو عدميتها مما أفرز أضراراً انعكست آثارها في تردي الخدمة المقدمة من بعض هذه الشركات، وفقدان الثقة بين الشركات وعملائها الأمر الذي خلق ضغطاً أصبحت معه شركة (YOU) في مواجهة خيارات محدودة لاستعادة الثقة في خدماتها في ظل التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وهو ما تطلب من إدارة الشركة أن تقف أمام مواجهة تلك التغييرات ومحاولة مسايرتها للحفاظ على عنصر الكفاءة والفاعلية في أداء عملياتها برفع قدرتها على تحقيق التكيف السريع مع التغيير باستخدام مواردها وقدراتها بطريقة تسمح لها القيام بالتغيير الإيجابي؛ أي أن تكون مرنة إستراتيجياً فلقد أكدت دراسات (بلخضر، 2022م)، و(عاصي، واللام، 2022م)، و(Hussein & Salman, 2022) على أهمية المرونة الإستراتيجية في تنمية الحل الإبداعي لحل المشكلات في المنظمة، وفي تعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة وتحقيق فاعليتها على التوالي.

وفي إطار سعيها لتحقيق ذلك التزمت قيادة الشركة بتبني بعض الممارسات الريادية التي تستخدمها لتوظيف مواردها في تعزيز قدرتها على التكيف في بيئة الأعمال الأمر الذي أثار دافعية الباحثين لدراسة المدى الذي أثرت فيه تلك الممارسات الريادية لقيادة الشركة في تحقيق مرونتها لاسيما أنه من خلال

المعايشة الميدانية للباحثين وقيامهم بعدد من المقابلات مع قيادات الشركة؛ إذ أظهرت تلك المقابلات محدودية فهم وإدراك بعض القيادات لمفاهيمها وأساليبها رغم ممارستها لكلا المتغيرين نسبياً وبحسب احتياج الشركة وهو ما شكل حافزاً للباحثين لإجراء هذا البحث لسد جزء يسير من الفجوة المعرفية في هذا الجانب، لاسيما في ظل محدودية الدراسات المحلية التي تناولت المتغيرين، وعلى ذلك تم بلورة المشكلة في التساؤلات الآتية:

- أ- ما واقع تطبيق ممارسات القيادة الريادية في شركة (YOU) للهاتف النقال؟
- ب- ما مدى توافر أبعاد المرونة الإستراتيجية في شركة (YOU) للهاتف النقال؟
- ج- ما أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، والإبداع، وتبني المخاطرة) في المرونة الإستراتيجية في شركة (YOU) للهاتف النقال؟

2- أهمية البحث:

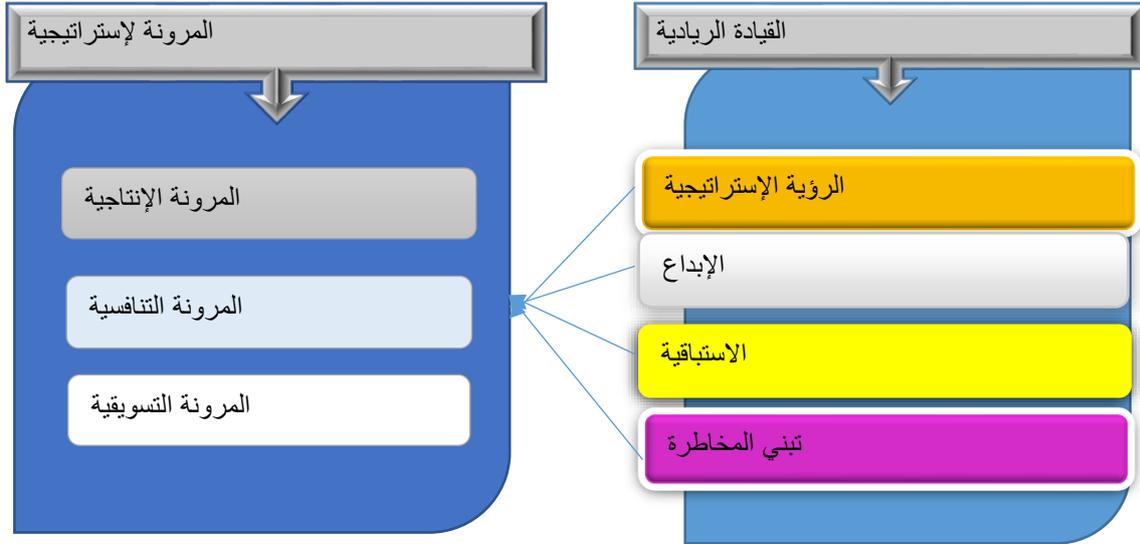
تتبع أهمية هذا البحث من عدة جوانب رئيسية:

1. محاولة للإسهام في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تسليط الضوء على متغيرين مهمين هما : القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية؛ إذ يُعد الأول من أهم المقدرات الجوهرية التي تملكها منظمات الأعمال، لما له من دور حيوي في توجيه القرارات وتحفيز الابتكار واستشراف المستقبل، في حين يُمثل الثاني أحد أبرز المفاهيم الحديثة التي تتيح للمنظمات بناء ميزة تنافسية مستدامة، لا سيما إذا ما تم توظيف القيادة الريادية بكفاءة لدعم وتعزيز مرونتها الاستراتيجية.
2. يركز البحث على قطاع الاتصالات، وهو من القطاعات الحيوية ذات التأثير المباشر في دعم الاقتصاد الوطني وتمويل برامج التنمية، ما يضفي على الدراسة بُعداً عملياً ومجتمعياً مهماً.
3. يسعى البحث إلى تقديم نتائج وتوصيات تطبيقية يمكن أن تُفيد الشركة محل الدراسة (YOU) في معالجة التحديات الحالية، وتوجيه جهودها نحو صياغة خطط واستراتيجيات مستقبلية أكثر توافقاً مع متغيرات البيئة، بما يعزز من قدرتها التنافسية واستمراريتها في السوق.

3- أهداف البحث:

- أ- بيان مستوى تطبيق ممارسات القيادة الريادية في شركة (YOU) للهاتف النقال.
- ب- تحديد مستوى توافر أبعاد المرونة الإستراتيجية في شركة (YOU) للهاتف النقال.
- ت- التعرف إلى طبيعة الأثر بين القيادة الريادية والمرونة الإستراتيجية في شركة (YOU) للهاتف النقال.
- ث- تقديم بعض المقترحات في ضوء ما توصل إليه البحث من النتائج على أمل أن تستفيد منها الشركة المبحوثة.

4- أنموذج البحث: صُمم بناء أنموذج البحث ليعبر عن متغيراته، واعتباره الموجه البنوي لفرضياته والشكل أدناه يوضح ذلك:



شكل (1): أنموذج البحث. المصدر: إعداد الباحثون.

5- فرضية البحث: استناداً إلى مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه، وعلى وفق الأنموذج الافتراضي له صيغت فرضية رئيسة هي:

أ- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها منفردة: (الرؤية الإستراتيجية، والإبداع، والاستباقية، وتبني المخاطر) في تحقيق المرونة الإستراتيجية في شركة (YOU) للهاتف النقال.

6- منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لهذا النوع من الأبحاث، كما استخدم منهج دراسة الحالة وذلك بالتطبيق في شركة (YOU) للهاتف النقال.

7- مجتمع الدراسة وعينتها:

أ-مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث بالموظفين جميعهم ممن شغلوا مناصب قيادية في شركة (YOU) للهاتف النقال في اليمن والبالغ عددهم (62) موظفاً قيادياً ادارياً.

ب-عينة البحث: نظراً لصغر حجم مجتمع البحث ارتأى الباحثون استخدام أسلوب الحصر الشامل حتى تكون النتائج أكثر دقة وموثوقية، وعلى ذلك جرى توزيع الاستبانة على عناصر مجتمع البحث كافة والبالغ عددهم (62) موظفاً، استرجع منها (54) استبانة، وبعد استبعاد (3) استبانات غير صالحة للتحليل، خضعت (51) استبانة للتحليل وعليه فقد بلغت نسبة الاستجابة (82%). والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (1): مجتمع البحث وعملية توزيع الاستبيان

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعادة	الاستبانات غير المعادة	غير صالحة للتحليل	الاستبانات الصالحة للتحليل
62	54	8	3	51

المصدر: اعداد الباحثون على وفق نتائج الاستبانة.

8- أساليب جمع البيانات:

استعمل الباحثون مصدرين أساسيين لجمع بيانات البحث، هما:

أ-المصادر الثانوية: إذ اتجه الباحثون في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مراجعة الأدبيات السابقة المتمثلة في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية؛ التي عرضت موضوع البحث، فضلاً عن الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة ذات العلاقة، وأخيراً مطالعة شبكة الإنترنت بمواقعها المختلفة.

ب-المصادر الأولية: اعتمد الباحثون في الحصول على البيانات الأولية على الاستبانة؛ بوصفها أداة رئيسة لجمعها؛ إذ صُممت خصيصاً لهذا الغرض، فضلاً عن استخدام المقابلات لاستطلاع آراء القيادات بشأن متغيري البحث.

9- أداة البحث:

استعملت الاستبانة بوصفها؛ أداة رئيسة للحصول على البيانات اللازمة لموضوع البحث، وتحقيقاً لذلك صممت استبانة تتكون من الجزئين الآتيين:

10- أساليب قياس صدق أداة البحث وثباتها:

بعد أن تمّ تصميم الاستبانة المبدئية، وقبل توزيعها على المبحوثين جرى اختبارها للتأكد من توافر دلالات صدق وثبات مقبولة فيها؛ أي التأكد من أنّها تقيس ما صُممت من أجله، وشمولها لكل متغيرات البحث التي يجب أن تخضع للتحليل، ووضوح فقراتها حتى تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وذلك عن طريق اختبار صدق أداة البحث وثباتها، وقد تحقق من خلال اختبائي معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) ومعامل سبيرمان – براون للتجزئة النصفية، وذلك على النحو الآتي:

أ- اختبار الثبات بمعامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

تمّ اختبار الثبات وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، بحيث تكون مع بعضها البعض مجموعة واحدة ممّا يُساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المبحوثين تجاهها وعادةً تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين (صفر – 1) وكلما اقتربت من الواحد كلما عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس، وقد تمّ إيجاد الثبات لمتغيري البحث، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2): اختبار الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

متغيري البحث	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach
القيادة الريادية	12	0.920
المرونة الإستراتيجية	27	0.967
إجمالي الأداة	39	0.976

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية.

يُضح من النتائج الموضحة في الجدول (2) أنّ معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمتغيري البحث كانت مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.976) وهو معامل قوي جداً يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وبلغت قيمته لمحور القيادة الريادية (0.920) ولمحور المرونة الإستراتيجية (0.967) وهي معاملات ثبات قوية، وبذلك يتضح أنّ أداة البحث تتمتع بثبات عالٍ يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة به.

ب- الثبات بدلالة التجزئة النصفية:

تم استخدام معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لمتغيري البحث، وذلك باستخدام معامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية بالنسبة لكل محور على حده وللاداة ككل، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول الآتي:

جدول (3): اختبار الثبات باستخدام معامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية

متغيري البحث	عدد الفقرات	معامل سبيرمان للتجزئة النصفية
القيادة الريادية	12	0.843
المرونة الإستراتيجية	27	0.917
إجمالي الأداة	39	0.932

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية.

يُلاحظ من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لمتغيري البحث كانت مرتفعة؛ إذ يشير معامل الصدق (معامل سبيرمان للتجزئة النصفية) بأنه لو تم إعادة توزيع الاستبانة بعد فترة من الزمن لحصلنا على نفس النتائج بمعامل صدق كلي للأداة بلغت قيمته (0.932) وهو معامل قوي جداً يجعل الأداة تتمتع بالصدق لما أعدت له، فيما بلغ هذا المعامل لمتغير القيادة الريادية (0.843) ولمتغير المرونة الإستراتيجية بلغت (0.917) وهي معاملات ثبات قوية، وبذلك يتضح أنّ أداة البحث تتمتع بثبات عالٍ يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة به.

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم القيادة الريادية: تناولت الكثير من الدراسات مفهوم القيادة الريادية، وفي مجملها اعتبرته مفهومًا جديدًا يجمع بين القيادة والسلوك الريادي، ونمطًا جديدًا من أنماط القيادة التي يتناسب مع طبيعة بيئة العمل الديناميكية المعقدة سريعة التغيير (مغاوري، 2016م: 544)، وهو ما أتفق معه (Yang, 2008: 257) (258) الذي أشار إلى أن البيئة التنافسية الديناميكية المعقدة وغير المؤكدة، أظهرت الحاجة إلى نوع من قيادة الأعمال متميز عن الشكل السلوكي التقليدي للقيادة. كما وضح (De la Rey, 2018: 16) أن هناك أوجه تشابه بين قيادة الأعمال والقيادة، وُحددت العديد من الصفات الشائعة كالرؤية، والنشاط، والمجازفة، والابتكار، والتغيير، والإبداع، والتأثير، والدافع، وتركيز الفرص، والمثابرة، والتوجه نحو الإنجاز، ويستعرض الباحثون في الجدول الآتي عدد من المفاهيم التي أوردتها الكتاب: جدول (4): مفاهيم القيادة الريادية بحسب اسهامات بعض الكتاب

م	الباحث	السنة والصفحة	القيادة الريادية هي:
-1	Esmer & Faruk	2017م: 115	التأثير في توجيه أداء الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنطوي على الاعتراف واستغلال الفرص الريادية.
-2	Newman et al.,	2018م: 3	أسلوب القيادة الذي يؤثر فيه القائد ويوجه أداء أعضاء المجموعة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تنطوي على التعرف على فرص تنظيم المشاريع واستغلالها.
-3	الزهراني	2022م: 5	العمليات ذات الأفكار الجديدة التي تتبناها المنظمات عن طريق تعزيز السمات الريادية وتطبيقها، بأبعادها الأربع (الإبداع، والمبادرة، واستثمار الفرص، والميل للمخاطرة)

4-	حامد والعاني	2022م:74	نمط قيادي معاصر يعتمد في منهجه تبني رؤية تطويرية إستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق الفرص الجديدة واستثمار الفرص الحالية وإتاحة المجال لمشاركة الأفراد العاملين في حل المشكلات.
5-	حسين	2023م:38	نوع من القيادة التي تعتمد على الابتكار والمخاطرة والمبادأة من خلال ممارسات التفكير الريادي وتبني رؤية ريادية وتنفيذها وتطويرها بما يتناسب مع البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية للمنظمة.

المصدر: إعداد الباحثون على وفق الأدبيات المشار إليها في الجدول.

وعلى ذلك يعرف الباحثون القيادة الريادية بأنها الممارسات التي توجه من خلالها قيادة شركة (YOU) مجموعة العاملين فيها لتحقيق هدف مشترك بتعزيز السلوك الريادي المنطوي على خصائص الإبداع، والاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المخاطرة، والاستباقية، بما يؤمن توفر شروط إدارة التغيير لديهم في التعامل مع البيئة الديناميكية لصالح الشركة.

ثانياً: أهمية القيادة الريادية

تكمن أهمية القيادة الريادية في أنها لديها أسلوب إداري يجري من خلاله تحويل المنظمة من حالة سيئة أو متواضعة إلى حالة أكثر تميز وكفاءة من بين حالات التطور المتوقعة في المستقبل (Roy,2001:23) فهي تمتلك قراراً واعياً في اغتنام الفرص ومواجهة المشكلات وتستند إلى عملية إبداع تحدث تحولات في أعمال المنظمة وتستجيب للمتغيرات البيئية بالشكل الذي يجعلها في أفضل موائمة وأسرع تكيف (Daft,2001:333).

كما بين (سعدون ودأود، 2020م:404) أن القيادة الريادية وفي ظل عمليات المنافسة الجديدة أصبحت أكثر أهمية يوماً بعد يوم سواء كانت متعلقة بالمشروعات القائمة أو الجديدة الإنشاء منها، والسبب في ذلك يعود إلى زيادة أو ارتفاع الديناميكية البيئية والتنافس الدولي الشديد، وبغض النظر عن أحجام المنظمات ومدة تأسيسها فإنها تضطر إلى وضع المزيد من الإستراتيجيات الريادية بهدف البقاء والمنافسة. ويرى (الحدراوي وآخرون، 2022م:115) أن القيادة الريادية من أهم مكونات النمو الاقتصادي للمنظمات وتظهر أهميتها في النقاط الآتية:

- 1- تعد عاملاً حاسماً في خلق الحيوية والابتكار في المنظمة.
- 2- لا يقتصر دورها على اكتشاف التكنولوجيا وتحويلها، بل وعلى تغيير أوجه القصور أو عدم الكفاءة في الاقتصاد.
- 3- عُدت الأداة الحاسمة لدفع التغيير في المنظمات بشكل عام.
- 4- وسيلة لتطوير الأعمال وزيادة العوائد وتعزيز الربحية وإضافة القيمة.

كما بين (Mokhber et. al.,2016:419) أن عملية صنع القرار وحل المشكلات والعقلية الإستراتيجية للقيادة الريادية دائماً تساعد المنظمات على تجاوز المواقف لتوحيد أعضاء فريقهم والتأثير عليهم بشكل إيجابي وتحفيزهم نحو تحقيق رؤية وأهداف المنظمة وهو ما يبرز أهمية القيادة الريادية، وفي سياق متصل أوضح (جمال وطاهر، 2017م:363) ان أهمية القيادة الريادية تعد في كونها نمط قيادي حديث يختلف عن الأنماط الأخرى بوصفها تمتاز بمساعدة الآخرين وتعظيم قابليتهم للمساهمة بفاعلية في خطط المنظمة، كما كشف (سعدون ودوؤاد، 2020م:404) أن القيادة الريادية أصبحت اليوم، من خلال التأثير والتوجيه الجماعي، مصدرًا مهمًا في تطوير موارد معرفية فريدة لم يتم أخذها في الاعتبار عند التركيز على ريادة الأعمال الفردية؛ إذ باتت القيادة الريادية اليوم جزءًا رئيسًا من إستراتيجيات كل من المنظمات الصغيرة في الاقتصاد الحديث.

وفي سياقٍ آخر أكد (مزعل، 2020م:39) إلى أن أهمية القيادة الريادية تتجلى في كونها أحد المكونات الحيوية في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية. ويرى الباحثون أن ضرورة القيادة الريادية في المنظمات تتجلى من كونها نمط في القيادة يركز على التميز الذي تحدته من خلال تأثيرها في العاملين وحرصها للثقة بينهم، علاوة على رفع مستوى ولائهم للمنظمة، كما أنه ولكونها مطلب يشمل المستويات التنظيمية جميعها الأمر الذي يعطي لجميع العاملين الفرصة للمساهمة في التغيير والتطوير.

ثالثاً: أبعاد القيادة الريادية:

تعددت تصنيفات الباحثين لأبعاد القيادة الريادية، فحددها (الحيار، 2018م: 237) في (الرؤية الإستراتيجية، والإبداع، والمبادأة أو الاستباقية، والميل تجاه المخاطرة)، بينما يرى (عبد الحليم ومرسال، 2019م: 294) أن أبعاد القيادة الريادية تتمحور في (الرؤية، والإلهام، والثقة، والتواصل)، في حين أشار (Roomi & Harrison, 2011:29) أن أبعاد قيادة الريادية تتمثل في (الرؤية، والتأثير في الآخرين، والابتكار، والمخاطرة، والقدرة على الوصول إلى الموارد). وفي سياقٍ متصل حددت (العريفي، 2023م:196) أن للقيادة الريادة أربعة أبعاد تتمثل في (الإبداع، والرؤية لإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة)، ومن خلال المسح الذي أجراه الباحثون في الأدبيات الإدارية وجد اتفاق أغلب الباحثين عليها، الأمر الذي دفع بهم لتناولها بوصفها أبعاد القيادة الريادية لاسيما وأنها تتناسب مع أغراض البحث، وهي:

1- الرؤية الإستراتيجية: تعد الرؤية الإستراتيجية البعد الرئيس للقيادة الريادية؛ بوصفها المكون الذي يحرك القادة بغرض توجيه المرؤوسين نحو سلوك هادف وموجه لتحقيق المنظر المستقبلي، ويعرفها(الهندال وطه، 2022م:1181) بأنها: "استشراف مستقبل المنظمة، وهي الحالة التي ترغب المنظمة في أن تكون عليها في المستقبل وتسعى لتحقيقها"، في حين يراها (العمرو والزعبي، 2022م:235) بأنها: "الصورة التي يتم إنشائها بشكلٍ واع لبيان المستقبل المثالي للمنظمة؛ إذ إنها ينبغي ان تتضمن تصورًا حقيقيًا للمستقبل، وذات مصداقة وجاذبة وقابلة للتحقيق وشاملة وتغطي كل الجوانب في المنظمة". يوضحها(العريفي، 2023م:196) بأنها: "التصورات والتوجهات لرؤية المستقبل بوضوح، والعمل على تحقيقها من خلال التخطيط الجيد الذي يعتمد على وضع خطط إجرائية يمكن تنفيذها مع تدليل العقبات وتحمل المخاطر أمام تنفيذها". وعرفها الباحثون بأنها الطموحات التي ترغب قيادة شركة (YOU) للهاتف النقال الوصول إليها، وتشكل الإلهام التي يمكن من تطوير قدراتها الريادية ويعطي الحافز للتنفيذ الناجح للأعمال.

2- الإبداع: تطور مفهوم الإبداع في منظمات الأعمال منذ نهاية الأربعينيات والخمسينيات وكانت فكرته الأولى تقوم على تقديم معالجة للمشكلات التي تعترض المنظمات عن طريق تشخيص الفجوة بين ما تقوم به وما ينبغي أن تقوم به ثم جاءت أفكار الباحثين لتتناول الهياكل التنظيمية ومدى وملاءمتها للإبداع في المنظمات مروراً إلى النظر للإبداع بوصفها؛ عملية تهدف إلى إدخال تغيرات أساسية في المنظمة نظراً لإدراك الحاجة للتغيير ونوعه وتبنيه (الصررايرة، 2003م: 203).

واصطلاحاً تباينت تعريفات الكتاب لمفهوم الإبداع، فعرفه(الزهراني، 2022م:7) بأنه " القدرة على توليد أفكار جديدة وحل المشكلات بطريقة مبتكرة، والاستفادة من الفرص، ويتضمن تعديل وتطوير العمليات والإجراءات الموجودة، وذلك باستحداث طرائق غير مألوفة للعمل"، فيما عرفه (سكايمة وعثماني، 2023م:33) بأنه: " العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة، بما يعود بالمنفعة الشاملة للمنظمة والعاملين فيها والبيئة التي توجد فيها." وعرفه الباحثون بأنه نمط جديد للتفكير ينبغي أن تنتهجه قيادة شركة (YOU) للهاتف النقال وذلك بالتخلص من السياق التقليدي للتفكير، سعياً لإنتاج عمليات أو خدمات جديدة تمكنها من التكيف مع الإيقاع السريع للتغيرات البيئية، ما يمكنها من تحقيق التميز في بيئة الأعمال التنافسية.

3- الاستباقية (المبادأة): هي سمة من سمات القيادة الريادية، وتشكل منظومة متكاملة حدودها الشجاعة في الإدارة، والقدرة على الحسم، وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات، والتفكير الابتكاري لمواجهة كل التوقعات، ويرى (Quince&Whittaker,2003:6) أن الاستباقية ترتبط بأفعال صاحب الحركة الأولى في السوق الذي يهدف الى الحفاظ على الحصة السوقية، وحمايتها وحماية استثماراته فيها، بالإضافة الى احتفاظه بنظرة مستقبلية لتوقع الطلب وتسير عمليات المنظمة الإنتاجية في ضوء ذلك التوقع، ويرى (العريفي، 2023م:196) أن الاستباقية هي " الإجراءات التي تتم من خلال التخطيط الجيد والسعي للتأثير؛ إذ يتم التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول المناسبة، ومحاولة تسيير الظروف لمصلحة العمل."، في حين تناولها (يوسف، 2023م:151) على أنها: " جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة، عن طريق مراقبة الاتجاهات الحديثة، وتحديد الحاجات المستقبلية للمستفيدين الحاليين، وتوقع التغيرات في طلباتهم، فضلاً عن التحديات التي قد تظهر ومن الممكن تحويلها إلى فرص جديدة." و عرفها الباحثون بأنها نهج إداري ينبغي على شركة (YOU) للهاتف النقال أخذه كمسار لها للاستعداد للمستقبل؛ إذ تقوم من خلاله بالبحث عن فرص العمل الجديدة، واتخاذ إجراءات وقائية للمشاكل المحتملة والتخطيط لاتخاذ قرارات بعيدة المدى قبل حدوث أي طارئ أو أي حدث.

4- تبني المخاطرة: تعد المخاطرة أحد الخصائص الرئيسة للريادة بوصفها؛ منهجاً قائماً على الجرأة في التعامل مع السوق، مما قد يترتب على ذلك عواقب غير محمودة (البكري، 2014م:194)، غير إن القيادات التي تتبنى فلسفة الريادة تأخذ في الحسبان العقلانية، وقياس المخاطر، وعلى ذلك فإنها لا تعد قيادات مقامرة، ولكنها قيادات تقبل بالمخاطرة المصاحب للابتكار في بيئات أعمال غير مؤكدة بطبيعتها، وتتطلب الرهان العقلاني على متغيرات طويلة الأمد. (Rezvani, et al., 2013, 299) ، وأوضح (علي والأمير، 2019م:114) أن تبني المخاطرة تتضمن " التحركات الجريئة في مختلف المجالات التجارية والتي تكون غير معروفة، مع الالتزام بموارد كبيرة في ظل ظروف عدم التأكد، لذا فإن هذا البعد يركز على الاستثمارات الإستراتيجية الكبيرة والطويلة الأمد من أجل تحقيق أهدافها والحصول على حصة سوقية كبيرة وتستطيع من خلالها مواجهة القوى التنافسية." فيما حددها (الجرجري والعبيدي، 2023م:83) بأنها: " رغبة القادة الرياديين في تحمل مسؤولية أعمال المنظمة، ومدى إمكانيتهم في تجنب المخاطر عند صياغة أساليب وتخصيص موارد للتعامل مع الفرص المتاحة." و عرفها الباحثون بأنها قدرة قيادة شركة (YOU) للهاتف النقال على اتخاذ قرارات جريئة؛ بغية تحقيق أهدافها الاستراتيجية مع الاستعداد لتحمل مسؤولية المجازفة تلك في سبيل تحقيق تفوق تنافسي يعطيها السبق والمبادرة عن منافسيها في ذات القطاع.

ثانياً: المرونة الإستراتيجية

عمد الباحثون إلى استعراض عدد من إسهامات الكتاب فيما يتعلق بتعريف مصطلح المرونة الإستراتيجية في الجدول الآتي:

جدول (5): مفاهيم المرونة الإستراتيجية بحسب إسهامات بعض الكتاب

م	الباحث	السنة والصفحة	المرونة الإستراتيجية هي:
-1	Su	4:2020م	قدرة المنظمة على إعادة تخصيص مواردها وعملياتها التنظيمية وإعادة تشكيلها بما يلائم التغيرات البيئية.

2-211م:2022	الجنابي، والزبيدي	قدرة المنظمة على اتخاذ مبادرات ناجحة وفق مبدأ الاستعداد والتكيف لمواجهة التغييرات البيئية.
3-209م:2022	حسن، وسلمان	ملكية المنظمة لقدرات الإدارة التي تمكنها من الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية والتكيف معها واكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها في بيئة الأعمال.
4-197م:2022	المرشدي، والشمري	المقدرة الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، عن طريق قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية بما تمتلكه من موارد وامكانيات وقدرات معرفية داخليا، والسعي لاكتساب ميزة تنافسية.
5-4م:2023	عيد	قدرة المنظمة على التكيف مع المواقف والتنوع في بيئة العمل بمساعدة الاتجاهات الإستراتيجية ذات القدرة على التغيير وتطور المنظمات والقدرة على الاستجابة لسيناريوهات متعددة من أجل تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية.

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

وعليه يُعرف الباحثون المرونة الإستراتيجية بأنها الخيار الإستراتيجي الذي تتخذه شركة (YOU) للهاتف النقال ويعكس قدرتها على الاستجابة لظروف عدم التأكد في بيئة الأعمال وذلك بالاعتماد على الموارد والآليات اللازمة لتحقيق ذلك.

ثانياً: أهمية المرونة الإستراتيجية: بين (Yonggui & Hing-po, 2004: 34-59)

تُعد شرطاً لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغييرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالمية التقنية في ظل عدم التأكد.

2- تُعزز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.

3- تسهم في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة توليد قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغيير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقيائها، وتهتم بتوليد فرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية: المناطق الجغرافية، والمنتج/الخدمة، وتوسيع القيمة المضافة. وأوضح (الدعمي وآخرون، 2023م: 451) أن أهمية المرونة الإستراتيجية تنبع من كونها تعطي قدرات حاسمة لمنظمات الأعمال لتحقيق النجاح في البيئات المعتمدة، وهذا يعني تميز المنظمة بسرعة الحركة والتي تتمثل في القدرة على التكيف والسرعة في تحقيق ذلك، حيث إن الجانب المهم من التكيف يتمثل في القدرة على معالجة التعقيد، وهنا فإن الطريقة الوحيدة للتخلص من التعقيد هي المرونة والتكيف. ويرى الباحثون أن خفة المنظمة في الاستجابة لموقف ما أو حاجة من حاجات السوق بما فيها من تنافس وتغيير وتداخل معطياتها يمكن المنظمة من الوصول للحلول غير التقليدية لمشكلاتها وهو ما يبرر أهمية أن تمتلك المنظمة مرونة؛ إذ أنها من أهم الأسباب التي تزيد من القدرة التنافسية للمنظمات، وتحقق مكانة مرموقة لها في السوق. كما أنها تزيد من وعي المنظمة ومعرفتها بالسوق الذي تعمل فيه، وكيفية تسويق منتجاتها بطريقة تزيد من مبيعاتها.

ثالثاً: أبعاد المرونة الاستراتيجية: تعددت الأبعاد التي ضمنها الباحثون للمرونة الإستراتيجية والتي يمكن أن تتفاعل مع بعضها البعض لخلق إطار عام بشأن تحديد أبعاد المرونة الإستراتيجية حسب دراساتهم

ووجهة نظرهم، وبتتبع الباحثون لعدد من الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال، حُدثت عددًا من الأبعاد التي اتفق عليها الآخرون، واتفقت مع أغراض البحث وهي:

1- المرونة التسويقية: تركز المرونة التسويقية ضمناً على تطبيق مفهوم المرونة في المجال التسويقي غير أن هناك نقصاً في الدراسات والأبحاث التي تناولتها، ويشير (خاطر، 2020م: 8) إلى أن المرونة التسويقية تبوأ مكانة هامة لخصوصية ارتباط النشاط التسويقي بالعمل، كما أن إتمام عملية التبادل الذي يمثل جوهر النشاط التسويقي يتضمن مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تتطلب تخطيطاً شاملاً ونظاماً مرناً يتفاعل مع البيئة الديناميكية المحيطة وسلوكيات وحاجات العملاء المتباينة، ويعرفها (عاني، 2020م: 88) بأنها: " قدرة المنظمة على تعديل سياساتها وإستراتيجياتها التسويقية بما يضمن لها الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة". في حين وصفها (الرميدي وآخرون، 2023م: 53) أنها: " عملية معالجة التهديدات التي تواجه المنظمة من خلال تبنى ردود أفعال أفضل لمسارات عمل متميزة مع الابتعاد عن الإجراءات الروتينية غير المناسبة إلى حد عدم التطابق بين ردود الفعل التسويقية ومتطلبات السوق الخاصة بالعملاء "وعرفها الباحثون بأنها قدرة شركة (YOU) على إعادة تشكيل جهودها التسويقية في فترة زمنية قصيرة استجابة للمشهد البيئي المتغير بما يمكنها من بيع خدماتها في الأسواق المستهدفة والحصول على حصة سوقية كبيرة.

2- المرونة الإنتاجية: هي مقياس رئيس لفاعلية المنظمة، فالمنظمات التي تقصد استدامة مرونتها الإستراتيجية يجب أن تتبع التوجهات البيئية وتغيراتها، وهذا يتطلب تهيئة وتوحيد ظروف العمليات الإنتاجية التي تهدف إلى المحافظة على التطبيق السريع للتغيرات حتى وإن كانت تغييرات جذرية (Radomska, 2015: 19)؛ إذ يُنظر للمرونة الإنتاجية بأنها مؤشر معدل التغير في البيئة والتي تضمن سرعة تغيير الفعل الإستراتيجي (Ahmadi & Osman, 2017: 25)، وهو ما يضمن للمنظمة من جانب آخر القدرة على مواجهة التغيرات البيئية من خلال امتلاك خطط معالجة بديلة في العمليات دون إحداث تأثيرات سلبية، وفي هذا الإطار عرف (الطهراوي، 2019م: 63) المرونة الإنتاجية بأنها: " قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة، وتعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل بها بوقت قصير، وبأسعار منافسة وذلك استجابة للتغيرات البيئية". وأشار (منصور، 2023م: 95) إلى أنها: " قدرة المنظمة على التصنيع أو التقديم السريع للسلع والخدمات المسعرة تنافسياً في الأسواق الخارجية". وعرّفها الباحثون بأنها قدرة شركة (YOU) للهاتف النقال على تقديم خدمات جديدة، تعديل في خدمات قائمة، إضافة تكنولوجيا جديدة، تغيير في تشكيلة الخدمات المقدمة، والشرائح السوقية المستهدفة... الخ.

3- المرونة التنافسية: تعد المرونة التنافسية أحد الأبعاد الرئيسية للمرونة الإستراتيجية، فنمو المنظمات وتوسعها في الأسواق المتعددة يتوقف على مثل هذا النوع من أنواع المرونة؛ إذ أنها تزيد من قدرة المنظمات على مجاراة التغيرات السريعة والمستمرة، وتجعلها قادرة للرد على إستراتيجيات المنظمات المنافسة، وإحداث التأثير بالسوق باتخاذها للتوجه الإستراتيجي الجديد في الوقت المناسب، وأوضح (رشيد ومحمد، 2022م: 20) أن المرونة التنافسية هي: " قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات المميزة ولاحتياجات الزبائن، وتشخيص التغيرات في بيئة الأعمال للتكيف معها". كما عرفها (زيد، 2023م: 339) بأنها: " قدرة المنظمة على إعادة تنظيم وتنسيق مواردها لتحقيق أقصى استفادة منها وكذلك التكيف مع المتغيرات الخارجية، من خلال إعداد الخطط والإستراتيجيات للبدائل وتوقع السيناريوهات المختلفة، وذلك لتجنب سلوك المنافسين والتكيف مع التغيرات في رغبات العملاء مما يدعم قدرة المنظمة على المنافسة بفاعلية". وعرّفها الباحثون بأنها قدرة شركة (YOU) للهاتف النقال على الاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات المستفيدين نتيجة لما فرضته مستجدات بيئة الأعمال.

الإطار الميداني للبحث:

التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث: وكانت النتائج كالآتي:

1- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث تجاه القيادة الريادية: وجاءت نتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور القيادة الريادية

م	أبعاد القيادة الريادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	الرتبة	درجة التوافق
1	الرؤية الإستراتيجية	2.99	0.53	59.8	-0.13	0.447	3	متوسط
2	الاستباقية	3.34	0.81	66.8	3.02	0.002	1	متوسط
3	الإبداع	3.16	0.75	63.2	1.67	0.046	2	متوسط
4	تبني المخاطرة	2.67	0.74	53.4	-3.21	0.000	4	متوسط
	المتوسط العام لمحوّر القيادة الريادية	3.04	0.53	60.8	0.55	0.294		متوسط

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميداني ن=51 مستوى الدلالة (P=0.05)

يتضح من نتائج الجدول (7) الآتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة البحث عن محور القيادة الريادية (3.04)، وهذا يعني أنّ درجة توافر أبعاد محور القيادة الريادية مجتمعاً معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة متوسطة" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60-3.40) ويُشير إلى توافر متوسط للقيادة الريادية في شركة (YOU) للهاتف النقال، كما تُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول المحور حيث بلغت قيمته (0.53)، ويُشير الوزن النسبي العام البالغ (60.8%) إلى أنّ التوافر كان متوسطاً، وبلغت قيمة اختبار T (0.55) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.294) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه البحث (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد مجتمع الدراسة محايدة تجاه هذا البعد، أي أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

ب- يبين تحليل إجابات أفراد عينة البحث عن درجة توافر القيادة الريادية أن درجات التوافر للأبعاد الأربعة المتمثلة بـ (الرؤية الإستراتيجية، الاستباقية، الإبداع، تحمل المخاطرة) تراوحت بين (2.67 – 3.34)، ومن ثمّ كانت في المستوى "متوافرة بدرجة متوسطة"؛ وجاء ترتيب الأبعاد على النحو الآتي:

= جاء بُعد الاستباقية في الترتيب الأول بوسط حسابي (3.34) ويشير إلى توافر متوسط لبُعد الاستباقية، بانحراف معياري (0.81) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي (66.8%)، وبلغت قيمة اختبار T (3.02) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.002) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع البحث على هذا البُعد. ويعزو الباحثون هذا الترتيب لبُعد الاستباقية كنتاج للنهج الإداري الذي تتبعه الشركة في زيادة عدد المشتركين وكسب ولائهم من خلال الوصول إليهم أولاً أو تقديم الخدمة النوعية قبل نظرائها من المنافسين والذي يعد أكثر فاعلية من تقديم العروض لجذب المشتركين في ظل المنافسة المحتدمة، ويظهر ذلك واضحاً في تحليل البيانات الإحصائية للمشاركين وسلوكهم تجاه الخدمة التي تقوم به الشركة بشكل دوري ويتم ترديد ذلك المفهوم بشكل متكرر في اجتماعات الشركة النصفية والسنوية.

= جاء بُعد الإبداع في الترتيب الثاني بوسط حسابي (3.16) ويشير إلى توافر متوسط لهذا البعد، بانحراف معياري (0.75) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حوله، وبوزن نسبي بلغ (63.2%) وبلغت قيمة اختبار T (1.67) وهي موجبة عند مستوى معنوية بلغت (0.046) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد، والتي تعني موافقة أفراد عينة الدراسة على توافر بُعد الإبداع، ويرى الباحثون أن حصول بُعد الإبداع على

ذلك جاء طبيعياً مع نتائج ترتيب البعد الأول فلكي تكون الشركة استباقية ينبغي أن تكون هناك خدمات مبدعة تقدم لا يقدمها المنافسون.

=جاء بعد الرؤية الاستراتيجية في الترتيب الثالث بوسط حسابي (2.99) ويشير الى توافر متوسط لهذا البعد، بانحراف معياري (0.53) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد وبوزن نسبي (59.8%)، وبلغت قيمة اختبار (T) (-0.13) وهي سالبة وكان مستوى المعنوية لها (0.447) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد ينخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، أي أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على توافر هذا البعد، ويرى الباحثون أن بيئة الاعمال اليمينية المعقدة، غير المتوقعة و سريعة التغيير والأخذة في الاستمرار لمدة طويلة ألفت بضلالها على كافة الموظفين والطاقم الإداري وكان ذلك واضحاً في اجابات أفراد عينة البحث ومع كل الروح الإيجابية التي كان يحاول مجلس الإدارة بثها بين العاملين إلا أن آثار الوضع العام واضحة على عليهم بكافة مستوياتهم وخاصة بعد أن أعلنت شركة إم تي إن العالمية عن خطة انسحابها من اليمن وسوريا خلال سنوات قادمة.

=جاء بعد تبني المخاطرة في الترتيب الرابع والأخير بوسط حسابي (2.67) ويشير إلى توافر متوسط لهذا البعد تحمل المخاطرة، بانحراف معياري (0.74) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد وبوزن نسبي (53.4%)، وبلغت قيمة اختبار T (-3.21) وهي سالبة وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد ينخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، أي أن أفراد عينة البحث لا يوافقون على توافر هذا البعد. ويرى الباحثون أن درجة الموافقة المنخفضة لهذا البعد ناتجة عن حاله عدم التأكد البيئي العالية في بيئة الأعمال اليمينية الحالية مما يجعل من الصعب اكتشاف المخاطر أو توقعها وتقييمها وتحديد البدائل وبالتالي مصطلح المخاطرة المحسوبة لن يكون صالحاً في بيئة محتدمة بالمخاطر وطاردة للأعمال، وهذا بالطبع ما يدفع الشركة من التفكير في أي مخاطرة جديدة مهما كانت الأرباح المتوقعة منها وبذل الجهد والطاقة في الحفاظ على النظام الموجود وتطوير سبل بقاءه ج- وبشكل عام ومن خلال اختبار T ومستوى المعنوية لجميع الفقرات نجد أن بعدين من الأربعة الأبعاد كانت ذات دلالة إحصائية وهما بعدا الاستباقية والإبداع؛ إذ كانت قيمة (T) المحسوبة لها موجبة أي أن هناك موافقة على توافر البعدين، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة لبعدي الرؤية الإستراتيجية وتحمل المخاطرة سالبة وهو ما يعني أن أفراد عينة البحث لا يوافقون على توافرها، أي أن الفروق كانت معنوية بالنقصان، فيما كان مستوى الدلالة الإحصائية لبعد الرؤية الاستراتيجية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهو ما يعني أن المبحوثين لديهم اتجاهات محايدة تجاه مضمون هذا البعد.

2- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث تجاه المرونة الإستراتيجية: وجاءت نتائجه موضحة في الجدول الاتي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور المرونة الإستراتيجية

م	أبعاد المرونة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	الرتبة	درجة التوافر
1	المرونة التسويقية	3.65	0.80	73.0	5.88	0.000	2	عالٍ
2	المرونة الإنتاجية	3.69	0.74	73.8	6.72	0.000	1	عالٍ
3	المرونة التنافسية	3.54	0.73	70.8	5.29	0.000	3	عالٍ
	المتوسط العام لمحور المرونة الإستراتيجية	3.63	0.71	72.6	6.30	0.000		عالٍ

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميداني $n=51$ مستوى الدلالة ($P=0.05$)

يتضح من نتائج الجدول (8) الآتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد محور المرونة الإستراتيجية (3.63)، وهذا يعني أنّ درجة توافر الأبعاد مجتمعةً معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية"؛ إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40-4.20) ويُشير إلى توافر عالٍ للمرونة الإستراتيجية في شركة (YOU) للهاتف النقال، كما تُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول المحور حيث بلغت قيمته (0.71)، ويُشير الوزن النسبي العام البالغ (72.6%) إلى أنّ التوافر كان عالياً، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بنسبة (72.6%) على توافر المرونة الإستراتيجية في شركة (YOU) للهاتف النقال، وهو ما أكدته نتيجة اختبار (T) حيث بلغت قيمته (6.30) وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أنّ متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).

ب- يبين تحليل إجابات أفراد عينة البحث عن درجة توافر المرونة الإستراتيجية أنّ درجات التوافر للأبعاد الثلاثة المتمثلة بـ (المرونة التسويقية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية) تراوحت بين (3.54 – 3.69)، ومن ثمّ كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية"؛ إذ كان ترتيبها على النحو الآتي:

= جاء بُعد المرونة الإنتاجية في الترتيب الأول بوسط حسابي (3.69) ويشير إلى توافر عالٍ لهذا البُعد، بانحراف معياري (0.74) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد وبوزن نسبي (73.0%) وبلغت قيمة اختبار (T) (5.88) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث على توافر هذا البُعد. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أنظمة إنتاج الخدمة المرنة، ومعدات الاتصالات المصممة على بنية تحتية ثابتة مرنة قابلة للاستيعاب أي تطوير أو تحديث دون تبديل المنظومة بأكملها.

= جاء بُعد المرونة التسويقية في الترتيب الثاني بوسط حسابي (3.65) ويشير إلى توافر عالٍ لهذا البُعد، بانحراف معياري (0.80) يشير إلى تجانس الآراء حول البُعد وبوزن نسبي (73.8%) وبلغت قيمة اختبار (T) (6.72) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث على توافر هذا البُعد. ويرجع الباحثون التوافر العالي للمرونة التسويقية أنه جاء كنتيجة طبيعية لأنظمة خدمة الاتصالات المرنة وذات النظام البرمجي الإحصائي لتفاعل العميل الذي يُمكن قسم التسويق من الحصول على إحصائيات فورية أو تاريخية عن كل نشاط تسويقي وبالتالي فإن العمليات التسويقية يتم قياسها وقياس فاعليتها وردود الأفعال بسهولة، بالإضافة إلى دراسة السوق والاستخبارات التسويقية يوفر مرونة تسويقية عالية للشركة.

= تحسّل بُعد المرونة التنافسية على الترتيب الثالث والأخير بوسط حسابي (3.54) ويشير إلى توافر عالٍ لهذا البُعد، بانحراف معياري (0.73) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد وبوزن نسبي (70.8%)، وبلغت قيمة اختبار (T) (5.29) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، مما يشير إلى معنوية درجة التوافر عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارت الخماسي والذي يساوي (3). ويرى الباحثون أنّ سبب حصول المرونة التنافسية على توافر عالٍ كان نتاجاً منطقياً لتوافر المرونة التسويقية بدرجة عالية وقدرة الشركة على ضبط جهودها التسويقية في وقت قصير استجابة للظروف المتغيرة لبيئة الأعمال وهو ما يعطيها القدرة على المنافسة في السوق المحلية.

ج- وبصورة عامة ومن خلال اختبار (T) ومستوى المعنوية كان مستوى الدلالة الإحصائية معنوياً وبدرجة كبيرة جداً من الناحية الإحصائية لجميع الأبعاد عند ($P<0.05$) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة البحث نحو المرونة الإستراتيجية في شركة (YOU) للهاتف النقال وهذا ما أظهرته قيم اختبار (T) ومستوى

الدلالة الإحصائية حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05) للأبعاد الثلاثة مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارت الخماسي والذي يساوي (3).

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها: (الرؤية الإستراتيجية، والإبداع، والاستباقية، وتبني المخاطر) في تحقيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في شركة (YOU) للهاتف النقال.

تم اجراء اختبار أثر وعلاقة أبعاد القيادة الريادية مجتمعة معاً في تحقيق المرونة الإستراتيجية وفق النموذج $y = \alpha + bx$ ؛ إذ إن:

Y: المتغير التابع وهو المرونة الإستراتيجية.

X: المتغير المستقل وهو أبعاد القيادة الريادية.

α : وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

b وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الآتي:

جدول (8): نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر أبعاد القيادة الريادية في تحقيق المرونة الاستراتيجيية

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
أبعاد القيادة الريادية	ثابت الانحدار α	0.752	0.703	0.494	1.780	47.82	0.000
	معامل الانحدار b	0.947			6.915		
$y = 0.752 + 0.947x$							

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات البحث الميداني.

يتضح من نتائج الجدول (9) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بأبعاد القيادة الريادية في المتغير التابع والمتمثل بالمرونة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.947) أي أنه كلما زادت أبعاد القيادة الريادية بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة المرونة الإستراتيجية في شركة (YOU) للهاتف النقال بمقدار (0.947) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.703) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي، أي انه كلما زادت أبعاد القيادة الريادية تؤدي إلى زيادة المرونة الإستراتيجية للشركة قيد الدراسة والعكس صحيح، وهذان المعاملان – معامل الانحدار ومعامل الارتباط – ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار T، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.494) مما يشير إلى أن (49.4%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ في المرونة الإستراتيجية تعود إلى القيادة الريادية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) بينما (50.6%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ في المرونة الإستراتيجية تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (47.82) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة

المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتائج يمكن القول أن القيادة الريادية لها تأثير إيجابي في المرونة الإستراتيجية في شركة (YOU) للهاتف النقال.

ومن خلال ذلك يتم رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها: (الرؤية الإستراتيجية، والإبداع، والاستباقية، وتبني المخاطر) في تحقيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في شركة (YOU) للهاتف النقال) وتقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها: (الرؤية الإستراتيجية، والإبداع، والاستباقية، وتبني المخاطر) في تحقيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في شركة (YOU) للهاتف النقال).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1- نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث: وجاءت نتائجها على النحو الآتي:

أ- أن درجة توافر أبعاد القيادة الريادية في شركة (YOU) للهاتف النقال مجتمعة تقع عند المستوى متوافرة بدرجة متوسطة.

ب- أن جميع أبعاد القيادة الريادية كانت مستويات توافرها متوسط، ورُتبت الأبعاد حسب درجة توافرها (الاستباقية، والإبداع، الرؤية الإستراتيجية، وتبني المخاطرة) على التوالي.

ج- أن شركة (YOU) للهاتف النقال تتبنى المرونة الإستراتيجية بدرجة عالية.

د- أن جميع أبعاد المرونة الإستراتيجية كانت مستويات توافرها عالية، ورُتبت حسب درجة توافرها (المرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية) على التوالي.

2- نتائج متعلقة باختبار فرضية البحث:

جدول (15): نتائج اختبارات فرضيات البحث.

النتيجة	النص:	الفرضية
رفض الفرضية	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها: (الرؤية الإستراتيجية، والإبداع، والاستباقية، وتبني المخاطر) في تحقيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في شركة (YOU) للهاتف النقال	الفرضية الرئيسية
قبول الفرضية البديلة.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) للقيادة الريادية بأبعادها: (الرؤية الإستراتيجية، والإبداع، والاستباقية، وتبني المخاطر) في تحقيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في شركة (YOU) للهاتف النقال	

المصدر: إعداد الباحثون.

أولاً: التوصيات: في ضوء ما توصلت إليه البحث من نتائج، يوصي الباحثون بالآتي:

1- ضرورة استفادة الشركة المبحوثة من طبيعة العلاقة الطردية بين القيادة الريادية والمرونة الإستراتيجية؛ بوصفه مدخلاً للتغيير يعزز ويحسن من أنظمة المناعة التنظيمية تجاه التغييرات المستمرة لقوى البيئة الداخلية والخارجية، ويؤمن لها شروط النجاح في إيجاد مصادر للميزة التنافسية، التي تُعدُّ مطلباً رئيساً لتحقيق الريادة في بيئة الأعمال، وذلك من خلال الآتي:

أ- العمل على نشر ثقافة العمل الريادي بين مدراءها في إستراتيجياتها وسياساتها وقيمتها من خلال الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات التي يتناول محتواها بناء القيادات الادارية على أسس القيادة الريادية وأبعاد العمل الريادي نظرياً وممارسةً مع ضرورة اعتماد الجهات العليا في الشركة

المبحوثة برنامج تقييم أداء القادة الإداريين، لغرض مكافأة القادة الذين يمارسون أبعاد القيادة الريادية بما يحفز القادة الآخرين على تعلم وتطوير أنفسهم بما يلائم وخصائص القيادة الريادية.

ب- تحديد رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للشركة تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع وصياغة الكيفية التي سوف تنفذ بها تلك الرؤية.

ج. القيام بتحليل للبيئة الداخلية والخارجية بما يمكنها من اكتشاف الفرص غير المستغلة من ناحية وتحديد التهديدات البيئية التي يمكن أن تجابهها؛ بوصف ان ذلك سيمكنها من تنفيذ رؤاها المستقبلية.

د. توفير مناخ داعم لتوليد الأفكار الإبداعية من لدن العاملين مع اتاحة الفرصة لعرض ومناقشة هذه الأفكار مع إدارة الشركة والاستغلال الامثل لطاقتهم ومواهب الموارد البشرية في الشركة، وتطوير امكاناتها القيادية والإبداعية من خلال:

- -تشجيع تقديم المقترحات والأفكار المبتكرة والسعي الجاد لتنفيذ الأفكار المناسبة منها.
 - -انشاء برامج تحفيز ومكافأة للأفراد المبدعين مع مراعاة العدالة والمساواة في منح التعويضات.
- 2- أن حصول أبعاد المرونة الإستراتيجية على نسبة اتفاق عالية على توافرها في الشركة يستدعي منها المحافظة على هذا المستوى، والعمل على تطويره، بالتركيز على جوانب القصور، وضرورة تحقيق الآتي:

- أ- في بعد المرونة التسويقية: رفع كفاءة الشركة وفعاليتها في:
- القدرة على الاستجابة لاحتياجات المشتركين من حيث الكم والنوع.
 - -القدرة على الدخول للأسواق الجديدة.
 - -القدرة على الاستجابة السريعة للحاجات المتجددة للمشاركين بما يمكنها مع التكيف مع معطيات البيئة المحيطة (حصلت الثلاث الفقرات على الثلاث المراتب الأخيرة في بعد المرونة التسويقية)
- ب- في بعد المرونة الإنتاجية: تحسين العمليات الداخلية من خلال تفعيل دور البحث والتطوير بصورة أكثر ما يمكنها من تعزيز قدرتها في:
- تطوير نظام الخدمة لديها بما يمكنها من تلبية احتياجات المشتركين.
 - تعديل مستوى الطاقة الإنتاجية لتلبية الطلبات الجديدة للاشتراك بالخدمة.
- ج. في بعد المرونة التنافسية: المراجعة المستمرة لمستوى المرونة التنافسية فعلى الرغم من توافرها بمستوى عالي إلا أنها جاءت في المرتبة الثالثة من حيث التوافر بين أبعاد محور المرونة الإستراتيجية؛ إذ إنها ينبغي أن تطور من أساليب مواجهة المنافسين باعتماد تقنيات تكنولوجيا المعلومات التي تتطلب تحديد التغيرات في البيئة التسويقية، ومدى القدرة على تعديل الأسعار على وفق التغيرات البيئية محلياً وعالمياً، وبيان إلى أي مدى يمكن تخفيض تكاليف الإنتاج وفقاً للتغيرات في حجم الطلب، مع الاستجابة لاحتياجات المشتركين والمزودين للخدمة بصور تناسب التغير في طبيعة الطلب، وبيان مدى قدرة الشركة على استغلال الفرص ومواجهة تحديات المنافسين.

المراجع:

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

1. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد(1994م)، لسان العرب، الطبعة (6)، دار صادر، بيروت- لبنان.
2. البكري، ثامر ياسر(2014م)، قضايا معاصرة في التسويق: جامعة بغداد، الطبعة (1)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - المملكة الأردنية الهاشمية.
3. مزعل، وسام علي (2020م)، " الدور المعدل لتوجيه التعلم في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة تحليلية بالتطبيق على المصارف العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم- السودان.
4. بلخضر، مسعودة(2022م)، "أثر المرونة الإستراتيجية في تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات بالمنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE بعنابة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 25(1)، 197-216.
5. الجرجري، أحمد سليمان والعبدي، ندى كريم (2023م)، " تشخيص أبعاد القيادة الريادية: بحث ميداني تحليلي في شركة أسبائيل للاتصالات النقالة"، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 5(1)، 75-88.

6. جمال، دينا حامد، وظاهر، عبد الكريم مزعل (2017م)، " أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية: دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (110).
7. الجنابي، عادل عباس والزبيدي، ليث محمد (2022م)، " المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة الازمات: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية مكافحة اجرام بغداد"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 18(73)، 204-230.
8. الحامد، مصطفى مروان والعاني، الاء عبدالموجود (2022م)، " تشخيص أبعاد القيادة الريادية في مصرف الرافدين وفروعه في مدينة الموصل"، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، 2(1)، 69-83.
9. الحدراوي، رافد حميد والدحيدحاوي، عدنان رحيم والشمري، زهير وسمي (2022م)، " القيادة الريادية ودورها في تعزيز جاهزية رأس المال البشري: دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في معمل أسمنت الكوفة الجديد"، مجلة كلية الكوت الجامعة، عدد خاص ببحوث المؤتمر العلمي الخامس الدولي للعلوم الإدارية والاقتصادية: نحو اتجاهات حديثة وإدارة متطورة في بناء اقتصاد يواكب العصر، للفترة من 26-27 مارس 2022م، 111-123.
10. حسن، أحمد باسم وسلمان، سعدون محسن (2022م)، " دور المرونة الاستراتيجية في جودة خدمات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: بحث تحليلي في الشركة العامة للصناعات النحاسية والميكانيكية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 18(59)، الجزء (1)، 204-219.
11. حسين، عبد الكريم محمد (2023م)، " متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين بجامعة العريش"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، 47(1)، 17-160.
12. خاطر، سامح أحمد (2020م)، " أثر أبعاد المرونة التسويقية في ظل جائحة كورونا على سلوكيات مواطنة العميل، الدور الوسيط للصورة الذهنية للمنظمة: دراسة تطبيقية"، التجارة والتمويل، 3(40)، 127-174.
13. الدعمي، وليد والزبيدي، حيدر والشريفي، زينب (2023م)، " دور المرونة الإستراتيجية في الحد من القصور الإستراتيجي: دراسة تحليلية في وزارة الكهرباء قطاع إنتاج الطاقة الكهربائية"، Journal of Kufa Studies Center، 1(68)، 445-478.
14. رشيد، ريان نجم ومحمد، شهلا عبدالله (2022م)، " المرونة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز : دراسة تحليلية لآراء مديري عدد من شركات الاتصالات في مدينة السليمانية"، المجلة العلمية لجامعة جيهان، 6(1)، 239-258.
15. الرميدي، بسام سمير وإسماعيل، محمد شعبان والأسرج، أسماء سعيد (2023م)، " أثر التسويق الشمولي على المرونة التسويقية لشركات الطيران: دراسة حالة شركة مصر للطيران"، مجلة السياحة، 6(1)، 51-71.
16. الزهراني، مستورة عبد الرحيم (2022م)، " واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(43)، 1-24.
17. سعدون، رؤى قاسم وداؤود، فضيلة سلمان (2020م)، " أثر القيادة الريادية في الاداء البار: دراسة استطلاعية في ديوان محافظة ذي قار للقيادات العليا والوسطى"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 16(52)، ج (1)، 339-355.
18. سكايمة، راشدة وعثمان، مصطفى (2023م)، " دور التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع: دراسة حالة المحافظة الوطنية للساحل"، مجلة الإبداع، 13(1)، 26-44.
19. الصرايرة، (2003م)، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية"، مؤنة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 18(4)، 187-239.
20. الطهراوي، مجاهد (2019م)، " أثر نظم دعم القرار في فعالية المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(1)، 55-75.
21. عاتي، لقاء مطر (2019م)، " دور الذكاء التنافسي في تحقيق الإبداع المؤسسي في ظل الدور التفاعلي للمرونة الإستراتيجية: دراسة حالة في كلية الكنوز الأهلية"، مجلة أبحاث ميسان، 15(29).
22. عاصي، رسول روضان واللامي، حسام علي (2022م)، " تأثير المرونة الإستراتيجية في المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القيادات الوسطى في وزارة الصناعة والمعادن"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، 14(2).
23. عبد الحليم، تغريد عوض ومرسال، منى النبل (2019م)، " أثر القيادة الريادية في المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة شركة زين الخرطوم"، المجلة العربية للاداب والدراسات الإنسانية، الخرطوم، العدد (8)، 83-289.
24. العريفي، حصة بنت سعد (2023م)، " استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بولايات المجتمع في ضوء مدخل القيادة الريادية"، مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد (197)، ج (1)، 186-228.
25. علي، شفاء والأمير، علي. (2019م)، "الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع: بحث استطلاعي في شركة الزوراء العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(112)، 108-132.

26. العمرو، حمزة نايل والزرعي، خالد (2022م)، "أثر القيادة الريادية في التجديد الاستراتيجي: دراسة في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 35(5)، 270-227.
27. عيد، أيمن عادل (2023م)، "دور الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي السام وبين المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضروات بمدينة السادات"، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، 41(2)، 1-35.
28. المرشدي، زهراء كريم والشمري، أحمد عبدالله (2022م)، "دور اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية: بحث تحليلي في عينة من الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة/ محافظة كربلاء"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 18(72)، 187-217.
29. مغاوري، هالة أمين (2016م)، "تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (17).
30. منصور، منصور عبد القادر (2023م)، "دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي EFQM"، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (41)، 89-114.
31. الهندال، عبد الوهاب طعمه وطه، حسنين السيد (2022م)، "تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 13(3)، 1178-1208.
32. يوسف، شيرين محمد (2023م)، "القيادة الريادة مدخل لتحقيق النجاح الإستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14(7)، 123-203.
33. الجيار، سهير على (2018م)، "القيادة الريادية، مدخل لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرون للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية تحت شعار "نظم التعليم ومجتمع لمعرفة".

ثانياً: المراجع الأجنبية:

34. Daft, Richard L., (2001). Organizations Theory and Design. 7th ed – Soth – Western College Publiions. U.S.A.
35. Roomi. M & Harrison. R. (2011). Entrepreneurial leadership : what is it and how should it be taught International Review of Entrepreneurship, Senate Hall Academic Publishing.
36. Roy. A. (2001) Management Organizational Change j.N.j Prantice – Hall.
37. Yonggui, W., & Hing-po, Lo. (2004), Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations : An Integrated Framework, Customer Relationship, 14th ed, U.S.A.
38. De la Rey, A., (2018), the role of entrepreneurial leadership of principals in high performing schools (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
39. Ahmadi Meghdad and Osman Mohd Hassan, (2017), Influence of Context on Strategic Flexibility-A Critical Review, International Journal of Innovation and Business Strategy (IJBS),8(2).
40. Esmer, Y., & Faruk, D. A. Y. I., (2017), Entrepreneurial leadership : a theoretical framework, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (2), 112-124.
41. Hussein, Sarah Hussein & Salman, Saadon Muhsin (2022), The Role of Strategic Flexibility in Achieving Organization Effectiveness : Analytical Research in the Directorates of the Ministry of Education, Journal of Economics and Administrative Sciences,28(133),12-37.
42. Entrepreneurial leadership on organization demand for innovation : Moderating role of employees' innovative self-efficacy. International Review of Management and Marketing ، 6(3) ، 415-421.
43. Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I., (2018), the effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior : The role of entrepreneurial leadership, Journal of Business Research, 89, 1-9.

44. Quince, T., & Whittaker, H., (2003), " Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs' intentions and objectives" ACBR Research Program 3 on. Small and Medium – Sized enterprices working paper No. 271, ESRC Center For Businuse Research, University of Cambridge.
45. Rezvani, Mehran & Khazaei, Morteza (2013), "Prioritization Of Entrepreneurial Marketing Dimensions A case of in higher education institutions by using entropy", International Journal of Information, Business and Management, 4(12).
46. Su, Z., (2020), "Institutional Environment for Entrepreneurship, Strategic Flexibility, and Entrepreneurial Orientation, IEEE Transactions on Engineering Management", 69 (1), 1-11.
47. Yang C-W, (2008), the relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance, Managing Globe