



دور خفة الحركة الإستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف

م. أزهار مراد عوجه
جامعة الفرات الأوسط / المعهد التقني / كوفة

المستخلص

هدف البحث إلى بيان دور خفة الحركة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة المتمثلة (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) في تحقيق السلوك الريادي بأبعاده الثلاثة (الإبداعية، الشخصية المبادرة، تقبل المخاطرة)، واختيرت عينة من فنادق النجف الأشرف مجالا للبحث على وفق منهج دراسة تحليلية متضمنا ذلك اختيار عينة البحث التي تمثلت بمدراء الفنادق التي بلغت (42) مدير ، وتم اختبار فرضيات البحث بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة البحث وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ، إن السلوك الريادي الذي يتعلق بخصائص مدير الفندق أنها يتم تعزيزها من خلال التخطيط والتنظيم والاهتمام الاستثنائي بالأفراد العاملين واستخدام الوسائل التكنولوجية. واختتم البحث بعدد من التوصيات أهمها ، ضرورة أن تدرك إدارة الفنادق أهمية الاطلاع المستمر لمواكبة التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال في نمو مشروعها وتوسعة، التي تضمن لها مواكبة أحدث التغيرات، وإثارة الأفكار الجديدة المتعلقة بخدماتها ، والاطلاع على أذواق الزائرين وأوضاع المنافسين. الكلمات المفتاحية: خفة الحركة الإستراتيجية، السلوك الريادي.

**The role of Strategic agility in promoting the entrepreneurial behavior
An analytical study of the opinions of a sample of Najaf hotels managers**

Abstract

This research aims to forward the role of strategic agility, which continents from four dimensions are: (planning, organizing , employees, and technology). In order to achieve the entrepreneurial behavior, which continents from three dimensions are: (innovativeness, proactiveness and risk taking). Therefore, the researcher selected a sample from Najaf hotels managers, which amounted to (42) manager. Research hypothesis testing with SPSS program. A questionnaire was used to collect the necessary data from a sample search. The results showed that the entrepreneurial behavior of hotel managers can be promoted through the planning, organizing, extraordinary attention to the employees, and technology. The recommendations of this research are concluded to need for the hotel management to recognize the importance of continued exposure to keep abreast of changes and developments in the business environment. To achieve a growth and an expansion, which guarantees them abreast of the latest changes and provide new ideas for their services. Then meet the tastes of visitors and overcome competitors.

Key words: Strategic agility, Entrepreneurial Behavior.



المبحث الاول - منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث

يتميز العالم اليوم بحركته السريعة التي تتلاحق فيه التغيرات والتحولت التي تؤدي الى التغيير في مواطن كثيرة من العالم والمشكلات التي تواجهها المنظمات نتيجة لتلك التغيرات البيئية مما يتطلب مراعاة تلك التطورات والضغوط والتحديات الداخلية والخارجية من اجل بقائها واستمرارها في عالم الاعمال . لذلك لابد على منظمات الاعمال من استخدام خفة الحركة الاستراتيجية التي اكد . (Oyedijo,2012:227) ان المنظمة الرشيقة وخفيفة الحركة يمكن ان تلبى طلبات الزبائن بسرعة وتقديم منتجات جديدة في كثير من الأحيان في الوقت المناسب ... الدخول والخروج من التحالفات الاستراتيجية على وجه السرعة. وقد وصف Schumpeter الرياديين بوكلاء التدمير الابداعي حيث ان الاشخاص المبدعين يقومون بتأخير وضع التوازن بين العرض والطلب في الأسواق من خلال تقديم منتجات جديدة مبتكرة يحصلون من ورائها أرباح كبيرة ويحتكرون الأسواق لفترة من الزمن وبسبب ذلك فإن الاقتصاديون غالباً ما يربطون بين الأعمال الإبداعية والقدرة على حسن استغلال واستخدام التكنولوجيا الحديثة (العتيبي، 2008 : 3) وتواجه الفنادق عينة البحث ظروفًا بيئية تتميز بالتطور السريع والمستمر الناتج عن التغيير المتسارع في بيئتها مما يتوجب اجراء تغييرات استراتيجية وازدياد حدة المنافسة مما يضع الفنادق امام تحديات كبيرة اذا ما أرادت تعظيم ربحيتها والحفاظ على استمراريتها لذا نجد ان دراسة خفة الحركة الاستراتيجية من الدراسات المتعلقة في مجال الادارة الاستراتيجية في المنظمات ومن هنا تكمن مشكلة البحث في التساؤلات الآتية التي تساعد في حل المشكلة:-

- 1- ما هي المنهجية المفاهيمية للرشاقة الاستراتيجية والسلوك الريادي؟
- 2- كيف يمكن للفنادق جعل استراتيجيتها رشيقة لتتمكن تحقيق السلوك الريادي ؟
- 3- ما هي العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والسلوك الريادي في الفنادق عينة البحث؟
- 4- كيف تؤثر الأبعاد الرئيسة خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق السلوك الريادي؟

ثانياً - اهمية البحث

تبرز أهمية البحث من أهمية الموضوع حيث تعد خفة الحركة الاستراتيجية احد أهم المواضيع الإدارية الحديثة والتي يمكن أن تتكامل ابعادها الفرعية لتحقيق السلوك الريادي الذي يعتبر موضوعاً مهماً يحتاج الى الكثير من البحث والدراسة خاصة في ظل منظمات الاعمال المعاصرة والتطورات التي يشهدها العالم ، لذا أن من عوامل نجاح المنظمات هي ان تكون رشيقة تستجيب للتغيرات البيئية وتتكيف لها وهذا يعتمد على امتلاك المنظمات استراتيجيات مخططة بكفاءة عالية من قبل المدراء وفي هذه الدراسة تناولت الباحثة متغيرين باتت أهميتها لا تخفى على الإداريين وهما خفة الحركة الإستراتيجية والسلوك الريادي في منظمات الأعمال ، فالمنظمات اليوم تسعى لتطوير إستراتيجيتها من أجل تحسين مستوى أدائها.

ثالثاً - اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى تحقيق مجموعة من الاهداف اهمها

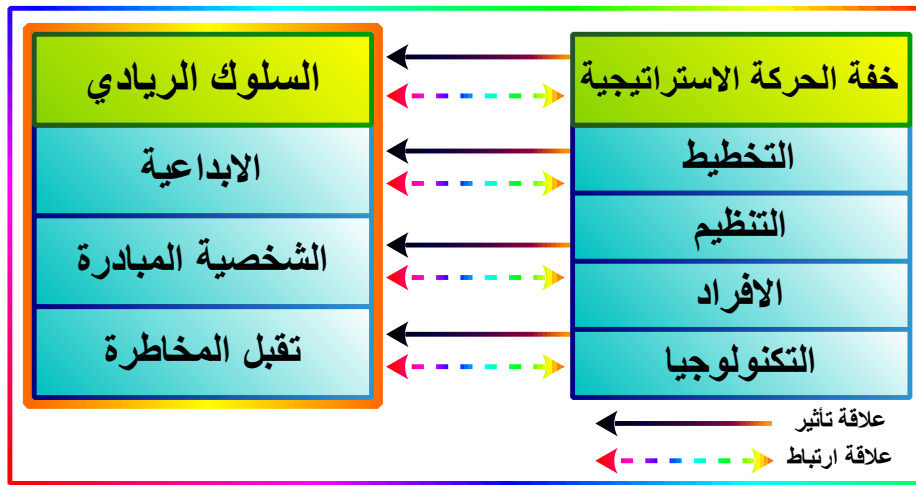
- 1- تقديم اطار نظري للتعريف بمتغيري البحث خفة الحركة الإستراتيجية والسلوك الريادي .



- 2- التعريف بمستوى توافر متغير خفة الحركة الاستراتيجية في الفنادق عينة البحث .
- 3- التعريف بمستوى توافر متغير السلوك الريادي في الفنادق عينة البحث .
- 4- تحديد طبيعة العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والسلوك الريادي .
- 5- توضيح طبيعة الارتباط والتأثير بين ابعاد اخفة الحركة الاستراتيجية والسلوك الريادي ، والتعرف على العناصر المؤثرة وكيفية تحقيقها عبر متغيرات النموذج.

رابعاً - مخطط البحث الفرضي

من اجل وضع حل لمشكلة البحث والاجابة على التساؤلات، وتحقيق اهداف البحث، لذا طورت الباحثة مخطط فرضي يهدف الى توضيح العلاقات بين متغيرات البحث وهو كما في شكل (1).



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً - فرضية البحث

تم صياغة فرضيات البحث وفق مشكلة وأهداف البحث وبصيغة الإثبات وكما يأتي:

1. فرضية الارتباط الرئيسية :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة الاستراتيجية

والسلوك الريادي، وتتفرع عن ذلك اربع فرضيات فرعية وهي كالآتي:

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط والسلوك الريادي.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنظيم والسلوك الريادي.
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الافراد والسلوك الريادي.
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكنولوجيا والسلوك الريادي.

2. فرضية التأثير الرئيسية:- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية في السلوك

الريادي.

- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخطيط في السلوك الريادي.
- ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتنظيم في السلوك الريادي.
- ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للأفراد في السلوك الريادي.
- ث- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتكنولوجيا في السلوك الريادي.



سادسا :- متغيرات البحث

تنقسم متغيرات البحث إلى:

1. خفة الحركة الاستراتيجية:

تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه عدد من الباحثين امثال (228 : 2012, Oyediyo و Doz & Kosonen, 2008) الذي اتبعته العديد من الدراسات الأجنبية، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمات المبحوثة، ووفقاً لهذا تم تقسيم خفة الحركة الاستراتيجية إلى اربعة ابعاد هي (التخطيط، التنظيم، الافراد، التكنولوجيا) وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذا المتغير ونظم ضمن هذا المتغير (20) فقرة كما هو موجود في مقياس (Likert) الخماسي . (الملحق 1)

2. السلوك الريادي:

تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه (De jong, 2011:3) الذي اتبعته العديد من الدراسات الأجنبية ، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمات المبحوثة، ووفقاً لهذا تم تقسيم السلوك الريادي الى ثلاثة ابعاد (الشخصية المبادرة ، تقبل المخاطرة ، الابداعية) وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذا المتغير، ونظم ضمن هذا المتغير (15) فقرة كما هو موجود في مقياس (Likert) الخماسي. (الملحق 1)

سابعا - مجتمع البحث وعينته

رغم الأهمية المتزايدة التي بدأ يحتلها قطاع السياحة الدينية في العراق فقد تم اختياره مجالاً للبحث ، اما مجتمع البحث فقد تمثل بعينة من فنادق النجف الاشرف في العراق بوصفها من المنظمات الرائدة في مجال استقطاب الزائرين كون محافظة النجف من المحافظات التي تمتاز بالسياحة الدينية والتي تمتلك القدرة على تقديم افضل الخدمات لغرض كسب اعداد هائلة من الزائرين وتمتلك القدرة على المنافسة واستخدام التقنيات الحديثة. وللصعوبات التي يواجهها الباحث في كثير من الاحيان في اجراء البحث على جميع مفردات المجتمع الاصيل فقد لجأ الباحث الى اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث فقد اعتمدت العينة القصدية العمدية التي تمثلت بمدراء الفنادق ، إذ تم توزيع (50) استمارة استبانته ، وقد تم استرداد (46) استمارة منها (42) استمارة صالحة و(4) فقط غير صالحة إذ أصبحت العينة (42) فرد

ثامنا - اساليب جمع البيانات

أ- الجانب النظري : للتعرف على البيانات والمعلومات فيما يتعلق بالجانب النظري فقد تم الاعتماد على المتوفر من المصادر الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع البحث .

ب - الجانب العملي : فيما يخص الجانب العملي فقد تم تصميم استمارة الاستبانة التي صممت بشكل يخدم هدف (فرضية البحث) اذ اعتمد في عملية اعداد الاستمارة فيما يخص المتغير المستقل (خفة الحركة الاستراتيجية) والمتغير التابع (السلوك الريادي) على عدد من الدراسات والابحاث والجدول (1) يوضح المصادر المختلفة التي تم الاستفادة منها في تحديد المفاهيم والمؤشرات المعتمدة في تصميم الاستمارة والتي تخص متغيري البحث من اجل الاستفادة منها في صياغة فقرات الاستمارة وعلى نحو علمي ووفق



السياقات المعروفة ونظم (35) سؤالاً موزعاً على متغيرات البحث مستفيدين من مقياس (likert) في الإجابة على أسئلة الاستبانة (ملحق 1) الجدول (1) المصادر المختلفة التي تم الاستفادة منها في تحديد المفاهيم والمؤشرات المعتمدة في تصميم الاستمارة

ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية	
التخطيط	السعيد ، 2010
التنظيم	AL zoubi ,ALotoum &AL batainh ,2011
الأفراد	فقرة 1 ، 2 Safari , 2013 فقرة 3،4، 5 Oyedijo,2012
التكنولوجيا	AL zoubi ,ALotoum &AL batainh ,2011
ابعاد السلوك الريادي	
الشخصية المبادرة والابداعية	القبح والخفاجي ،2014
تقبل المخاطرة	القاسم ، 2013

المبحث الثاني - الإطار النظري

اولا :- مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية ومقدراتها وابعادها

1- مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية

تم البحث في خفة الحركة الاستراتيجية من قبل عدد من الكتاب والباحثين امثال (e.g. Brown & Eisenhardt, 1998; Hamel & Välikangas, 2003; Hamel, 2007; Doz & Kosonen, 2008) والتي تعني القدرة الديناميكية على تفعيل استراتيجية الشركة في بيئة اعمال سريعة التغير وهذا يتم بالرقابة المستمرة بالاضافة الى التكيف مع رغبات وحاجات الزبون دون التحلي عن رؤية الشركة (Santala,2009:34).

وقد بدأ مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية في بداية القرن العشرين في عمل بحث تكلفت به ماليا الحكومة الامريكية في معهد lacocca في عام 1991 وقد ظهرت العديد من التعاريف تستند الى العديد من الابحاث التي اجريت في هذا المجال (Abu-Radi,2013:9). كما عرفت بأنها قدرة المنظمة في الحفاظ على قدرتها التنافسية والبقاء في عالم الاعمال التجارية من خلال التكيف لابتكار افكار جديدة واستخدام هذه الافكار لخلق منتجات وخدمات جديدة لخلق قيمة للشركة (Mavengere,2013:2). ويؤكد (Oyedijo,2012:227) ان المنظمة الرشيفة يمكنها تلبية طلبات الزبائن بسرعة وتقديم منتجات جديدة في كثير من الأحيان في الوقت المناسب ... الدخول والخروج من التحالفات الاستراتيجية على وجه السرعة.

ويصف (Swafford et al.,2008:291) وزملائه أن خفة الحركة الاستراتيجية هي التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والابتكار والانتاجية والجودة والربحية من خلال وسائل التكامل بين الموارد



وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية من أجل تقديم خدمة ومنتجات تقود الزبون في بيئة سريعة التغير. ووفقاً للكاتب (Ofoegbu & Akanbi, 2012:153) تعرف خفة الحركة الاستراتيجية القدرة على تحويل وتجديد المنظمة دون ان تفقد قوتها، وتمكن خفة الحركة الاستراتيجية جعل المنظمات التي يمكن ان تنتج المنتجات والخدمات المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب وبالسعر المناسب وللزبائن المناسبين، وقد اقترح (Idris & AL Rubaie, 2013:71) وزميله ان خفة الحركة الاستراتيجية هي المرونة والسرعة التي تعطي المنظمات القدرة لتغيير الاعمال لكي تستجيب للتغيرات في اسواقها وتواجه المخاطر بقوة .

كما قدم (David, 2009: 46) أفكاراً عدة حول فكرة خفة الحركة من خلال عرضه حزمة من الأفكار: هي التحسين المستمر، والهياكل التنظيمية المسطحة، وفرق العمل، والتخلص من الهدر، وكفاءة استخدام الموارد، وإدارة سلسلة التجهيز. ومن جانب آخر تبنت الشركات اليابانية على اختلاف أنواعها هذا المفهوم في خفض الكلف من خلال إزالة الهدر، (العابدي والموسوي، 2014: 153) وهي القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الاعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للشركة من اجل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات وعدم التعرض للمخاطر. وتعتبر خفة الحركة كإستراتيجية هي التي تنظم اساليب وطرق مختلفة وافكار متطورة مما يجعل المنظمة مرنة وهذا قد يقود الى استراتيجيات انتاج مختلفة تعتمد على الاحتياجات المتداولة في بيئة العمل، وقد بين (Safari & et al, 2013:371) وزملائه الى وجود خمسة استراتيجيات تؤدي الى تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية ومنها:- الانتاج المرتبط بخفة الحركة، التعاون المرتبط بخفة الحركة، المنظمة المرتبطة بتغيير القدرات، رشاقة التصنيع و قدرات التغيير المرتبط بالمعرفة والافراد .

2- مقدرات خفة الحركة الاستراتيجية

• الحساسية الإستراتيجية

تمثل الحساسية الاستراتيجية قدرة الشركة على تحديد التغيرات في بيئتها وفهمها أي معرفة الاتجاهات والقوى المتقاربة وتلاشي القيود وبناء رؤية للمستقبل كتغيير بيئي مستمر ويشير Sull, 2009 الى ان خفة الحركة هي الاستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بسرعة اكبر من المنافسين (Kettunen, 2010:12) ان الحساسية الاستراتيجية تمثل الانفتاح على اكبر قدر من المعلومات والاستخبارات والابتكارات عن طريق خلق والحفاظ على العلاقات مع الافراد والمنظمات (Doz & Kosonen, 2008:14) وتلخص (الصانع، 2013 : 18) ثلاثة قدرات تساهم في الحفاظ على الحساسية الاستراتيجية، هما عملية استراتيجية مفتوحة، تصاعد اليقظة الإستراتيجية، الحوار الداخلي على الجودة .

• -الالتزام الجماعي :

يعد الالتزام الجماعي الدافع الداخلي الشديد لدى الافراد للعمل بالمستوى الجماعي لبذل أقصى درجات الجهد في العمل النابع بالإيمان بأهداف وقيم المنظمة والقدرة العالية في المحافظة على العضوية أياننا منهم بديمومتها وتقديم أكثر ما معين عليهم أدائه (حنونة، 2006:2) كما يشير الى انه النشاط المشترك والانتفاء العالي اتجاه المنظمة، فهي أيضا الجهود الاختيارية التي يبذلها العاملين في المنظمة



والتي تسهم فوق ما هو معين عليهم أدائه. فالمنظمات التي تفتقر لهذا البعد يلاحظ فيها اقتصار العاملين على أداء واجبهم الرسمي والمقرر فقط، والعكس صحيح، ومن مضامين هذا البعد هو تقديم الجهود الإضافية من قبل المجموعة وليس الافراد كل على انفراد (زايد ، 2007 : 12) والالتزام الجماعي بالقرارات هو ان يلتزم الفريق بأكمله في تحقيق ذلك ويجد نفسه مرغما على وضع قرارات جريئة ومدروسة جيدا وصنع القرار يكون جيدا من الجميع والقرارات الجماعية تميل الى ان تكون اقل تحفظا واكثر ثقة من القرارات الفردية ، وتكون الاستجابة للاضطرابات هي ايضا اكثر توازنا عندما تخاطب بشكل جماعي ، فهو حافز تحفيزي وزيادة تماسك داخل الفريق (Santala, 2009, 50) وأشار (جلاب ، 2011: 64) انه قد تتطلب مواقف معينة من عدد من الافراد العمل بطريقة جماعية معينة لاي سبب من الاسباب ويعتقد

الكثيرين ان السبب الرئيسي الذي يقف وراء الالتزام الجماعي يتمثل بتأثر الفرد الذين يتفاعل معهم ، الامر الذي يجعل من المجموعة كما لو انها كانت فردا واحدا وتطرق الباحثون والكتاب الى اهمية مشاركة الافراد من خلال الادارة بالمشاركة والقيادة الجماعية والقرار الجماعي وحل المشكلات الجماعية والمسؤولية الجماعية وجميعها تؤكد على اهمية وضرورة مشاركة الفرد بصورة فاعلة في تسيير اعمال الجماعة وهذا الامر يشهد في الوقت الحاضر اهتماما متجددا او يقظة نظرا لتدني الانتاجية في كثير من المنظمات وتزايد المنافسة الحادة وتعدد المشكلات التنظيمية والادارية وازدياد عدم التأكد البيئي هذا بالإضافة الى عامل اخر هام جدا وهو نجاح النموذج الياباني في الادارة الذي يعتمد اساسا على العمل الجماعي (حريم ، 2009 : 166)

• سيولة الموارد

ان الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي تبقى غير كافية دون سيولة الموارد (Kosonen & Dos, 2008). وسيولة الموارد تعني القدرة على التحرك بمرونة الموارد من مكان إلى آخر حسب الحاجة (Doz (2009; Hamel, 2007; Sull, 2009; Kosonen, 2008). والمطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من وحدات مستقلة، كادر من المدراء العاملين الذين يمكن نقلها عبر وحدة، وسيطرة الشركات المركزية على الموارد الرئيسية، وعمليات المنظمة في خفض الاستثمارات أو بيع الوحدات (Sull, 2009: 88).

، ومن المهم أيضا عدم تخصيص الموارد إلى وحدات بطريقة لا يمكن تغييرها دون إعادة تنظيمها ، وإنما توفير قنوات متعددة لوصول الموارد الى عدة أماكن حيث يمكن للمديرين الحصول على الموارد عندما يحتاجون إليها بدلا من وجود شخص واحد فقط الذي يعمل بمثابة بوابة واحدة لتلك الموارد (Kosonen & Dos, 2008).

هذا وان سيولة الموارد الطبيعية تتطلب عمليات منضبطة لتقييم الوحدات الفردية وإعادة تخصيص الموارد الرئيسية (Sull, 2009: 89)، أي وجود مجموعة واحدة فقط من بيانات الأداء. وهذا يعني أن نظام التقييم نفسه يستخدم في جميع أنحاء المنظمة، والوحدات ووظائف مختلفة يمكن بسهولة مقارنتها مع وحدات ووظائف أخرى في نفس المنظمة (Kosonen & Dos, 2008). ومن المهم أيضا إنشاء آليات ادارية ديناميكية من أجل معرفة من أين يمكن تخصيص الموارد وإعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة



ومرنة، وكذلك وضع قواعد مشتركة لتخصيص الموارد. أيضا هناك حاجة إلى عملية تخطيط قابل للتعديل دون أن يشكك في سيادة الأعمال الأساسية وإنما تبنى على أحداث السوق الحقيقي. ومن المخاطر التي تواجه المديرين هو الحماية لموارد الفرد - حيث ان المديرين لا يريدون بالضرورة مشاركتهم مع بعضهم البعض (Doz & Kosonen, 2008; Hamel, 2007). ومع ذلك، تحتاج الإدارة العليا الشجاعة لاتخاذ القرارات الصعبة والتي لا تحظى بشعبية حتى عند الحاجة إليها (Sull, 2009). وهناك طريقة واحدة للتخفيف من هذه المخاطر هو فصل نتائج الأعمال من ملكية الموارد، وهذا يعني أنه لا يوجد بعد واحد أو وحدة تنظيم تمتلك الموارد اللازمة لتسيير أعمالها، وان الطريقة الواحدة للقيام بذلك هي من خلال التخطيط، وخلق وتقديم العمل في إطار هادف من خلال برامج ومشاريع محددة للشركة ، وبهذه الطريقة يتم الإفراج عن الموارد اللازمة لاستخدامها في الشركة (Kosonen & Dos, 2008).

3- أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية

تم قياس خفة الحركة الاستراتيجية بمجموعة من الأبعاد (التخطيط الاستراتيجي ، التنظيم ، الأفراد ، التكنولوجيا) التي اعتمدت ذلك قياسا لدراسة (Oyediyo ,2012 : 228)

• التخطيط

يعد التخطيط احدي الضرورات اللازمة لادارة أي منظمة لتحقيق اهدافها ورسالتها من خلال وضع مجموعة من الخطط واعداد ومتابعة وتقييم تلك الخطط للوصول الى اهداف معينة باستخدام امكانات وموارد محددة في ظل ظروف بيئية قائمة سواء في بيئة المنظمة او البيئة الخارجية لها لكي يكون التخطيط فاعلا مما يساعد المنظمة من التفاعل والتكيف مع التغيرات البيئية التي تتعامل معها بما يحقق اهدافها ورسالتها(علي ، 2009 : 30) وينتج عن عملية التخطيط في المنظمة هيكل متكامل من الخطط تغطي كافة انشطة الشركة ، لذا فإن الخطط تقسم الى انواع حسب الغرض منها وقد استخدم بعض الباحثين بنود في قياس البعد التخطيطي للرشاقة الاستراتيجية وهي تحديد الاهداف على المدى الطويل ، وضع خطط العمل ، والاهداف على المدى القصير والحساسية البيئية الخارجية والتخطيط المرن (Oyediyo, 2012: 229) كما يعد التخطيط سلسلة من المناقشات في مابين صانعي القرار والمدراء في كل مستويات المنظمة حول ماهو مهم وضروري لها ، لانه يحدد مسار العمل ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الادارية ، وهو الوظيفة الاولى والاساسية في عمل المدير في المنظمة بعد وضع استراتيجية واضحة المعالم لمواجهة مواقف المستقبل ، ويركز التخطيط على العمليات والاجراءات المتعلقة بتحديد الاهداف ، وتحديد الاحتياجات وابداء البدائل وتخطيط العمل وتطبيق ومراقبة الانشطة وتقييم نتائج التنفيذ وتحسين الخطط والبرامج المستقبلية (الهيبي والغريري ،2014 : 48) ويعتبر التخطيط عملية صعبة للغاية حيث تتطلب دراسة وفحص المتغيرات البيئية وتصور الاتجاهات المستقبلية ، ومن ثم تحديد رسالة المنظمة واهدافها المستقبلية ، وتحديد النشاطات والفعاليات والموارد والموازنات والخطط التشغيلية والتكتيكية لانجاز الاعمال والنشاطات ، ومن ناحية اخرى اصبح التخطيط لا يقتصر على وحدة معينة او نشاط معين وانما يشمل جميع النشاطات في المنظمة وبالتالي فانه يشمل كل فرد معني بالتخطيط (حريم ، 2009 : 133) وأن المنظمات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط



إستراتيجياً"، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها (زعيبي ، 2014 : 1)

• التنظيم

يعد التنظيم من الوظائف الأساسية للإدارة إذ بدونه لا يمكن للمديرين إنجاز أعمالهم فهو الوسيلة التي يستطيع العاملون على العمل سوية بكفاءة لكونه الإطار الذي يتضمن أعداد الجهاز اللازم لاتخاذ الاهداف المحددة وتوزيع الواجبات على اعضاء هذا الجهاز بدرجة كبيرة من التنسيق فالتنظيم يعين المهام الادارية اللازمة التي تتطلبها طبيعة العمل وكذلك يحدد ويبين العلاقات وانماط الاتصال بين الاجهزة المختلفة وداخل كل منها كما يحدد المسؤوليات والواجبات لكل فرد في الاجهزة المختلفة والسلطات والصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات (القيوتي ، 2009 : 199) وبين (السالم ، 2008 : 61) ان التخصص هو الدرجة التي يتم فيها توزيع المهام التنظيمية الى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى ، وكلما كانت درجة التخصص واطنة سيؤدي الفرد عدد اكبر من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلها ، وإذا كانت الدرجة عالية سيؤدي عدد اقل من المهام . وأشار (زيارة ، 2009 : 213) ان لعملية التنظيم أهمية خاصة في منظمة الاعمال إذ انها تنصرف اولا الى تحديد المهام المتخصصة والتي يجب النهوض بها قبل كل جزء في المنظمة وثانياً توفيرها للاطار المطلوب من الصلاحيات والعلاقات الادارية بين الوحدات بما يدعم تنفيذ الخطط باتجاه الاهداف وثالثاً محافظتها على اليات التنسيق ضمن كيان المنظمة ككل وفي كل الاوقات ومساعدتها في ترتيب عمليات اتخاذ القرارات ورابعا التمهيد لاداء وظيفة الرقابة على عمليات المنظمة بشكل فعال ، حيث سيعلم كل جزء ماهو مطلوب بدقة ، وتتضمن عملية التنظيم مجموعة عناصر مترابطة تشكل اطار يساعد المنظمة على العمل بفعالية كوحدة واحدة متماسكة لتحقيق الاهداف التي تم وضعها اثناء عملية التخطيط وهذه العناصر هي

تقسيم النشاط العام وتجزئته الى اعمال ، تعهد مسؤولية انجاز الوظائف للأفراد ، تجميع الوظائف في وحدات استنادا الى اسس سليمة ، تقرير عدد الوظائف المناسب في كل وحدة و تفويض السلطات للأفراد مما يمكنهم القيام بالاعمال المطلوبة منهم (حريم ، 2009 : 144-145)

• الأفراد

الأفراد هم المحرك الأساسي للمنظمة فعندما يتم استثمار قدرات ومهارات وخبرات افرادها استثمارا فعالا فسيكون لذلك تأثير مباشر على نمو المنظمة وقدرتها على الابتكار والتفوق (القحطاني ، 2012 : 40) والأفراد هم كافة الأشخاص الذين يعملون في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين والذين تم توظيفهم فيها لاداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي : ثقافتها التنظيمية التي تبين وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والاجراءات التي تنظم اداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها واهداف استراتيجيتها المستقبلية (عقيلي ، 2009 : 11) وأشار (السالم ، 2009 : 23) انه ماقيمة المنظمات والشركات والمؤسسات بدون افراد لان غيابهم ليست سوى مجموعة من المكائن والمعدات والابنية وبعض الاموال ، وان عملية تكوين المنظمات ومايرافقها من جهود مضية في اطر



العمل وتحقيق الاهداف انما تتم بواسطة الافراد المؤهلين معرفيا فهم سبب وجودها وبهم تحيي وتزدهر وماكان لاهدافها ان تتحدد او تتحقق من دون وجودهم ، كل المنظمات التي تعاملت معها او عملت فيها او ستعمل فيها مستقبلا قد انشأها الافراد بما يملكوه من طموحات وموارد ومشاكل ببساط ان الافراد وليست المكائن او السلعة او الخدمة هي التي تصنع نجاح المنظمات اوفشلها .

• التكنولوجيا

إن أحد المحاور الرئيسية للتطور التكنولوجي هو الإبداع و الابتكار، و لا يقتصر التغيير التكنولوجي على إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة فقط، و لكن التطور التكنولوجي يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات و الإضافات الصغيرة و الكبيرة في المنتج أو الخدمة. فالقدرة على الإبداع ترتبط بالتفاعل بين المجتمع المحيط و الموارد الذاتية للفرد و التي بدورها تتأثر بالعملية التعليمية ومستوى الوعي في المجتمع المحيط به (الشبراوي، 2002)

وتساهم التكنولوجيا وقدراتها في تحقيق حالة الاستجابة الإستراتيجية للتغيرات البيئية من قبل المنظمة التي تمكنها في اكتشاف الفرص الحالية والمستقبلية وقدرتها نحو استغلالها، وتمكنها من تجنب التهديدات والمخاطر الحالية والمستقبلية البيئية وهذا يؤدي الى استمرارية حياة منظمات الأعمال وبقائها في عالم الأعمال، إذ إن سرعة وخفة حركة المنظمة في استجابةً للتغيرات البيئية قد يعتبر من الادوات المناسبة لتحقيق الفرص المتعلقة بديمومة المنظمة ويخفف حدة التأثير البيئي الواقع عليها(الدوري، 2003: 408)، وقد اسهمت التكنولوجيا وقدراتها والمهارات المطلوبة فيها بوصفها إحدى الأدوات التي تمكن المنظمات في الحصول على مقومات خفة الحركة الإستراتيجية باعتبارها استجابة مناسبة للتطور الذي تشهده هذه المنظمات في إطار بيئة سريعة التغيير.

وباستطاعة منظمات الأعمال ان تعتمد نموذج خفة الحركة الإستراتيجية بمفاهيمه وأهدافه لانجاز الاستعداد المسبق وسرعة الاستجابة لحالات التغيير الحاصل في بيئتها، فضلاً عن مجموعة القدرات المنظمة وبخاصة التكنولوجية منها والتي تمّ توظيفها لتحقيق أهدافه في بيئة سريعة التغيير. (Tallon, 2007 : 1) .

ثانياً :- السلوك الريادي

1- مفهوم الريادة والريادي

تعددت التعاريف ذات العلاقة بمفهوم وطبيعة الريادة في الاونة الاخيرة وبالرغم من وجود الكثير من التقارب فيما بينها من حيث المعنى العام والمحتوى فقد عرفها Stevenson على أنها اكتشاف الأفراد أو المنظمات لفرص الأعمال المتاحة واستغلالها، وهذا التعريف يؤكد على أن الريادة يجب أن يتوفر فيها التوافق بين الموارد المتاحة والموارد الضرورية لاستغلال الفرصة، وفي نفس السياق فأن هناك وجه نظر أخرى ترى أن الريادة هي التي تصنع الفرص وذلك من خلال الإبداع، إذ تعرف الريادة على أنها عملية يمكن أن نجدها في مختلف البيئات وبأشكال مختلفة تقوم بإدخال تغيرات في النظام الاقتصادي وتكون الثروة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمع ككل (حمزة، 2009 : 13) اما Druker فيعرفها على أنها فعل الإبداع الذي يتضمن إعطاء الموارد المتاحة حالياً القدرة على إيجاد قيمة جديدة (Ahmad &



(Seymour, 2008:8) وأشار (النجار والعلي، 2008: 28- 29) ان الريادة هي العملية التي من خلالها فرد او مجموعة من الافراد يستخدمون جهدا منظما ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة ، والنمو للمشروع بالتجاوب مع الرغبات والحاجات من خلال الابداع والتفرد ، وهي عملية انشاء شيء جديد ذو قيمة وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع وتحمل المخاطر المصاحبة واستقبال المكافئة الناتجة انها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة وهذه الثروة تقدم عن طريق الافراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس اموالهم والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة الى بعض المنتجات والخدمات وهذه المنتجات قد تكون جديدة او فريدة ولكن يجب ان يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية ، وتأخذ الريادة ابعاد متنوعة منها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من خلال التوافق الجديد لهذه العوامل ، فالمشروع الريادي يركز على الابداع والقيادة حيث قد يكون له ابعاد تكنولوجية او منتجا جديدا او طريقة جديدة في تقديم المنتج او الخدمة (السكرانة، 2008: 17)

وبينت (حسين، 2013: 385) الريادة هي القدرة على خلق شيء من لاشيء تقريبا وهي القابلية على المبادرة بتنفيذ عمل او إنشاء منظمة جديدة بدلا من القديمة وهذا أمرا ليس سهلا حيث إن معظم المنظمات تفشل خاصة غير المنظمة جيدا وتختلف أنشطة الريادة حسب طبيعة عمل المنظمات الناشئة والمهم في ذلك الفكرة وهي جوهر المشروع والاهم منها هو التنفيذ الصحيح ولكي يتحقق ذلك على المدير أن يتمتع بالرؤية الثاقبة والمرونة وان يعمل بروح فريق العمل وان يضع خطة واضحة ومدروسة لخطوات العمل ويوفر التمويل المطلوب وان لا يتقيد بأفكاره الشخصية ويحاول أن يغير البعض منها إن كانت خاطئة وعليه تطوير العمل بشكل مستمر وعرف " (Daft, 2010: 602) الريادة بانها عملية بدء عمل تجاري وتنظيم الموارد اللازمة له مع افتراض المخاطر والفوائد المرتبطة به، والشخص الريادي هو الشخص الذي ينهك في الريادة وينشغل بها عن طريق إدراكه لفكرة توفير منتج أو خدمة في الأعمال ووضعها في التطبيق الفعلي .وذكر (العامري والغالبى ، 2008 : 172) ان الريادة ماهي الا خصائص وسلوكيات تتعلق بالبدء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل المخاطر والابداع في ادارته ومن يحمل هذه الصفات فهو من يسمى بالرائد (الريادي)

إذ يؤكد كل من (حمود و اللوزي 2008 :34) أن مفهوم الريادي يشكل حالة فاعلة من النشاطات التي تمارسها الجماعات والأفراد عن طريق بذل الجهود الإدارية والتنظيمية نحو إيجاد القيم من خلال تحقيق سبل النمو والتحسين في إشباع حاجات الأفراد والجماعات وتشجيعهم نحو العطاء المتميز عن طريق الإبداع والتفرد في الأداء

وقد وصف Schumpeter الرياديين بوكلاء التدمير الابداعي حيث ان الاشخاص المبدعين يقومون بتأخير وضع التوازن بين العرض والطلب في الأسواق من خلال تقديم منتجات جديدة مبتكرة يحصلون من ورائها أرباح كبيرة ويحتكرون الأسواق لفترة من الزمن وبسبب ذلك فإن الاقتصاديون غالباً ما يربطون بين الأعمال الإبداعية والقدرة على حسن استغلال واستخدام التكنولوجيا الحديثة (العتيبي، 2008: 3)



2- السلوك الريادي

يعد السلوك الريادي القدرة على تتبع مراحل عديدة لوضع الافكار والابداعات الجديدة والمبتكرة من افكار مجردة وتفكير نظري الى واقع التنفيذ والوجود الحقيقي (القاسم ، 2013 :2) ويحتاج السلوك الريادي جميع المنظمات لتواكب التطور في بيئة شديدة التغيير والتنافس. وبالرغم من اختلاف تعاريف الريادية لكن هناك اتفاقاً فيما بينها على انها نمط ريادي معين يتضمن المبادأة وتنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية ، وان السلوك الريادي هو الذي يجعل المنظمة بشكل هادف ومستمر ويشكل مجال عملياتها بتميز وانتهاز الفرص الريادية الموجهة نحو الإبداع وهو المعيار في المنظمات التي تطبق إستراتيجية الريادة والتي تعمل على تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها استجابة للتغيرات البيئية التنافسية (Studdard, 2009:243) وترغب أي منظمة، في الوصول الى الريادية في مجال أعمالها، وعندما تصل إلى مستوى الريادية وتتخطى المحيط الأحمر(الصراع والمنافسة الشديدة بين منظمات الاعمال) وتصل الى المحيط الأزرق (القدرة على تحدي المنظمات دون منافس لتفردا بمنتجاتها واستراتيجياتها) بحيث تستطيع الوقوف أمام المنظمات دون منافس لأنها متميزة بمنتجاتها وخدماتها الجديدة والمبتكرة في السوق . فهي وسيلة مهمة لمنظمات الأعمال لتلبيه طموحها في الحصول على التمايز في مجال عملها للحصول على اكبر حصة سوقية. وقد وضع إن للريادة أهمية كبيرة في منظمات الأعمال ليس على مستوى المنظمة فقط، بل على مستوى الاقتصاد الكلي (McFadzean et al., 2005:351) وان السلوك الريادي مازال مجهولاً حتى الان لكن مراجعة العديد من تعريفات ريادة الاعمال تؤثر على ان عناصر السلوك الريادي تتراوح ما بين فرص اعمال جديدة وما بين الحصول على الموارد (القبج والخفاجي، 2014 : 64) والسلوك الريادي يميل إلى تشجيع المعرفة التنظيمية والمشاركة فيها عبر المنظمة والتي تعتبر مصدراً مهماً للميزة التنافسية (Ireland et al, 2006:11). وأشار (De Jong & et al., 2011:) ان السلوك الريادي هو قدرة الافراد العاملين في منظمات قائمة على تحديد واستثمار فرص اعمال جديدة بهدف الارتقاء بمنظمتهم المنعكس ذلك في سلوكياتهم الابداعية والمبادرة والمتقبلة للمخاطر ،

وهذا يشير بأن السلوك الريادي لا يكون بشكل لفيف من الافعال والانشطة المعقدة او انه انشطته وممارساته تقتصر على الاحداث الريادية الضخمة والمتميزة مثل خلق المشاريع الجديدة ضمن المنظمات القائمة ، مما يصبح الافراد رياديين من خلال مشاركتهم وتعاونهم مع زملائهم ، او بالطرق التي ينظمون فيها مهام عملهم اليومية ، او بالأساليب التي يواجهون فيها تحديات من الادارة العليا او الزبائن (Zampetakis & et al ., 2009 : 167)

3- ابعاد السلوك الريادي

اقترح (De jong , 2011:3) وزملائه بتطوير مقياس لسلوك الافراد الريادي داخل المنظمات employees' intrapreneurial behavior والذي عرف بقدرة الافراد العاملين في منظمات قائمة على تحديد واستثمار فرص اعمال جديدة بهدف الارتقاء بمنظمتهم ، المنعكس ذلك في سلوكياتهم الابداعية



والمبادرة والمتقبلة للمخاطر والتي مثلت ابعاد هذا المقياس ويمثل هذا المقياس الالهم والاحداث في حدود علم الباحث الذي يقيس سلوك الافراد العاملين داخل منظمات قائمة

1- الإبداعية

يرى البعض بأن الإبداع هو روح المبادرة الداخلية للنوايا السلوكية الناشئة والسلوكيات التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن الطرق المعتادة لمزاولة الاعمال في المنظمات القائمة. ويحصل التغيير عن طريق العملية التي يكون عندها الفرد حساسا للمشكلات التي يتعرض اليها والتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة، فعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية و خاصة في مجال الأعمال حيث يؤدي إلى تطوير الإنتاج كما و نوعا و خفض في التكاليف. وهذا يقود إلى أن الإبداع عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألقة و العمل المبدع، و تتعامل مع الواقع و تسعى نحو الأحسن، فضلا عن كونها ناتج تفاعل متغيرات شخصية و بيئية و سلوكية يقودها أشخاص مميزون (مراد ، 2010)

والإبداع هو القدرة على جمع او مشاركة المعلومات بطرق توليد افكار جديدة ،والمعتمدة لحل المشكلة وبعبارة اخرى هو تطوير الافكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة وهو يعتبر الخطوة الاولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل كما انه يحسن من عملية صنع القرار عن طريق تشجيع العصف الذهني كأحد الاساليب المستخدمة في جمع اعضاء الجماعة معا لتطوير افكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد (السكرانة، 2008 : 47) وان الإبداع يمكن المنظمات من تقديم ونتاج التكنولوجيا والعمليات والتقنيات الجديدة كما هو الحال في تمكينها من انتاج الموارد والقدرات الجديدة اما بشكل مستقل او من خلال عملية التجديد التنظيمي التي تستهدف اساسا عمليات المنظمة الداخلية وهيكلها وقدراتها كما ان قدرة المنظمة على الإبداع تمكنها من الاختلاف عن منافسيها الامر الذي سيؤدي في النهاية الى تطوير مجموعة فريدة من الجدارات (القبج و الخفاجي، 2014 : 117)

2- الشخصية المبادرة

هو الميل الى احداث التغيير بدلا من الاستجابة للاحداث والمبادرة هو فرصة البحث والتطلع للامام وتتميز بالحذر من الاتجاهات الخارجية والاحداث التي تقع تحسبا لها (Rauch et al., 2009:762) وقد وصف (Dejong,2011:6) اصحاب المبادرة بانهم اولئك الذين ربما يقعون في متاعب بسبب أنهم تخطوا مواصفات العمل الوظيفي المكلفين به. وكذلك عرف رجال الاعمال بانها مبادرة الموظف ذو السلم الوظيفي الادنى في المنظمة بتعهد القيام بخطوة جديدة مثل الابتكار دون اخذ الموافقة من الجهات العليا في المنظمة.

وتحدد على انها ذلك البناء الذي يحدد الاختلافات فيما بين الناس من خلال مدى قدرتهم على اتخاذ الاجراءات اللازمة للتأثير في بيئتهم فالشخص المبادر لانقيده

القوى البيئية او الظروف المحيطة بل هو من يستطيع التأثير او التغيير فيها بشكل متعمد ومقصود فمن المتوقع ان يظهر مزيدا من السلوكيات الريادية داخل المنظمات فالابحاث اشارت الى وجود علاقات ايجابية ما بين الشخصية المبادرة والعديد من السلوكيات الريادية والتي تتضمن كلا من الوضع الريادي



والبدء بالاعمال والابداع التنظيمي (القبج والخفاجي ، 2014 : 70) ويرتبط بالمبادرة ثلاث سمات هي الشجاعة وسرعة التصرف والقدرة على التوقع فالشجاعة تمكن الفرد من مواجهة المواقف الصعبة ، وتعزز قدرته على اتخاذ القرار بسرعة ودون تردد ، والقدرة على التوقع تؤدي بالفرد الى التدخل السريع للموقف ومواجهة الحدث المتوقع من خلال قراءة الاحداث والمتغيرات الداخلية والخارجية (المطيري، 2010 : 24) والمبادرة هي المقدره على إيجاد الفرص او تمييز الفرص عند القيام بتقديم المنتجات في السوق وتكون الاستجابة للتغيرات وليس كردة فعل للاحداث ، ويكون ذلك عن طريق الحصول على المعلومات عن الوضع الحالي والسابق وفي المستقبل وتتضمن الافعال التي تتم قبل التغيرات في البيئة التي يكون لها تأثير على المنظمة وكذلك الافتراضات باحتمالية حدوث مثل هذه التغيرات وعلى المدى الطويل يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة في اختيار الادارة السابقة للعناية بذلك والمبادرة مكلفة من خلال الرقابة على الزبائن والمنافسين ومسح السوق على المدى الطويل والبحث عن الموارد النادرة وان درجة المبادرة معتمدة على عناصر البيئة المختلفة وكذلك ما يرتبط بها من وظائف مختلفة للمنظمة سواء كان في التمويل والعمليات والتسويق والبحث والتطوير والانتاج والهيكل (السكرانة ، 2008 : 69)

3- تقبل المخاطرة

المخاطرة هو ذلك الشخص الذي يتحمل مخاطر الربح أو الخسارة، وتعتبر المخاطرة عنصراً أساسياً في ريادة الأعمال والمخاطرة تنطوي على اتخاذ إجراءات جريئة من قبل المغامرة في المجهول، والافتراض بشكل كبير، و / أو ارتكاب موارد كبيرة لمشاريع في بيئات غير معروفة (Rauch et al., 2009: p.763). ان أنشطة تنظيم المشاريع مثل الابتكار والمغامرة، وتجديد الاستراتيجية تنطوي على مخاطر كبيرة، لأن الوقت والجهد والموارد يجب أن تستثمر قبل ان يصبح توزيع عوائدها معروفاً. وأن المخاطرة من قبل كبار أعضاء فريق الإدارة يزيد من احتمالات أنشطة ريادة الأعمال للشركات ن رجل الاعمال هو المتصرف دون إذن الإدارة العليا الخاصة به (Dejong, 2011:7).

وتقبل المخاطرة هو مقدار اتباع منظمات الاعمال للميل نحو اخذ المخاطرة والجرأة في البيئة المحيطة وذلك بطرح وتقديم منتجات وخدمات جديدة الى الاسواق في ظل بيئة الغموض وعدم التأكد و ان مهارات تقبل المخاطرة تأتي من حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الاعمال والخوف من الفشل ، وحتى تبقى رياديا لابد ان تحسب المخاطر التي تأتي من القيام بتنفيذ الاعمال (السكرانة، 2008 : 65-68) يقصد بها الاستفادة من المخاطر المعتدلة التي يمكن السيطرة عليها من خلال المحاولات الشخصية للإفراد ، في عمليات المواجهة إلى المخاطر التي يمكن إيجاد حلول لها من قبل الافراد (Bakhshian & hamidi, 2011:418). ويرى البعض ان الرياديين هم الافراد الذين تستند اعمالهم على ابداع منتج جديد او خدمة جديدة ولكننا نعتقد ان أي شخص لديه الشجاعة ان يعمل عملاً جديداً او فريداً هو رجل ريادي حيث يحمل هذا المشروع والعمل نوعاً من المخاطرة ، والمخاطرة متنوعة سواء عند بدء المشروع او تشغيله فالمدبر / المالك يعمل غالباً بامواله الخاصة حتى ان هذه المخاطرة تزداد عادة مع زيادة احتمالية فشل المشروع وكلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد نحو المخاطرة وان اهم مايجب ان يتمتع به رجل الاعمال المبادر هو الشجاعة والمخاطرة ، ولكن



المخاطرة غير المقامرة حيث تقوم الاولى على العمل الشاق ، وانتهاز الفرص السانحة بينما تقوم المقامرة على الحظ والمصادفة ، انها لعبة التحدي والاشارة وممتعة العمل من اجل النجاح (النجار والعلي ، 2010 : 32-33) .

وبين (3: Bostjan,2003) الى انه لا يوجد حدود معينة لسلوك اخذ المخاطرة مابين المنظمات والاشخاص بالنسبة للمشاريع الجديدة ، فكلما كانت المخاطرة اقل يكون الشخص عبارة عن عامل وكلما زادت الخطورة يصبح رياديا وان تقبل المخاطرة يأتي تقييمه من ناحية اقتصادية ويكون ذا علاقة بأخذ القرارات مبنيا على مبدأ المقامرة ، والمخرجات المتأتية بالنسبة لاخذ المخاطرة والفائدة المتوقعة .

المبحث الثالث - الجانب العملي

أولاً: الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث .

تهدف هذه الفقرة الى معرفة مستوى ابعاد وفقرات البحث المتمثلة ب(خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير تفسيرى والسلوك الريادي كمتغير استجابي) من خلال استعمال الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ومستوى المعنوية ،اذ ان كل فقرة او بعد يحصل على وسط حسابي اقل من (3) وسط افتراضي او نسبة مئوية اقل من (60%) فهو مرفوض ويوضح جدول (2) الوصف الاحصائي لفقرات الاستبانة .

جدول (2) الوصف الاحصائي لفقرات استبانة البحث

ت	الإبعاد والفقرات		
نسبة مئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
اولا : خفة الحركة الاستراتيجية			
أ. التخطيط			
0.74	1.04	3.70	1 يستجيب مبدأ المرونة في التخطيط للتغيرات الداخلية والخارجية .
0.74	0.99	3.70	2 يساعد التخطيط في تحديد الفرص والتهديدات المخططة كعنصر جوهري في عملية التخطيط .
0.71	1.13	3.55	3 يسعى الفندق الى وضع خطط على المدى الطويل لدراسة المشكلات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها .
0.73	0.77	3.65	4 تساعد جهود التخطيط في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا او ايجابيا على الاداء .
0.73	0.89	3.65	5 عدم الاهتمام الكافي بمراجعة احتياجات الفندق ومتطلباته اثناء اعداد اعداد الخطط.
0.73	3.65		الوسط الحسابي الكلي
ب. التنظيم			
0.71	0.75	3.53	6 قدرة الفندق على الاستجابة للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع وتنظيم الموارد .
0.82	0.87	4.10	7 يمتلك فندقنا قدرات مرنة تمكنه من تطوير وتقديم وتسويق مختلف الخدمات.
0.77	1.05	3.85	8 هناك تنظيم يساعد على رؤية واغتنام الفرص في السوق.
0.78	0.50	3.90	9 وجود تنظيم يساعد على جدولة الاعمال وفقا لاحتياجات السوق.
0.78	0.81	3.90	10 يمتلك الفندق وصفا واضحا للوظائف والنشاطات .
0.77	3.86		الوسط الحسابي الكلي
ج. الافراد			
0.67	1.00	3.33	11 يسعى الفندق الى اشراك العاملين في عملية التصميم والتخطيط
0.65	0.98	3.25	12 يسعى فندقنا الى ادخال العاملين دورات تدريبية باستمرار لتحديث قدراتهم ومهاراتهم.
0.71	0.88	3.53	13 يسعى فندقنا الى تشجيع العاملين في جميع المستويات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات .
0.74	0.69	3.68	14 في فندقنا يتم مكافأة العامل بالاعتماد على جودة الاداء .
0.82	0.59	4.10	15 لدى الفندق القدرة على جذب الكوادر العلمية الكفوءة .
0.72	3.58		الوسط الحسابي الكلي
د. التكنولوجيا			
0.81	0.75	4.05	16 تستخدم الشركة تكنولوجيا حديثة في نظام المعلومات الادارية.
0.82	0.86	4.08	17 يعتمد فندقنا التكنولوجيا الجديدة لتقديم افضل الخدمات بشكل اسرع وارخص .
0.79	0.81	3.95	18 تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الفندق من تسهيل تبادل المعلومات بين وحدات وغرف الفندق



0.88	0.63	4.38	19	تمكن التكنولوجيا المستخدمة في الفندق سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالعاملين
0.73	0.90	3.63	20	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الفندق في عملية اتخاذ القرارات.
0.78	3.88			الوسط الحسابي الكلي
0.75	3.74			الوسط الحسابي الكلي للرشاقة الاستراتيجية
ثانيا: السلوك الريادي				
أ. الإبداعية				
0.81	0.78	4.05	21	يؤدي التخصص الدقيق في عمل معين أو جهة واحدة الى تقديم ابداعات أكثر.
0.73	0.98	3.65	22	تستفيد الإدارة من القدرات الإبداعية والأفكار الجديدة التي يمتلكها العاملون.
0.73	0.83	3.65	23	يملك الأفراد القدرات والمهارات التي تجعلهم يشاركون في ابداء الرؤى والتوجهات المستقبلية.
0.79	0.94	3.93	24	مشاركة الأفراد في البرامج التدريبية والمؤتمرات العلمية سببا رئيسيا في تحقيق الإبداعات.
0.77	0.98	3.85	25	يسعى فندقنا الى الإبداع في خدماته وفقا لآذواق الزبائن.
0.77	0.70	3.85	26	يؤدي التخصص الدقيق في عمل معين أو جهة واحدة الى تقديم ابداعات أكثر.
0.77	3.83			الوسط الحسابي الكلي
ب. الشخصية المبادرة				
0.69	0.71	3.45	27	يملك العاملون القدرة في التغلب على الصعاب التي تواجههم أثناء تنفيذ الاعمال الموكلة اليهم .
0.67	0.76	3.33	28	يدافع العاملون عن افكارهم الجديدة حتى وان تعارضت مع افكار الآخرين .
0.69	1.08	3.45	29	يبحث العاملون عن اساليب افضل لانجاز اعمالهم .
0.68	1.17	3.38	30	ينظر العاملون الى معوقات تنفيذ الافكار كتحد يجب التغلب عليه
0.68	3.40			الوسط الحسابي الكلي
ج. تقبل المخاطرة				
0.81	0.36	4.03	31	اسعى الى المقامرة في اعمال غير واضحة النتائج.
0.73	1.03	3.65	32	اتخذ قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بطبيعة عملي .
0.67	1.31	3.35	33	اسعى الى ارضاء العاملين والمسؤولين حتى لو تحملت اعباء اكبر قياسا بإمكاناتي .
0.84	0.87	4.18	34	اميل للعمل بجرأة في الحالات التي تنسم بمخاطرة عالية .
0.76	0.79	3.80	35	اشعر برغبة كبيرة في تحدي المصاعب
0.76	3.80			الوسط الحسابي الكلي
0.74	3.68			الوسط الحسابي الكلي للسلوك الريادي

المصدر :اعتماد الباحثة على مخرجات برنامج SPSS.20

ويلاحظ من جدول (2) ان جميع فقرات الاستبانة سجلت قيم وسط حسابي اكبر من (3) وبنسبة مؤوية اكبر من (60%) كما كانت قيمة الوسط الحسابي الكلي للبعد التفسيري خفة الحركة الاستراتيجية (3.74) وبنسبة مؤوية (75%) ،اما الوسط الحسابي الكلي للسلوك الريادي فكانت (3.68) وبنسبة مؤوية (0.74).

ثانيا: التحليل العاملي التوكيدي ومعامل الثبات لفقرات الاستبانة

اعتمد البحث على النسب المستخرجة بأسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) لبناء نموذج التحليل العاملي من خلال طريقة المكونات الرئيسية الاعتيادية، التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة وبالتالي لكل بعد رئيس وفرعي .

وكما هو مبين في الجدول (3)، اذ تأتي أهمية العامل من خلال مقدار تفسيره للتباين وكذلك مقدار الزيادة التي يضيفها عامل بوجود عوامل اخرى وقد شكلت هذه العوامل (86.26) من التباين الكلي للبيانات. اما نسب التشبع لكل فقرة وقيمة (Alpha) لقياس مدى ثبات الاستبانة موضح في جدول (3):



جدول (3) التحليل العاملي التوكيدي وثبات فقرات الاستبانة

ت	الإبعاد والفقرات	نسب التشبع	القبول او الرفض	معامل Alpha
اولا : خفة الحركة الاستراتيجية				
أ. التخطيط				
0.84	1	يستجيب مبدأ المرونة في التخطيط للتغيرات الداخلية والخارجية .	مقبول	0.89
	2	يساعد التخطيط في تحديد الفرص والتهديدات المخططة كعنصر جوهري في عملية التخطيط .	مقبول	0.86
	3	يسعى الفندق الى وضع خطط على المدى الطويل لدراسة المشكلات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها	مقبول	0.84
	4	تساعد جهود التخطيط في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلبا او ايجابيا على الاداء .	مقبول	0.84
	5	عدم الاهتمام الكافي بمراجعة احتياجات الفندق ومتطلباته أثناء اعداد الخطط.	مقبول	0.88
ب. التنظيم				
0.69	6	قدرة الفندق على الاستجابة للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع وتنظيم الموارد .	مقبول	0.85
	7	يملك فندقنا قدرات مرنة تمكنه من تطوير وتقديم وتسويق مختلف الخدمات.	مقبول	0.77
	8	هناك تنظيم يساعد على رؤية واغتنام الفرص في السوق.	مقبول	0.87
	9	وجود تنظيم يساعد على جدولة الاعمال وفقا لاحتياجات السوق.	مقبول	0.79
	10	يملك الفندق وصفا واضحا للوظائف والنشاطات .	مقبول	0.81
ج. الافراد				
0.68	11	يسعى الفندق الى اشراك العاملين في عملية التصميم والتخطيط	مقبول	0.92
	12	يسعى فندقنا الى ادخال العاملين دورات تدريبية باستمرار لتحديث قدراتهم ومهاراتهم.	مقبول	0.79
	13	يسعى فندقنا الى تشجيع العاملين في جميع المستويات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات .	مقبول	0.91
	14	في فندقنا يتم مكافأة العامل بالاعتماد على جودة الاداء .	مقبول	0.85
	15	لدى الفندق القدرة على جذب الكوادر العلمية الكفوءة .	مقبول	0.85
د. التكنولوجيا				
0.78	16	تستخدم الشركة تكنولوجيا حديثة في نظام المعلومات الادارية.	مقبول	0.93
	17	يعتمد فندقنا التكنولوجيا الجديدة لتقديم افضل الخدمات بشكل اسرع وارخص .	مقبول	0.84
	18	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الفندق من تسهيل تبادل المعلومات بين وحدات وغرف الفندق.	مقبول	0.91
	19	تمكن التكنولوجيا المستخدمة في الفندق سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالعاملين .	مقبول	0.84
	20	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الفندق في عملية اتخاذ القرارات.	مقبول	0.78
ثانيا : السلوك الريادي				
أ. الابداعية				
0.77	21	يؤدي التخصص الدقيق في عمل معين او جهة واحدة الى تقديم ابداعات اكثر.	مقبول	0.81
	22	تستفيد الادارة من القدرات الابداعية والافكار الجديدة التي يمتلكها العاملين.	مقبول	0.81
	23	يملك الافراد القدرات والمهارات التي تجعلهم يشاركون في ابداء الرؤى والتوجهات المستقبلية.	مقبول	0.91
	24	مشاركة الافراد في البرامج التدريبية والمؤتمرات العلمية سببا رئيسيا في تحقيق الابداعات.	مقبول	0.93
	25	يسعى فندقنا الى الابداع في خدماته وفقا لاذواق الزبائن.	مقبول	0.88
	26	يؤدي التخصص الدقيق في عمل معين او جهة واحدة الى تقديم ابداعات اكثر.	مقبول	0.94
ب. الشخصية المبادرة				
0.69	27	يملك العاملين القدرة في التغلب على الصعاب التي تواجههم أثناء تنفيذ الاعمال الموكلة اليهم .	مقبول	0.82
	28	يدافع العاملين عن افكارهم الجديدة حتى وان تعارضت مع افكار الآخرين .	مقبول	0.88
	29	يبحث العاملين عن اساليب افضل لانجاز اعمالهم .	مقبول	0.86
	30	ينظر العاملين الى معوقات تنفيذ الافكار كتحد يجب التغلب عليه	مقبول	0.87
ج. تقبل المخاطرة				
0.71	31	اسعى الى المقامرة في اعمال غير واضحة النتائج.	مقبول	0.88
	32	اتخذ قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بطبيعة عملي .	مقبول	0.88
	33	اسعى الى ارضاء العاملين والمسؤولين حتى لو تحملت اعباء اكبر قياسا بإمكاناتي .	مقبول	0.91
	34	اميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية .	مقبول	0.90
	35	اشعر برغبة كبيرة في تحدي المصاعب	مقبول	0.90

حسب جدول (3) اتضح ان جميع فقرات الاستبانة ذات تناسق داخلي مقبول ما دامت الفقرات سجلت نسب تشبع اكبر من 50% وهذا يدل على صدق الاستبانة ، اما ثبات الاستبانة تم احتسابه وفق قيم الفا



كرونباخ والتي سجلت جميع المتغيرات الفرعية والرئيسية فضلا عن الاستبانة ككل اعلى من 68% لذا هذه الاستبانة هي ذات ثبات جيد.

ثالثا: اختبار وتحليل علاقات التأثير لمتغيرات البحث

تم استعمال تحليل الانحدار البسيط والمتعدد في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تأثير (خفة الحركة الاستراتيجية) في (السلوك الريادي)، كما تم اعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير الاستجابي (السلوك الريادي) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير التفسيري (خفة الحركة الاستراتيجية)، وتم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات التفسيرية والمتغير الاستجابي، كما ان مقارنة بين قوة تأثير كل متغير من المتغيرات التفسيرية قد قيست من خلال (t-test) والذي يشير الى معنوية النتائج، فضلا عن استعمال اختبار (f) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار، وقد اعتمد البحث على مستوى معنوية (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى معنوية المحسوبة مع مستوى المعنوية المعتمدة (0.05) وتعد تأثيرات ذات دلالة معنوية اذا كان مستوى المعنوية المحسوبة اصغر من مستوى المعنوية المعتمدة والعكس بالعكس. وقد وضعت فرضية رئيسة واحدة التي نصت على وجود تأثير ذات دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية في السلوك الريادي. وتفرعت من هذه الفرضية (4) فرضيات فرعية.

اولا: اختبار الفرضية الفرعية الاولى: افادة هذه الفرضية الى وجود علاقة تأثير خفة الحركة الاستراتيجية من خلال بعد التخطيط في ابعاد السلوك الريادي. وسيجري اختبارها كالتالي:

جدول (4) معاملات العلاقة للتخطيط في ابعاد السلوك الريادي

x_1	التفاصيل	الابداعية Y_1	الشخصية المبادرة Y_2	تقبل المخاطرة Y_3
التخطيط	قيمة (a)	1.246	3.298	2.533
	معامل β	0.81	0.07	0.54
	R^2 معامل التحديد	0.66	0.005	0.29
	R معامل الارتباط	0.81	0.07	0.54
	F المحسوبة	77.567	0.214	16.502
	T المحسوبة	8.807	0.463	4.062
	مستوى المعنوية	0.000	0.646	0.000
	معادلة الانحدار البسيط	$Y_1=1.246 + 0.81X_1$	$Y_2=3.298 + 0.07X_1$	$Y_3=2.533 + 0.47X_1$
النتيجة	لا ترفض الفرضية	ترفض الفرضية	لا ترفض الفرضية	

df=41 n=42,

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

جدول (4) يوضح ان التخطيط لها علاقة تأثير في الابداعية اذ بلغت قيمة معامل β (0.81) وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة في التخطيط تزداد الابداعية بنسبة (0.60)، كما كانت هناك علاقة تأثير للتخطيط في الشخصية المبادرة بلغت معامل β (0.07) وهذا يزيد من الشخصية المبادرة اذا ازدنا التخطيط بمقدار وحدة واحدة لان معامل التأثير ضعيف. ان التخطيط له تأثير في تقبل المخاطرة. وحسب



نتائج جدول (4) يوجد تأثير للتخطيط في الابداعية وتقبل المخاطر ، كما لا يوجد تأثير للتخطيط في الشخصية المبادرة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: إفادة هذه الفرضية الى وجود علاقة تأثير للرشاقة الاستراتيجية من خلال بعد التنظيم في إبعاد السلوك الريادي . وسيجري اختبارها كالتالي .

جدول(5) معاملات العلاقة للتنظيم في ابعاد السلوك الريادي

تقبل المخاطرة Y_3	الشخصية المبادرة Y_2	الابداعية Y_1	التفاصيل	X_2
1.783	2.700	0.219	قيمة (a)	التنظيم
0.54	0.18	0.71	معامل β	
0.29	0.032	0.50	R^2 معامل التحديد	
0.54	0.18	0.71	R معامل الارتباط	
16.552	1.376	41.371	F المحسوبة	
4.068	1.173	6.432	T المحسوبة	
0.000	0.248	0.000	مستوى المعنوية	
$Y_3=1.783$ $+0.54X_2$	$Y_2=2.700$ $+0.18X_2$	$Y_1=0.219$ $+0.64X_2$	معادلة الانحدار البسيط	
لا ترفض الفرضية	ترفض الفرضية	لا ترفض الفرضية	النتيجة	

df=41 n=42,

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

جدول (5) يوضح ان التنظيم له علاقة تأثير في الابداعية اذ بلغت قيمة معامل β (0.71) وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة في التنظيم تزداد الابداعية بنسبة (0.71) ، كما كانت هناك علاقة تأثير ضعيفة للتنظيم في الشخصية المبادرة بلغت معامل β (0.18) وهذا يزيد من الشخصية المبادرة اذا ازدنا التنظيم بمقدار وحدة واحدة. اما التنظيم له علاقة تأثير في تقبل المخاطرة. وحسب نتائج جدول (5) يوجد تأثير للتنظيم في الابداعية وتقبل المخاطر ، كما لا يوجد تأثير للتنظيم في الشخصية المبادرة. ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: افادة هذه الفرضية الى وجود علاقة تأثير للرشاقة الاستراتيجية من خلال بعد الافراد في ابعاد السلوك الريادي . وسيجري اختبارها كالتالي :



جدول (6) معاملات العلاقة للأفراد في ابعاد السلوك الريادي

تقبل المخاطرة Y_3	الشخصية المبادرة Y_2	الابداعية Y_1	التفاصيل	X_3
2.931	2.197	1.242	قيمة (a)	الأفراد
0.28	0.36	0.61	معامل β	
0.08	0.13	0.37	R^2 معامل التحديد	
0.28	0.36	0.61	R معامل الارتباط	
3.388	5.803	24.135	F المحسوبة	
1.841	2.409	4.913	T المحسوبة	
0.073	0.021	0.000	مستوى المعنوية	
$Y_3=2.931$ $+0.28X_3$	$Y_2=2.197$ $+0.36X_3$	$Y_1=1.242$ $+0.61X_3$	معادلة الانحدار البسيط	
ترفض الفرضية	لا ترفض الفرضية	لا ترفض الفرضية	النتيجة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب
df=41 n=42,

جدول (6) يوضح ان الافراد لها علاقة تأثير في الابداعية اذ بلغت قيمة معامل β (0.61) وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة في الافراد تزداد الابداعية بنسبة (0.61) ، كما كانت هناك علاقة تأثير للأفراد في الشخصية المبادرة بلغت معامل β (0.36) وهذا يزيد من الشخصية المبادرة اذا ازدنا الافراد بمقدار وحدة واحدة. الا ان الافراد لم تؤثر تأثير كبير في تقبل المخاطرة اذ بلغ معامل التأثير (0.28). وحسب نتائج جدول (6) يوجد تأثير للأفراد في الابداعية والشخصية المبادرة ، كما لا يوجد تأثير للأفراد في تقبل المخاطرة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: افادة هذه الفرضية الى وجود علاقة تأثير للرشاقة الاستراتيجية من خلال بعد التكنولوجيا في ابعاد السلوك الريادي . وسيجري اختبارها كالتالي :



جدول (7) معاملات العلاقة للتكنولوجيا في ابعاد السلوك الريادي

تقبل المخاطرة Y_3	الشخصية المبادرة Y_2	الابداعية Y_1	التفاصيل	X_4
1.875	2.827	0.563	قيمة (a)	التكنولوجيا
0.58	0.17	0.72	معامل β	
0.33	0.03	0.52	R^2 معامل التحديد	
0.58	0.17	0.72	R معامل الارتباط	
19.955	1.209	43.270	F المحسوبة	
4.467	0.171	6.578	T المحسوبة	
0.000	0.278	0.000	مستوى المعنوية	
$Y_3=1.875$ $+0.58X_3$	$Y_2=2.827$ $+0.17X_3$	$Y_1=0.653$ $+0.72X_3$	معادلة الانحدار البسيط	
لا ترفض الفرضية	ترفض الفرضية	لا ترفض الفرضية	النتيجة	

df=41 n=42,

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

جدول (7) يوضح ان التكنولوجيا لها علاقة تأثير في الابداعية اذ بلغت قيمة معامل β (0.72) وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة في التكنولوجيا تزداد الابداعية بنسبة (0.72) ، غير ان لا توجد علاقة تأثير للتكنولوجيا في الشخصية المبادرة اذ بلغت معامل β (0.17) وهذا يزيد من الشخصية المبادرة اذا ازدنا التكنولوجيا بمقدار وحدة واحدة. ان التكنولوجيا لها تأثير في تقبل المخاطرة اذ بلغ معامل التأثير (0.58). وحسب نتائج جدول (7) يوجد تأثير للتكنولوجيا في الابداعية وتقبل المخاطر، كما لا يوجد تأثير للتكنولوجيا في الشخصية المبادرة.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية: افادة هذه الفرضية الى وجود علاقة تأثير للرشاقة الاستراتيجية في السلوك الريادي . وسيجري اختبارها كالتالي :

جدول (8) معاملات العلاقة للرشاقة الاستراتيجية في السلوك الريادي

السلوك الريادي Y	التفاصيل	X
1.406	قيمة (a)	خفة الحركة الاستراتيجية
0.69	معامل β	
0.48	R^2 معامل التحديد	
0.69	R معامل الارتباط	
37.169	F المحسوبة	
6.097	T المحسوبة	
0.000	مستوى المعنوية	
$Y_5=1.406 +0.69X$	معادلة الانحدار البسيط	
لا ترفض الفرضية	النتيجة	

df=41 n=42,

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب



جدول (8) يوضح ان خفة الحركة الاستراتيجية لها علاقة تأثير في السلوك الريادي اذ بلغت قيمة معامل β (0.69) وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة في خفة الحركة الاستراتيجية سيزداد السلوك الريادي بنسبة (0.69). بما ان قيمة T المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية بدلالة مستوى المعنوية (0.000) فلا ترفض الفرضية وهذا يدل على ان هناك علاقة تاتير ذات دلالة احصائية معنوية للرشاقة الاستراتيجية في السلوك الريادي على مستوى هذا البحث.

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. توصل البحث عند اعتماد مدراء الفنادق على التخطيط المرن أي وضع اكثر من خطة واستخدام الخطة التي تتناسب مع الحالة لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات فان ذلك يؤدي الى تحقيق قدرات ابداعية في تحقيق رغبات واذواق الزبائن.
 2. اثبت البحث ان عملية تنظيم الموارد حسب ما تحتاجه أنشطة الفندق كالمالية والتسويقية والادارية وفق استثمار الفرص ذلك يؤدي الى خفض الصراع بين الافراد العاملين وتشجيعهم على ابتكار اساليب عمل جديدة وافكار مبدعة ضمن تحمل مخاطرة معينة.
 3. ان قيام مدراء الفنادق في اشراك العاملين في ورش عمل ودورات تدريبية في جميع المستويات الادارية والخدمية للفندق، يؤدي ذلك لتحسين قدرة العاملين على طرح افكار جديدة ومختلفة تسرع من عملية استكشاف واستثمار الفرص.
 4. ان عملية ادخال الوسائل التكنولوجية الحديثة بهدف اسراع تقديم افضل الخدمات سيؤدي ذلك الى مشاركة الجميع بافكارهم عبر وسائل اتصال متطورة وبالتالي تحقيق الابداع في الخدمات.
 5. كما توصل البحث الى ان السلوك الريادي الذي يتعلق بخصائص مدير الفندق انما يتم تعزيزها من خلال التخطيط والتنظيم والاهتمام الاستثنائي بالافراد العاملين واستخدام الوسائل التكنولوجية.
 6. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تاتير بين متغيري البحث من خلال الاتي:-
- أ - يوجد تأثير للتخطيط في الابداعية وتقبل المخاطر ، لكن لا يوجد تأثير للتخطيط في الشخصية المبادرة.

- ب - يوجد تأثير للتنظيم في الابداعية وتقبل المخاطر، لكن لا يوجد تأثير للتنظيم في الشخصية المبادرة.
- ج- يوجد تأثير للافراد في الابداعية والشخصية المبادرة ، لكن لا يوجد تأثير للافراد في تقبل المخاطرة.
- ح- يوجد تأثير للتكنولوجيا في الابداعية وتقبل المخاطر، لكن لا يوجد تأثير للتكنولوجيا في الشخصية المبادرة.

ثانياً: التوصيات

- 1- من الضروري أن يقوم مديرو إدارة الفنادق الاعتماد على مؤشرات خفة الحركة الاستراتيجية (التخطيط ، التنظيم ، الافراد ، التكنولوجيا) بشكل كبير مما يمكنهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية ورسم السياسات الاستراتيجية والاستفادة منها على المدى الطويل



- 2- ضرورة الاهتمام بنوعية البرامج التدريبية التي تقدمها الجهات المختلفة للريادي، التي يجب أن تتماشى مع متطلباته، ويمكن أن تتمثل في البرامج التدريبية لتعزيز السلوك الريادي لديهم
- 3- ضرورة أن تدرك ادارة الفنادق عملية التخطيط لأنها تؤدي الى زيادة نجاح الفنادق وتطورها، حيث يعتبر التخطيط براعة من الممكن اكتسابها ونموها
- 4- ضرورة أن تدرك ادارة الفنادق أهمية التميز بروح المخاطرة في انتهاز الفرص والمبادرة في تنفيذها، فالريادي لا يقامر بل يدرس كل الظروف ويتوقع كل الاحتمالات ويحسب كل النتائج ليصل إلى هدفه، وهذا ما يحمل مفهوم المخاطرة.
- 5- ضرورة أن تدرك ادارة الفنادق أهمية الاطلاع المستمر لمواكبة التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال في نمو مشروعها وتوسعة، التي تضمن لها مواكبة أحدث التغيرات، وإثارة الأفكار الجديدة المتعلقة بخدماتها ، والاطلاع على أدواق الزائرين وأوضاع المنافسين



المصادر

1. جلاب ، احسان دهش ، " ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير " دار صفاء ، ط1 ، عمان ، 2011
2. حبيش، فوزى "الإدارة العامة والتنظيم الإداري"، دار النهضة العربية، بيروت، 1991 .
3. حريم ، حسين "مبادئ الادارة الحديثة ، النظريات العمليات الادارية وظائف المنظمة " الحامد ، ط2 ، عمان ، الاردن ، 2009 .
4. حسين ، قيس ابراهيم " دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي "
5. الحلو، ماجد راغب ، "علم الإدارة العامة"، ادار المطبوعات الجامعية ،الإسكندرية ، 1987
6. حمود ، خضير كاظم واللوزي ، موسى سلامة ، ٢٠٠٨ ، مبادئ إدارة الأعمال ، الطبعة
7. حنونة ،سامي ،إبراهيم ،حماد،" قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة 2006 .
8. الدوري ، زكريا و العزاوي ، نجم ، عبود نجم و السكارنة ، بلال و العملة ، شفيق و القادر ، محمد "مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها " اليازوري ، عمان ، الاردن ، 2010 .
9. زعيبي ، رحمة " اثرتخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري.
10. زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2003
11. زيارة ، فريد فهمي ، "وظائف الادارة " اليازوري ، عمان ، الاردن ، 2009 .
12. السالم ، مؤيد سعيد ، " ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي " دار اثراء للنشر ، ط1 ، عمان الاردن ، 2009 .
13. سعاد نائف برنوطي ، " إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة "، دار وائل للنشر، ط 1 2005،
14. السكارنة ،بلال خلف ،" الريادة وادارة منظمات الاعمال " دار ، عمان ، الاردن ، 2008 .
15. الشبراوي، عاطف، " تجارب عالمية و عربية لتشجيع الإبداع التكنولوجي"، المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين، الرباط، مارس 2002
16. الصانع ، ايمان سالم ، " اثر محددات خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية ، اراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج " ، رسالة ماجستير ، الاردن ، 2013 .
17. العابدي، علي رزاق جواد و الموسوي هاشم مهدي هاشم "تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية"دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد الثامن ، العدد 31، 2014 .



18. العامري ، صالح مهدي محسن والغالي ، طاهر محسن منصور "الادارة والاعمال " ، دار وائل ، ط 2 ، عمان ، الاردن ، 2008 .
19. العتيبي ، عبد الهادي ، "المبادرات الفردية والأعمال الريادية ودورها في التنمية" ، 20. عقيلي ، عمر وصفي ، " ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي " دار وائل للنشر ، ط 2 ، عمان ، الاردن ، 2009 .
21. علي ، اسامة " التخطيط الاستراتيجي وجودة التعلم " ، ط1، دار العلم والإيمان ، كفر الشيخ ، القاهرة ، 2009 .
22. الفضيل واسماء " عقلنة المنظمة وعناصر التنظيم " الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، العدد 10 ، 2013
23. القبح ، ايهاب سمير زهذي والخفاجي ، نعمة عباس ، "ريادة الاعمال الداخلية منظور القدرات الاستراتيجية " ، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2014.
24. القحطاني ، فاطمة محمد " التعلم التنظيمي مدخل للتحويل الى مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية " دراسة تطبيقية في جامعة محمد بن سعود الاسلامية ، رسالة ماجستير ، الرياض ، 2012 .
25. القريوتي ، محمد قاسم " مبادئ الادارة ، النظريات والعمليات والوظائف " ط4 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009 .
26. مراد ، زايد "الريادة والابداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، بحث مقدم في اطار الملتقى الدولي :حول التكوين وفرص الاعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خضير بسكرة ، الجزائر ، 2010.
27. المطيري ، فيصل بن محمد " دور التدريب اثناء العمل فيتنمية مهارات الافراد العاملين بدوريات الامن بمحافظة جدة " ، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية ، 2010 .
28. النجار ، فائزة جمعة ، العلي ، عبد الستار محمد ، ٢٠٠٦ ، الريادة وإدارة الأعمال الصغير ، 29. نوي ، طه حسين وضيف ، احمد " الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية"
30. الهيتي ، ثائر شاكر محمود والغريزي ، سامي ذياب " التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع التنموية " ط1 ، الوراق ، عمان ، الاردن ، 2014 .
31. Antonic, Bostjan & Scarlat, Cezar: "Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: comparison Between Slovenia and Romania", Managing the Process of Globalization in New and Upcoming EU Members, 6th International Conference of the faculty of Management Koper Congress Center Bernardin, pp.71-89 ,2005.
32. Ahmad , Nadim & Seymour , Richard G. , " Defining Entrepreneurial Activity" 2008 ,, www.oecd.org/dataoecd/2/62/39651330.pdf .



34. Bakhshian.A,hamidi.f,ezati.m," Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers", The Journal of Mathematics and Computer Science Vol .3 No.4 ,p.415-418,2011.
35. Bhatt, D. Ganesh & Grover Varun, , Types of Information Technology Capabilities and their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study, Journal of Management Information Systems, Vol. 22, No. 2, Fall, 2005, p261.
36. Daft ,Richard "New era of management", 9th, South-eastern,Cengage learning. Australia,2010.
37. David, Fred "Strategic Management- Concepts and Cases", 12th ed.,Prentice-Hill Pearson Education International Inc. U.S.A.2009.
38. de Jong , Jeroen P.J.& Den Hartog , Deanne N." How leaders influence employees' innovative behavior " European Journal of Innovation Management Vol. 10 No. 1, 2007.
39. de Jongi, J.P.J,. Parkerii, S.K, Wennekers, S. , Wu, C." Corporate Entrepreneurship at the Individual Level:Measurement and Determinants",2011.
40. Doz, Y., Kosonen, M. "The dynamics of strategic agility: nokia's rollercoaster experience", California Management Review, Vol.50 No. 3 , pp. 95-118. 2008.
41. Hamel, G.," The Future of Managemen"t, Harvard Business School Press, Boston, 2007 .
42. Heizer, J. & Render B., "Operation Management", 9th ed, New Jersey, Prentice-Hall, 2008.
43. Hisrich,R.D.,Peters,M.P.,&Shepherd,D.A. Entrepreneurship (8 ed),McGraw Hill, 2010.
44. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane,"Management of Strategy: Concepts and Cases", South-Western, 1sted, New York, 2007.
45. Idris1, Wael Mohamad Subhi & AL-Rubaie1, Methaq Taher Kadhim" Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility" Journal of Management and Strategy, Vol. 4, No. 2, 2013.
46. Kettunen .O , " Agile Product Development and Strategic Agility IN Technology Firms" Master degree ,Helsinki University of Technology, Espoo, Finland, 2010.
47. McCarthy, I. P., Lawrence, T. B., Wixted, B., & Gordon, B. R. A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity. Academy of Management Review,Vol. 35No.4, PP.604-626 , 2010.
48. McFadzean, Elspeth & O. Loughlin, Andrew &Shaw,Elizabeth:"Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link," European Journal of Innovation Management,Vol.8, No.3, pp.350-372, 2005.
49. Oyedijo, Ade Ph.D. "Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation" American International Journal of Contemporary Research , Vol. 2 No. 3; March 2012.
50. Ofoegbu . E . Onyema , and Akanbi.P. Ayobami, " The Influence Of Strategic Agility On The Perceived Performance Of Manufacturing Firms In Nigeria", Master Theses, Ajayi Crowther University, Nigeria,2012.
51. Safari, Hossein" A Conceptual Model for Agility Strategy and Work Organization by Structural Equation Modeling: A Case Study in the Iranian Textile Industry " Business and Economic Research ISSN 2162-4860, Vol. 3, No. 1, 2013.



52. Santala, Maarit" Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting" 2009.
53. Studdard, L. Nareatha & Munchus, George, Entrepreneurial firms' acquisition of knowledge using proactive help-seeking behaviour , International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 15 No. 3, pp. 242-261,2009.
54. Sull, D., How to Thrive in Turbulent Markets, Harvard Business Review, Vol. 87 Issue 2, 2009.
55. Swafford, P.M, Ghosh, S. and Murthy, N. (2008). "Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility", International Journal Production Economics, Vol.116No.2, pp. 288–297.
56. Tallon, P. Patrick, Inside the adaptive enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility, Springer Science + Business Media, 2007, p06.
57. Tallon, P. Patrick, Inside the adaptive enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility, Springer Science + Business Media, p01 2007.
58. Weill, P. & Ross, J. W., It Governance, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004
59. Zampetakis, L., Beldekos, P., Moustakis, V. "Day-to-day" entrepreneurship within organizations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organizational Support. European Management Journal, 27, pp.165–175, 2009
60. 56. Rauch, A., J. Wiklund, G.T. Lumpkin & M. Frese, Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future, Entrepreneurship Theory & Practice, May, 761-787, 2009.