

The Impact of Organizational Flexibility on Entrepreneurial Orientation Enhancement: A Field Study on Jordanian Information Technology Companies

Shaker Jaralla Alkshali¹ and Arwa Mousa Badran²

ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of organizational flexibility on entrepreneurial orientation enhancement. It is a field study which has been applied on Jordanian information technology companies, where organizational flexibility represented the independent variable of the study. The study has adopted three dimensions to measure organizational flexibility, which are: structural flexibility, strategic flexibility, and operations flexibility. As for the dependent variable which is entrepreneurial orientation, it has been measured by three dimensions which are: risk taking, innovation and proactivity. The study was conducted on a sample of (141) workers from the investigated companies. For the sake of achieving this study's objectives, the researchers have developed a questionnaire to collect data from the workers based on several previous studies, where the questionnaire forms were distributed among the individuals randomly. The results of the study indicated that applying the organizational flexibility dimensions in these companies was at high levels, where operations flexibility dimension came in advance of the others. With regards to the level of applying entrepreneurial orientation dimensions, it was also high, where the dimension of innovation was the highest. Also, the results showed a significant effect of organizational flexibility on entrepreneurial orientation in the investigated companies. In light of the study's findings, some recommendations were submitted, such as: necessity of Jordanian information technology companies to review their operations, systems and relevant work procedures, with the emphasis to take into consideration applying this review collectively by creating special teams and providing freedom for these groups, in addition to the necessity of developing a system to collect, classify and analyze data and information whether related to operations or beneficiaries.

Keywords: Organizational flexibility, Entrepreneurial orientation, Information technology companies, Jordan.

¹ Professor, Department of Administration, Faculty of Finance and Business, International Islamic Sciences University, Amman, Jordan.
E-Mail: drshaker55@yahoo.com

² Part Time Lecturer. E-Mail: arwa_b90@hotmail.com

Received on 29/3/2018 and Accepted for Publication on 18/3/2019.

أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية

شاكر جار الله الخشالي¹ واروى موسى بدران²

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي، وهي دراسة ميدانية تم تطبيقها على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. مثلت المرونة التنظيمية المتغير المستقل للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة ثلاثة أبعاد لقياس المرونة التنظيمية، وهي: المرونة الهيكيلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرونة العمليات. أما المتغير التابع - وهو التوجه الريادي - فقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي: تبني المخاطرة، والإبداع، والاستباقية. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (141) عاملًا في هذه الشركات. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتطوير استبيان لجمع البيانات من العاملين استنادًا إلى العديد من الدراسات السابقة، وقد وُزّعت الاستبيانات على مفردات العينة بشكل عشوائي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية في هذه الشركات كان بمستويات مرتفعة يقتربها بُعد مرونة العمليات. أما بالنسبة لمستوى تطبيق أبعاد التوجه الريادي، فكانت أيضًا مرتفعة وأعلاها كان بُعد الإبداع. كما أوضحت النتائج وجود أثر معنوي للمرونة التنظيمية في التوجه الريادي في الشركات المبحوثة. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة مراجعة شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية للعمليات والأنظمة والإجراءات الخاصة بعملها، مع التأكيد على مراعاتها القيام بهذه المراجعة بشكل جماعي من خلال تكوين الفرق الخاصة وتوفير الحرية لهذه الجماعات، بالإضافة إلى ضرورة قيامها بتطوير نظام لديها لجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها سواء ما يتعلق منها بالعمليات أو بالمستفيدين.

الكلمات الدالة: المرونة التنظيمية، التوجه الريادي، شركات تكنولوجيا المعلومات، الأردن.

منظمات الأعمال ناشئة، فضلاً عن اعتماد هذه المنظمات في عملها على المنظمات الأخرى في الدول المتقدمة من ناحية التكنولوجيا. وتعتبر شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية من بين الشركات التي تصارع من أجل البقاء أولاً، ومن ثم الحفاظ على حصتها السوقية ثانياً. ولأجل تحقيق ما تصبو إليه هذه الشركات، فلا بد لها من اعتماد التوجه الريادي الذي يُمكّنها من الاعتماد على نفسها والتقليل من التبعية والاعتماد على ابتكارات الشركات الأخرى في الدول المتقدمة. إن بداية تفكير إدارات هذه الشركات بالاعتماد على ابتكارات العاملين فيها ونقلها إلى واقع التطبيق، والتفكير بالمنافسة ليس فقط على المستوى المحلي، وإنما أيضًا على المستوى العالمي، وتحملها للمخاطرة، يجعلها أكثر قدرة على الوصول إلى منتجات جديدة ومتقدمة، وبالتالي تضع هذه الشركات نفسها في موقع القائد في

المقدمة

تعمل منظمات الأعمال اليوم في بيئة سريعة التغير وشديدة المنافسة، مما يجعلها تشعر بشكل دائم بالخوف من تراجع وضعها في سوق العمل، بل وأكثر من ذلك من عدم إمكانية بقائها واستمرارها، وعلى الأخص في العقدين الأخيرين؛ إذ شهد الاقتصاد العالمي تحولات كبيرة أثرت بشكل سلبي على هذه المنظمات، وبشكل واضح في الدول النامية التي ما تزال فيها

1 أستاذ، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن. E-Mail: drshaker55@yahoo.com

2 محاضر غير متفرغ. E-Mail: arwa_b90@hotmail.com

تاريخ استلام البحث 29/3/2018 و تاريخ قبوله 18/3/2019.

شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى تطبيق المرونة التنظيمية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.
2. التعرف على مدى اعتماد التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، وأبعد التوجه الريادي الأكثر توافراً فيها.
3. التعرف على أثر المرونة التنظيمية في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

1. أهمية الدراسة على المستوى الأكاديمي: إن هذا البحث يعالج موضوعاً يُعد من أكثر المواضيع الإدارية الحيوية أهميةً في بيئه المنظمات المعاصرة؛ إذ يشكّل أبعاداً فكريةً ومستقبليةً تتمثل في المرونة التنظيمية والتوجه الريادي، وذلك لإثراء المكتبة الأردنية والعربيّة بمثل هذه المواضيع الحديثة.
2. كما تتجسد أهمية الدراسة على مستوى الميدان المبحوث، وهو شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، وذلك من خلال تقديم الاقتراحات والتوصيات للإدارة العليا في الشركات قيد الدراسة عبر بيان أهمية المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي لأجل الاستفادة منها، وذلك لكون هذه الشركات تبحث دائمًا عن طرق وأساليب جديدةً تُمكّنها من أخذ قصب السبق في مجال عملها وتقديم كل ما هو جديد. ويتم ذلك من خلال الارتفاع بمفهوم التوجه الريادي والانتقال به إلى الممارسات الإبداعية التي تناسب حالة التغيير المستمر في بيئه متسرعة التغيير، مما قد يساعد إدارات هذه الشركات في تجاوز الصعوبات في بيئه شديدة المنافسة، والارتفاع بأداء قطاع تكنولوجيا المعلومات في الأردن. وبالتالي فإن هناك إمكانية للاستفادة من نتائج هذه الدراسة والأخذ بما يمكن أن تتوصل وما يمكن أن تقدمه من توصيات بهدف تحسين الأداء والفاعلية للمنظمات قيد الدراسة.

السوق بدلاً من الوضع التبعي. ولتحقيق كل ذلك، فإن هذه الشركات تحتاج إلى المرونة الكافية، التي تمثل في المرونة في الأنظمة والقوانين والإجراءات، وكذلك مرونة استراتيجيةاتها وعملياتها التشغيلية، التي تُمكّنها من الانتقال من التقليد وكل ما هو معروف إلى تقديم كل ما هو جديد، وذلك عن طريق إعادة تشكيل أنظمة عملها والتحول باتجاه نماذج العمل المرونة (Ror & Das, 2017)، مما يتيح لها الابتعاد عن أساليب العمل الروتينية وتحقيق زيادة في الإنتاجية. لذا جاءت هذه الدراسة لسلط الضوء على قياس أثر المرونة التي تتمتع بها هذه الشركات في تعزيز توجهاتها الريادية.

مشكلة الدراسة

في الوقت الذي تسعى فيه منظمات الأعمال إلى امتلاك مزيج من البصيرة والحكمة وبعد النظر، واستشعار المتغيرات البيئية المحيطة بها، والاستجابة بشكل ناجح للفرص المتاحة في السوق العالمي في بيئه تتصف بالتعقيد والاضطراب وعدم التأكيد البيئي العالمي، ظهر مفهوم المرونة التنظيمية ليُمثل مفتاح النجاح لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، ومصدر الإبداع والابتكار وخلق القيمة لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين كافة، وذلك من أجل تلبية حاجات الأسواق والمستهلكين. وقد أدى التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات واتساع حجم المعلومات والمعارف، بالإضافة إلى التناقض الاستراتيجي العالمي، وظهور الأشكال الجديدة للتحولات الاستراتيجية، وغير ذلك من الظواهر المعقدة إلى دفع هذه الشركات إلى البحث عن آليات متطورة وأساليب جديدة في التصدي لتلك التغيرات السريعة ومواجهة التحديات البيئية المستمرة التي تعصف بها. ويتجسد ذلك في الريادة التي تُوصف بأنها ظاهرة بُرزت على مستوى المنظمة ساهمت في ظهور مفهوم التوجه الريادي ليكون ضرورة استراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية كونها تسعى لاختراق حواجز المنافسة؛ فهو – أي التوجه الريادي – وضع استراتيجي يتبنّاه مدير هذه الشركات، ويتصف بمستوى عالٍ من التبنّؤ والتخطيط والمجازفة (النعميمي وآخرون، 2016؛ المؤمني، 2016). من هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي: ما أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي في

تمتلك من موارد القيام بأنشطة جديدة ذات جاذبية عالية في ظل ظروف غير مؤكدة.

- **الإبداع Innovation**: يشير إلى قيام شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية بتقديم شيء مميز ذو قيمة مضافة. ويستند الإبداع إلى وجود أفكار مبتكرة من قبل العاملين في هذه الشركات تتبعها الإدارات وتنقلها إلى منتجات جديدة أو خدمات متطرفة.

- **الاستباقية Proactivity**: تشير إلى قيام شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية بالتعرف على الاحتياجات غير المحددة لدى زبائنها بشكل واضح، وتحويلها إلى فرص حقيقة قبل التعرف عليها من قبل المنافسين.

الإطار النظري

المرونة التنظيمية

يُعد مفهوم المرونة التنظيمية مفهوماً معاصرًا في الفكر الإداري الحديث، وعاملًا مهمًا في زيادة فاعلية المنظمة، بالإضافة إلى أنها مصدر مهم للميزة التفاضلية في بيئة الأعمال المتغيرة (الزيدي والخزرجي، 2016). ولتحقيق المرونة التنظيمية في منظمات الأعمال، فإنه يتوجب على القادة الإداريين فيها تجاوز القصور الذاتي الإداري، وزيادة الوعي التنظيمي بالمعرفة، وكذلك القدرة على امتصاصها واستيعابها. وينجس ذلك في قدرة المنظمات على تعديل الممارسات الحالية وإدارة المخاطر الاقتصادية والسياسية من خلال الاستجابة للتغيرات البيئية غير المستقرة بشكل سريع وينهج استباقي يساعد على اقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الخارجية الموجودة في السوق (العطوي، 2012).

حاولت الدراسات السابقة تأطير مفهوم المرونة التنظيمية، إذ يُعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الإدارية المميزة في مجال إدارة الأعمال، وله الأثر الكبير في إبراز صورة المنظمات وأمتلاكها النظرة المعاصرة في تطوير أدائها.

وقد تعددت تعريفات المرونة التنظيمية بتنوع الباحثين؛ فقد عرفها (عبد العال، 2016) بأنها "قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات التي تنشأ بشكل غير متوقع في بيئة العمل من خلال الاستجابة السريعة لهذه التغيرات وتحويلها إلى فرص

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

يمكن صياغة التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ولأبعادها على النحو التالي:

- **المرونة التنظيمية Organizational Flexibility**: هي قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية على تطوير مواردها تجاه سرعة التكيف، والاستجابة المدروسة لمواجهة الأحداث المفاجئة وغير المتوقعة في البيئة الخارجية لتحقيق الأداء المتميز.

- **المرونة الهيكلية Structural Flexibility**: هي ابتعاد شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية عن الشكلية في أداء الوظائف وذلك عن طريق بناء فرق عمل تُفوض لها السلطات، ولكن مع ممارسة مديرى هذه الشركات للرقابة غير المباشرة على العاملين، بحيث يجري التنسق وتبادل المعلومات والمعرفة بشكل يخدم أهداف العاملين والشركة في آن واحد.

- **المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility**: هي قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيжи ذي مرونة عالية من أجل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وبالتالي عدم التعرض للمخاطر.

- **مرونة العمليات Operations Flexibility**: هي قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية على مواجهة التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة فيما يتعلق بعمليات التشغيل لديها، عن طريق إنشاء خطة للتبديل بالتغييرات التي يمكن أن تحدث، وذلك للحصول على مخرجات ذات جودة عالية وتحسين عملياتها.

- **التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation**: هو ممارسات تتبعها إدارات شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية بحيث تهدف من خلالها إلى تطوير المنتجات وتقديم الخدمات الجديدة، وذلك عن طريق ممارسة الأعمال التي تُوصف بالخطورة بطريقة استباقية للغطاب على المنافسين.

- **تبني المخاطرة Risk Taking**: يشير إلى مدى رغبة شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية في المخاطرة بما

والخارجية، وتكون لديها القابلية والاستعداد للتغيير والتطوير بشكل دائم بهدف الوفاء بتلبية طلبات العملاء، بالإضافة إلى حرصها على الحصول على مكانة خاصة ومميزة في السوق العلمي آخذة الاهتمام بقدراتها وكفاءاتها بعين الاعتبار (عبد الرحيم وفاضل، 2016).

وأشار (النعمي والشكر، 2016) إلى أن أهمية المرونة التنظيمية تتمثل في أنها:

1. تُنسق أنشطة الهيكل التنظيمي في المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية أداء الأفراد العاملين فيها ورفع معدلات الميزة التنافسية لها.
2. تُوضح التركيب الداخلي للمنظمة (الخريطة التنظيمية)، وذلك لتعكس طبيعة العلاقة بين الأقسام والمسؤوليات والسلطات والأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
3. تسهم في تشخيص المشكلات التي قد تواجه المنظمة، وتقديم الحلول الناجعة لها في أسرع وقت ممكن.
4. تؤدي إلى تقليص الوقت المستغرق لإنجاز الأعمال.

ولأن المرونة تعتبر عنصراً أساسياً في نجاح منظمات الأعمال في بيئة المنافسة المستمرة إلى الوقت، فإن الظروف المعاصرة التي تعيشها المنظمات اليوم تفرض عليها الانفتاح ومضاعفة الجهود واستخدام التخطيط الاستراتيجي، وذلك عن طريق اتباع المنظمة للمرونة كمنهجية، وامتلاكها لموارد بشرية تتمتع بقدرات وموهاب إبداعية لديها الرغبة في إحداث التغيير بعيداً عن الروتين، وسياسة الالامركزية في المنظمة مع توخي الإشراف والمراقبة من الإدارة العليا، إذ إن التحديات الإدارية المعاصرة تبرز في كيفية إجراء التنسيق وإدارة الكلف وبناء الأنظمة الإدارية مع مراعاة عدم إلغاء التجديد والابتكار داخل المنظمات. وبذلك فإن تطبيق المنظمة للمرونة يضمن لها تحقيق دعائم النجاح الاستراتيجي المتمثلة في الكفاءة والفعالية (Verdú & Gómez-Gras, 2009).

وتعتقد الشلمون (2017) أن أهم العوامل الرئيسية لنجاح تطبيق النظام المرن في منظمات الأعمال تتمثل بالآتي:

1. التزام الإدارة العليا في المنظمة بتبني النظام المرن وتطبيقه.
2. وجود استراتيجية شاملة في المنظمة لدمج النظام المرن في جميع عمليات المنظمة.
3. خلق التغييرات الضرورية في الثقافة التنظيمية.

للنمو والازدهار". وقد عرفت (المحاسنة، 2017) المرونة التنظيمية بأنها "القدرة على توقع الفرص البيئية المتاحة في السوق واغتنامها بشكل استباقي"، مما يسمح للمنظمة بتعديل موقعها واستراتيجياتها وتنظيم أساليب العمل الجديدة للحصول على مزايا تنافسية، وذلك في ظل الظروف البيئية المتغيرة المحيطة بها".

ويرى (السواعير، 2017) أن المرونة التنظيمية هي "قدرة المنظمة على العمل بشكل مريح في بيئة السوق العالمية المتغيرة والمتجردة، وبأسلوب سريع وفعال ومستمر، وذلك من خلال حرصها الدائم على تقديم المنتجات والخدمات التي تتميز بالجودة العالية وتحقيق الأداء المتميز". وعرف (Porkiani & Hejinipoor, 2013) المرونة التنظيمية بأنها "امتلاك المنظمة للحساسية والحكمة في الاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة لها وغير المحيط لها، وذلك بوجود أفراد عاملين لديهم المعرفة والخبرة وقدررين على التعلم من البيئة الداخلية والخارجية".

أما (Panda & Rath, 2017) فقد أشارا إلى أن المرونة التنظيمية هي "قدرة ديناميكية يمكن للمنظمة من خلالها تعزيز التكامل الفعال واستيعاب مواردها مثل: المعرفة والأصول التكنولوجية؛ إذ إن المرونة التنظيمية تتمثل بالكفاءة التي تعامل بها المنظمة مع عدم التأكيد البيئي في السوق، وذلك عن طريق استجابات مبتكرة وسريعة تحوّل بها تغيرات السوق إلى فرص يمكن استغلالها الاستغلال الأمثل في تعزيز الأداء التنظيمي لها لأطول فترة ممكنة".

ويرى الباحثان أن المرونة التنظيمية هي استراتيجية إدارية استباقية يتم من خلالها التطبيق الناجح لقواعد المنافسة في بيئة الأعمال الديناميكية مثل: السرعة، الجودة، والكفاءة، والإبداع والابتكار، والإنتاجية، والربحية، وذلك عن طريق تسخير الموارد والقدرات المنظيمية الالزامية للتكييف مع التغيرات البيئية المفاجئة المحيطة بالمنظمة، مما يساعدها على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة تضمن من خلالها تلبية حاجات العملاء ورغباتهم المتغيرة والمتنوعة.

وعليه، فإن المنظمة المرونة تتشكل من جراء استنادها إلى دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والأفراد العاملين، والأنشطة والعمليات التجارية داخل منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات البيئية الداخلية

العمل الجماعي، وعدم وجود حواجز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية، بالإضافة إلى عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تربية المهارات الإبداعية والابتكارية لدى الأفراد العاملين.

أبعاد المرونة التنظيمية

هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمرونة التنظيمية تساعد المنظمات على مواكبة التغيرات البيئية والانسجام معها بالسرعة الممكنة، وهي على النحو التالي (Verdú & Gómez-Gras, 2009):

1. **المرونة الهيكيلية Structural Flexibility:** ويُطلق عليها أيضاً مرونة الهيكل التنظيمي، وهذا النوع من المرونة يشير إلى مجموعة تغيرات تظهر عند حصول المنظمة على مواردها، قد تكون اقتصادية أو تقنية أو متعلقة بالخيارات الاستراتيجية أو طلبات العملاء لجعلها مرونة و بعيدة عن القولبة الجامدة، إذ إن المرونة الهيكيلية تقوم على مبدأ أساسه القيام ببعض التغيرات في التنظيم داخل المنظمة دون إحداث أي تعديلات جذرية في الخريطة التنظيمية؛ بمعنى أن تترك القيادة الإدارية قدرًا من المرونة يسمح لها بإضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن البعض منها، مما يؤدي إلى تعديل في المستويات والسلطات، وكذلك في العلاقات بين وحدات الأعمال. ويقتضي ذلك التعامل مع الهيكل التنظيمي بشفافية لكي يتفاعل مع المتغيرات البيئية ويستجيب للتغيير، مما يؤهل المنظمة إلى الاستمرار في تحقيق أهدافها المرجوة (النعميمي والشكر، 2015).

ويرى (Verdú & Gómez-Gras, 2009) أن الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة للمرونة في المنظمة هو الهيكل التنظيمي العضوي، وذلك لأنّه ينسمّ بأنه أقل رسمية وأكثر لامركزية. كما أنّ هناك بعض الممارسات الإدارية التي تؤثّر على المرونة الهيكيلية، وهي: نظام السلطة، وتصميم الوظائف، وفرق العمل، والمشاركة، والتدريب، و اختيار الأفراد العاملين، ونظام التعويضات.

وعليه، فإنّ تطبيق المرونة الهيكيلية يقتضي الخروج عن الشكلية في أداء الوظائف عن طريق بناء فرق عمل تُفوض لها الصالحيات، وممارسة المديرين للرقابة غير المباشرة على

4. مشاركة جميع الأفراد العاملين في المنظمة.

5. امتلاك المنظمة لشبكة علاقات جيدة وقوية مع الموردين والعملاء.

وأشار (Sanatigar et al. 2017) إلى أنّ القيادات الإدارية في المنظمات يجب أن تتصف بالمرنة والقدرة على التأثير في الآخرين وتطبيق التغييرات المطلوبة، فتعتبر المرونة اليوم مهارة أساسية يجب أن يتمتع بها القائد في المنظمة؛ إذ إنّ وجود القائد المتعدد المهارات مع المرونة والسرعة يعمل على تسهيل تحقيق النجاح التنظيمي، والاستعداد لمواجهة التحديات العالمية. هذا بالإضافة إلى أنه تم ذكر عدة إجراءات تقوم بها القيادات الإدارية لتعزيز المرونة في المنظمة، منها: بناء خطة لتنفيذ المرونة، وتحديد العقبات التي قد تعرّض التنفيذ، واتخاذ خطوات للحد من تأثير الأحداث غير المتوقعة على التنفيذ. وفي ضوء ذلك، فإنّ هؤلاء القادة يميلون إلى توقع التغيير، وتنمية التعاون، ووضع أهداف تشاركية، وتحفيز الابتكار، وتقييم النتائج.

ويقول (Do et al. 2016) إنّ مرونة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة للتغيرات المختلفة في بيئاتها؛ إذ إنّه إذا كانت المنظمة لديها سياسات مرونة للموارد البشرية وتبني الابتكار والإبداع، فإنّ ذلك سيؤثّر في ثقافتها التنظيمية. وبالتالي فإنّ مرونة الموارد البشرية تُسهم في تحقيق المنظمة للأداء الاستراتيجي.

ووضح (Lal & Bharadwaj 2016) أهمية بعض المصادر لدى المنظمة في تطبيقها للمرونة، وهي: تكنولوجيا المعلومات، والإدارة، والتمويل، والتسويق، والموارد البشرية. إنّ مراعاة الابتكار في تكنولوجيا المعلومات يُعتبر المحرك الرئيس لتطبيق المرونة في المنظمات، ويتمثل تأثير تكنولوجيا المعلومات على المستغرق في الاستجابة لظروف السوق المتغيرة. وبالتالي تحتاج المنظمات إلى ضمان التحديث المستمر للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. وتزى الربيعاني (2015) أنّ هناك معوقات تنظيمية وإدارية تقف عائقاً أمام تطبيق النظام المرن في منظمات الأعمال، من أهمها: عدم وضوح أهداف المنظمة، والمركزية والسلط، والافتقار إلى معايير واضحة للأداء، والانخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، والافتقار إلى

التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة، خاصة في عملية الإدخال أو التشغيل، وذلك من أجل الحصول على مخرجات ذات جودة عالية، بالإضافة إلى إنشاء خطة للتبديل بالتغييرات التي يمكن أن تحدث، ومثال على ذلك: التعامل مع الموردين البديلين، مع المحافظة على نفس المستوى من نوعية المواد الخام، بحيث تشمل هذه الخطة جميع عمليات الإنتاج والخدمات في جميع المستويات التنظيمية، مع مراعاة مرونة المواصفات ومراعاة سرعة التسليم في الوقت المناسب. وبالتالي، فإن ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة تعد إحدى الوسائل الأساسية التي يمكن من خلالها تعزيز مرونة العمليات من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة (Alolayyan et al., 2011).

بناءً على ما تقدم، يمكن القول إن **البعد الأول** (المرونة الهيكيلية) يتجسد في امتلاك المنظمات لهيكل تنظيمي من من خلاله أسلوب الحوار والتشاور بين الإدارة العليا والأفراد العاملين وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي. فيما يشير **البعد الثاني** (المرونة الاستراتيجية) إلى قدرة المنظمة على التحول من استراتيجية إلى أخرى، خاصة في حالة زيادة عدم التأكيد البيئي، وقدرتها على تنويع الموارد المختلفة ورعايتها وتنميتها. أما **البعد الثالث** (مرونة العمليات) فيقوم على إدارة سلسلة التوريد وإعادة تصميم عمليات المنظمة وتنظيم هذه العمليات وتطويرها بسرعة وموثوقية وتقديم منتجات وخدمات بجودة عالية وكفاءة منخفضة، مما يساعد المنظمة على تعزيز نقاط القوة لديها وتحقيق مركز تنافسي جيد في السوق يهدف إلى كسب المنافسة وتحقيق رضا العملاء. عليه، فإن من الضروري تكامل هذه الأبعاد الثلاثة مع بعضها البعض لنجاح تطبيق المرونة التنظيمية.

التوجه الريادي

في ظل سعي المنظمات للبحث عن ممارسات جديدة من أجل البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية للأعمال، ظهرت رياضة الأعمال كإحدى الوسائل الضرورية التي تساعد المنظمات على تعزيز موقعها التنافسي. ويُعد مفهوم الريادة مفهوماً معاصرًا في الفكر الإداري الاستراتيجي، ومن خلاله تهدف منظمات الأعمال إلى تحقيق أهداف مميزة في مجال الإدارة الاستراتيجية (فرعون وآخرون، 2015).

الأفراد العاملين، بحيث يجري التنسيق وتبادل المعلومات والمعرفة بشكل يخدم أهداف الأفراد العاملين والمنظمة في آن واحد (عبد الرحيم وفاضل، 2016).

2. المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility: وهي قدرة المنظمة على الت同胞 بين البذائع الاستراتيجية لكي تتمكن من الرد على التغيرات البيئية، وذلك للحصول على مركز تنافسي من خلال التوسيع في الأسواق أو المناطق الجديدة، وتطبيق التقنيات الجديدة لتقديم منتجات أو خدمات أقل كلفة وأفضل وأسرع من المنافسين الآخرين في السوق (البغدادي والجبوري، 2015).

كما تتمثل المرونة الاستراتيجية في قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية ومواجهة البيئات التنافسية المضطربة التي تحيط بها، والتعامل مع الأزمات الاقتصادية، بالإضافة إلى قدرتها على تعديل حصتها السوقية، والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وإجراء تعديل ديناميكي بالتركيز على استراتيجية (Verdú & Gómez-Gras, 2009).

وتحتاج المنظمة للمرونة الاستراتيجية للتعامل مع التغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها من طلبات العملاء، ووجود المنافسين، وعوامل السوق الأخرى. وتعتمد المنظمة على المرونة الاستراتيجية عند إنشاء منتجات وعمليات تصنيع جديدة، وتصميم نماذج أعمال جديدة، ودخول أسواق جديدة، والدخول في تحالفات استراتيجية. عليه، فإن الدور الرئيسي للمرونة الاستراتيجية يتمثل في إعادة تشكيل موارد المنظمات للتكيف مع بيئة الأعمال التنافسية (Chen et al., 2015).

3. مرونة العمليات Operations Flexibility: وهي درجة مرونة أنشطة المنظمات وسرعة استجابتها للتحول السريع والمستمر للمبادرات الإبداعية لمواجهة التغيرات التي تدور حولها. ويكون ذلك من خلال إنجاز الأعمال بسرعة، وبأقل التكاليف، وصولاً للتميز والإبداع التنظيمي (المحاسنة، 2017). وأضافت (المسلمون، 2017) أن مرونة العمليات هي منهجية تهدف المنظمة من خلالها إلى تعظيم قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل، وذلك عن طريق الحد المستمر من الهدر من خلال تحقيق تحسينات مستمرة في الجودة، والتكلفة، والوقت، بالإضافة إلى تحسين العمليات.

وتعتمد مرونة العمليات على قدرة المنظمة على مواجهة

والإبداع، والتآف المُجَارَف به مع المنظمات الأخرى بقصد الحصول على الميزة التنافسية".

وعزف المنيوتي والحيالي (2017) التوجه الريادي بأنه "مجموعة من العمليات والإجراءات والقرارات الاستراتيجية غير المسبوقة التي تتبناها الإدارة العليا في المنظمة وتؤدي إلى تطوير المنتجات الجديدة المبتكرة وتقديم الخدمات الجديدة المختلفة عما هو موجود في الأسواق". أما رشيد والزيادي (2013) فقد أشارا إلى أن التوجه الريادي "هو أنشطة اتخاذ القرار التي تساعد المنظمات على دعمها للأنشطة الريادية، بالإضافة إلى امتلاكها للبيئة فيما يتعلق باتجاهات السوق، وتقدير إمكانياتها الجديدة، وذلك من خلال الاحتفاظ بصناعة القرار الذين يرتكرون على التغيرات الصناعية وطلبات الزبائن". ويرى الباحثان أن التوجه الريادي ظاهرة سلوكية تستخدمها القيادات الإدارية في المنظمة لقيادة التغيير، وذلك من خلال استثمار موارد المنظمة وقدراتها في الدخول إلى الأسواق الجديدة والاستحواذ على الفرص الموجودة في البيئة الخارجية بهدف تحقيق التقدم التكنولوجي وخلق الثروة، ويتم ذلك من خلال امتلاك المنظمة للرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتعامل مع الظروف الغامضة، وصولاً إلى تحقيق المنظمة للميزة التنافسية المستدامة وتعزيز أدائها الاستراتيجي.

وعليه، فقد أشار (Yoon 2012) إلى أن التوجه الريادي يعتبر من العناصر الهامة لتميز المنظمة ونجاحها. فالتوجه الريادي هو الوسيلة التي تتمكن المنظمة من توظيف التغيرات في منتجاتها بهدف الاستفادة من الفرص الجديدة التي تسعى المنظمات المنافسة لاستغلالها (Gathungu et al., 2014). وفي ظل زيادة المنافسين، فقد أدركت المنظمات عدم جدوى الأساليب التقليدية، مما يستدعي ضرورة المبادرة في ممارساتها وتطوير فلسفتها الريادية لابتكار منتجات جديدة (Jalilian et al., 2013).

ويعتبر التوجه الريادي مورداً مهماً من موارد المنظمة، فالمنظمة حزمة معقدة من الموارد الملموسة Tangible المتمثلة بمواردها، والموارد غير الملموسة Intangible المتمثلة في القدرات والمعارف والعمليات التي تمتلكها المنظمة. فحتى تكون المنظمة ذات توجه ريادي، فإنها تحتاج إلى تشجيع ثقافة تسمح لها بتوسيع المعرفة والمهارات، وذلك عن طريق تطوير منتجات

لقد كانت الريادة تعني دائماً الاستحداث؛ فقد انتشر هذا المصطلح واستُخدم على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية في العقود الستة الأولى من القرن الماضي (السكارنة، 2008). وفي الآونة الأخيرة، أصبحت الريادة في مجال الأعمال تعني المبادرة وتحقيق الأسبقية، سواءً أكان ذلك على مستوى الفرد أم على مستوى المنظمات. فالفرد الريادي هو الفرد الذي يبحث عن الفرص والأفكار الجديدة ولديه روح المبادرة والمخاطرة بشكل مدروس من أجل توليد الفوائد والمنافع بهدف استمرار العمل الاقتصادي (Kajalo & Lindblom, 2015). أما رياادة المنظمة ف تكون من خلال قيامها بمشروع جديد تُقدم من خلاله شيئاً مبتكرأ (Omerzel, 2016). ولكي تكون المنظمة ريادية، فإن ذلك يستوجب تبنيها للفلسفة الريادية أفقياً وعمودياً (العلي والنجار، 2006). فالريادة هي في خلق الأعمال الجديدة وتنفيذ الأفكار الابتكارية (Carpenter & Sanders, 2006). كما عزف التميي (2016) الريادة بأنها عمل يعتمد منهجية التغيير المستمر وتوليد الأفكار الابتكارية وتوظيفها للاستجابة لمتطلبات بيئه العمل بطريقة استباقية تضع المنظمة في مركز الصدارة في مجال عملها. وبالتالي، فإن الريادة تهدف إلى تحقيق نتائج مرغوب فيها على مستوى المنظمة.

أما بُعد مفهوم التوجه الريادي، فـحاولت الدراسات السابقة تأطير هذا المفهوم؛ إذ يُعتبر مفهوم التوجه الريادي من المفاهيم الإدارية ذات الأثر الواضح في إيجاد مشاريع جديدة شُبّه في تحقيق النمو الاقتصادي وتطوير التنمية الاقتصادية الشاملة.

وقد تعددت تعاريفات التوجه الريادي بِتعدد الباحثين؛ حيث يرى كل من (Al-Swidi & Al-Dhaafri 2016) أن التوجه الريادي، "يُعبّر عن مدى رغبة المنظمة في تقديم أعمال استباقية مبتكرة في ظل مخاطرة محسوبة، من خلال الجهد الهادف إلى اكتشاف الفرص الموجودة في البيئة الخارجية واستغلالها". وينظر (Kundu & Rani 2016) إلى التوجه الريادي بوصفه "ظاهرة تنظيمية تعكس القدرة الإدارية على القيام بالمبادرات الاستباقية التنافسية، بما يُسهم في تغيير المشهد التنافسي لصالح المنظمة". كما عرف جلاب (2014) التوجه الريادي بأنه "المدى الذي يميل فيه مدير الإدارة العليا إلى تبني المخاطرة المتصلة بالنشاط، وفضيل التغيير،

1. تتميمية بيئة الأعمال وتطويرها.
 2. إحداث تغيير في هيكل السوق والعمل، وذلك نتيجة زيادة تبني المنظمات للإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.
 3. زيادة كفاءة المنظمات وفعاليتها.
 4. قيام منظمات جديدة ب المنتجات الجديدة جذرياً.
- كما يُعد التوجه الريادي عنصراً حيوياً للمنظمات الناجحة؛ إذ يُعزز من قيمة الابتكار في بيئة العمل وتقديم الفرص للعاملين للاستفادة من مهاراتهم الإبداعية، مما يساعد في تقوية أداء المنظمة في السوق التنافسي (الحكيم وعلي، 2017).

أبعاد التوجه الريادي

هناك اتفاق بين الباحثين المهتمين بدراسة التوجه الريادي بأنه يتتألف من مجموعة من الأبعاد، ولكنهم غير متفقين حول تحديد نموذج موحد لقياس هذا المفهوم؛ فكل باحث استخدم أبعاداً تختلف عما استخدمه غيره من الباحثين. وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا المفهوم، فقد تبين أن أكثر أبعاد التوجه الريادي استخداماً من قبل الباحثين هي: تبني المخاطرة Risk Taking، والإبداع Innovation، والاستباقية Proactivity. لذا سوف يعتمد الباحثان هذه الأبعاد الثلاثة في هذه الدراسة، وسيتم استعراضها في هذا الجزء بشيء من التفصيل، كالتالي:

1. **تبني المخاطرة Risk Taking:** هو مدى رغبة مديرى المنظمة في المخاطرة بالموارد (Roy & Das, 2017). ويعبر عن الحالة التي تكون فيها جاذبية النشاط عالية، ولكن النجاح يكون غير مؤكد، وهذا ما يجعل تبني المخاطرة محدداً للنوايا الريادية. لذلك فالمنظمات صغيرة الحجم تكون توجهاتها إيجابية بخصوص المخاطرة، ولكنها لا تعتبر نفسها من المنظمات التي يمكنها تبني المخاطرة (Dinis et al., 2013).
2. **ذكر (2013) Rody & Stearns** أن تبني المخاطرة يتحدد في السمات الثلاث التالية:
 - المغامرة في المجهول.
 - استخدام أصول كبيرة نسبياً.
 - تحمل المنظمة للقروض.

وفي ظل وجود الاضطراب في البيئة، تمثل المنظمات ذات التوجه الريادي إلى المخاطرة والعمل في المواقف التي تتسم

خدمات جديدة لغرض تسويق منتجاتها وخدماتها (Li, 2012). ولأن التوجه الريادي يعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق التميز المنظمي في البيئة التنافسية للأعمال، فإن الظروف المعاصرة التي تعيشها المنظمات اليوم تفرض عليها ضرورة تعظيم مواردها وقرارتها وبناء الممارسات والآليات التنظيمية التي تُعزز الإبداع لديها، وذلك عن طريق اتباع المنظمة للتوجه الريادي كمنهجية للتغيير المستمر، وامتلاكها لموارد بشرية تتمتع بقدرات ومواهب إبداعية لديها الرغبة في تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة للزبائن، بالإضافة إلى ضرورة تبني المنظمات لاستراتيجيات وسياسات شاملة تُشجع التفكير والسلوك الإبداعي؛ إذ إن التحديات الإدارية المعاصرة تبرز في مدى امتلاك المنظمات للكفاءات الجوهرية ومنها الاستقلالية في إدخال الابتكارات المختلفة (Omerzel, 2016). وبذلك فإن اتباع المنظمة لاستراتيجية التوجه الريادي يضمن لها تحقيق طموحات العاملين لديها والارتقاء بمستوى أدائها.

ويعتقد الحداوي والكلابي (2013) أن الغرض من اعتماد المنظمات لاستراتيجية التوجه الريادي يعود لسبعين أساسين، أولاً: لبيان قدرة المنظمة على توسيع نطاق عملها بحيث تستطيع أن تستهدف أوسواً جديدة لزيادة مدخلاتها. وثانياً: لبيان قدرة المنظمة على استخدام الطاقات والموارد المتوفرة لديها لغرض استخدامها في عملية التنافس بذكاء.

ويقول Morgan et al. (2016) إن التوجه الريادي يلعب دوراً أساسياً في تطوير المنظمة لاستراتيجياتها التنافسية، والمسح البيئي، وخلق المعرفة، وتعزيز قدرات المنظمة وعملياتها، مما يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وووضح Cong et al. (2017) أن سياسة التوجه الريادي لدى المنظمة تتجسد في دمجها للإبداع والاستباقية لنجاح المشاريع الريادية؛ فالإبداع والاستباقية كعنصرين أساسين للتوجه الريادي يعملان على تعزيز قدرة الرياديين على إقناع أصحاب المصالح لدعم الأنشطة الريادية. وفي إطار العدالة التنظيمية، فإن الرياديين وأصحاب المشاريع يصبحون أكثر دافعية لبناء علاقات مستقرة وطويلة الأجل مع أصحاب المصالح.

ويذكر العاني وآخرون (2010) أن هنالك العديد من الآثار الإيجابية التي تنتج من جراء تبني المنظمات لاستراتيجية التوجه الريادي، منها:

إلى النجاح والتفوق (حمد وشنير، 2015).

يشير الإبداع إلى ميل المنظمة للاستفادة من الخبرة السابقة والمعرفة المتوفرة واستخدامها في تطوير إمكانياتها في إنتاج منتجات جديدة وعمليات إنتاجية فعالة بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة (الحدراوي والكلبي، 2013). كما يمكن النظر للإبداع على أنه عملية منهجية تستلزم التعرف على جميع الأنشطة داخل المنظمة من أجل توليد قيمة مضافة للمتعاملين معها. ويُعتبر الإبداع شرطاً من شروط المنافسة على الأمد الطويل. فالإبداع يمثل توجهات المنظمة في التخلّي عن الممارسات التقليدية عن طريق دعم إدارتها للأفكار الجديدة والتجريب الذي يقودها إلى تقديم منتجات جديدة (Villasana et al., 2015).

وحتى تكون المنظمة ذات توجه ريادي، فلا بد من وجود الإبداع. ويُعتبر الإبداع من العناصر الهامة لريادة المنظمات في ظل البيئة الدينامية التي تعيشها، فهو يُمكّنها من التكيف مع التغيير والمنافسة في الأسواق (Lee & Tan, 2012).

وأشار الحكيم وعلي (2017) إلى أن الإبداع يُعد قلب العملية الريادية؛ إذ يحرص الرياديون على إيجاد الطرق الإبداعية وخلقها لتعزيز القدرة التنافسية لأعمالهم. وبالتالي، فإن نجاح المشروع الريادي يرتكز على الإبداع، الذي قد يكون إبداعاً تكنولوجياً أو منتجًا جديداً أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو تقديم خدمة جديدة، وقد يكون في إعادة هيكلة التنظيم أو إدارته.

وعليه، ذكر Dees et al. (2007) أن الإبداع يحتاج إلى شرطين هامين هما: توافر الأفكار المبتكرة والتجريب، والاستثمار في التكنولوجيا الجديدة.

3. الاستباقية **Proactivity**: وهي تعكس مستوى العمل لدى المنظمة تحسيناً لحدوث مشاكل مستقبلية أو احتياجات أو تغيرات معينة، بالإضافة إلى أن الاستباقية تعكس جانباً من الموقف الاستراتيجي للمنظمة يشير إلى مدى استعداد المنظمة وقدرتها على استباق التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن، ولتكون المنظمة بمثابة المترافق الأول بالمقارنة مع المنافسين العاملين في القطاع نفسه، بدلاً من انتظار التطورات والاتجاهات الجديدة ثم التصدّي لها (النعمي وآخرون، 2016).

بالغموض وعدم التأكيد، والتي لا يتوافر فيها المزيد من المعلومات. فلا يمكن للمنظمات القيام بالأعمال الريادية دون توقع حدوث المخاطر، وقبول العمل في ظل هذه المخاطر. وصنف (Noar et al. 2013) هذه المخاطر في ثلاثة أنواع، كالتالي:

- مخاطر الأعمال: وتشير إلى عدم معرفة احتمالية النجاح.
- مخاطر مالية: وتعلق بقيام المنظمة باستثمار جزء غير قليل من مواردها التي يمكن أن يكون قسم منها أموالاً مقرضة، مما يُعرضها للتزامات غاية في الخطورة في حالة الفشل.

- مخاطر تشغيلية: وترتبط بالمستقبل المهني للمنظمة. إن إدراك الخطر يعتمد على التحليل والرأي والحدس (المخاطرة المحسوبة) (المقتوبي والحيالي، 2017). وينتسب الخطر ملازماً للأعمال، وهو جزء من عمل المنظمات، وينتسب الخطر في دنيا الأعمال باتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشروعات والمنتجات والعمليات الجديدة. أما تبني المخاطرة فيعني إدراك وجود الخطر واحتمالية الخسارة أو الحصول على النتائج السلبية، بالإضافة إلى ميل المنظمة لاستثمار مواردها في ظل ظروف غير مؤكدة. فتبني المخاطرة يحصل عندما تكون المعلومات غير كافية مع وجود ميل للمنظمة لممارسة الأنشطة الجريئة التي تتسم بالمخاطر، كإنشاء مشروع جديد في سوق جديدة وغير معروفة (Nitu-Antonie & Feder, 2015). وينصب تركيز المنظمات على المخاطر ذات المستويات المتوسطة بدلاً من المخاطرة الشديدة وغير المنضبطة أملأً في تحقيق قيمة المنظمة تُمكّنها من انتصارات ذات التوجه الريادي لها القدرة على قياس المخاطر بعقلانية. ويمكن لهذه المنظمات التقليل من المخاطر عن طريق دخولها في تحالفات مع الآخرين في تنفيذ أعمالها الريادية.

2. الإبداع **Innovation**: وهو اعتماد الأفكار الجديدة والمفيدة وتطبيقها من خلال استخدام بعض الأساليب أو الطرق كالقدرة على اتخاذ القرارات، وسعة الاتصال، وروح المجازفة والمخاطرة، والقدرة على التغيير الإبداعي، التي تقود المنظمات

الأعمال اليوم، هناك حاجة ملحة لهذه المنظمات لتطوير أدائها الداخلي وربط مفاهيم التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة بنظمها الإداري لقيادة البيئة الخارجية، وذلك يتجسد في مفهوم المرونة التنظيمية التي تُعتبر مُكملاً أساسياً لبرنامج التحديث والتطوير لنظام العمل في المنظمة. وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى أهمية تطبيق المرونة التنظيمية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. فنجاح تطبيق المرونة التنظيمية يكمن في ضرورة تكامل مفهوم المرونة مع رسالة الشركات المبحوثة ورؤيتها وأهدافها، وذلك من خلال امتلاك تلك الشركات لقيادات إدارية تمتلك الخبرة الكافية، بالإضافة إلى قوى عاملة تعمل بروح الفريق. إن اتباع الشركات المبحوثة للمرونة يستوجب منها وضع عدد من الخطط والاستراتيجيات التي تساعدها على إحداث التغيير المطلوب، وامتلاك القوة في مواجهة الظروف والمواقف والتصدي لها بشكل إيجابي يعمل على زيادة فاعلية جودة العمل وإنتاجيته، وبالتالي رفع معدلات الربحية لديها. وبما أن بيئه الاقتصاد العالمي تتسم بالتعقيد ومليئة بالفرص والتهديدات، فإن شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية استجابت لذلك عن طريق سعيها لإجراء تغييرات وتوجهات حديثة، وذلك من خلال تبنيها لثقافة التوجه الريادي من قبل إدارات عليا رياضية تمتلك من التفكير الاستراتيجي ما يؤهلها لرسم المستقبل وتحقيق رؤى المنظمة. إن تنفيذ الشركات المبحوثة لسياسة التوجه الريادي يُعد القوة المحرك لها للانتقال إلى الريادية وتحقيق الريادة في السوق التنافسي والارتفاع بمستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزيان (المُتَّبِعُون) ولائهم الدائم لها. من هنا، نجد أنه لا بد لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية من امتلاكها لقيادة تشاركية تقوم على العمل الجماعي في صنع القرارات واتخاذها وقدرة على اقتناص الفرص بشكل دقيق، وامتلاك روح المغامرة والمخاطرة، بالإضافة إلى امتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع والابتكار. وذلك يتطلب من تلك الشركات دعم الكفاءات البشرية التي تمتلكها وتشجيعها على تطوير مهاراتها وقرارتها الإبداعية. ويسمن ذلك للشركات المبحوثة الحصول على مخرجات إبداعية ذات قيمة إضافية تؤدي إلى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية التي تسعى للوصول إليها.

والمنظمات التي لديها التوجه نحو الاستباقية تكون أوفى حظاً في خلق الفرص، مما يحفرها على تبني المخاطرة والإبداع لاستثمار تلك الفرص. فالاستباقية تمثل في البحث عن الفرص واكتشافها بهدف تقديم منتجات جديدة قبل المنافسين الآخرين، وهنا يمكن مدى حاجة المنظمة إلى استشعار المستقبل وتشكيل البيئة بالطريقة التي تريدها، وكل ذلك يجعل المنظمة في مكان القيادة مقارنة بالمنظمات المنافسة لها. هذا بالإضافة إلى أن الاستباقية تمثل في محاولة المنظمة اكتشاف الاحتياجات الكامنة وغير المعلنة للزيان (المُتَّبِعُون والحيالي، 2017)

ووضح جمال وطاهر (2017) أن الاستباقية ترتبط بالمفاهيم التالية:

- اكتشاف الفرص الموجودة في البيئة الخارجية التي ليست لها علاقة بعمليات المنظمة الحالية.
- تقديم منتجات جديدة ومختلفة عن منتجات المنافسين.
- التخطيط الاستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة التقديم خلال دورة حياة المنتج.

بناءً على ما تقدم، يمكن القول إن البُعد الأول (تبني المخاطرة) يتجسد في التزام المنظمات بتخصيص نسبة كبيرة من مواردها في مشروعات جديدة، ومدى قدرتها على اتخاذ قرارات جريئة بالرغم من حالة عدم التأكيد البيئي. أما البُعد الثاني (الإبداع) فيشير إلى قدرة إدارة المنظمة على تشجيع ثقافة الريادة بين العاملين فيها وذلك عن طريق تبنيها للبحث والتطوير ودعم عاملتها للتجربة والمجازفة. أما البُعد الثالث (الاستباقية) فيقوم على سرعة التصرف تجاه التغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، بالإضافة إلى الإجراءات المُتَّبِعة من جانب المنظمة لمواجهة التغيرات على الطلب في المستقبل. وهذا من شأنه أن يساعد المنظمة على تعزيز نقاط القوة لديها وتحقيق مركز تنافسي جيد في السوق يهدف إلى كسب المنافسة وتحقيق رضا العملاء. وعليه، فإن من الضروري تكامل هذه الأبعاد الثلاثة مع بعضها البعض لنجاح اتباع منظمات الأعمال لاستراتيجية التوجه الريادي.

أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي في ظل وجود التحديات المتعددة التي تعصف بمنظمات

المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأن هذه المشروعات تمتلك مستويات مناسبة من الريادة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

- دراسة (النعميمي وأخرين، 2016) بعنوان: أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان.

حاولت الدراسة التعرف على أثر التوجه الريادي التدريجي بأبعاده: (الإبداعي، والاستباقي، وتحمل المخاطر)، والتوجه الريادي الجذري ببعديه: (الدعائي، والاستقلالي) في الفعالية التنظيمية، وهي دراسة ميدانية أُجريت في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان. تكونت عينة الدراسة من (151) من القيادات الإدارية في هذه الجامعات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للتوجه الريادي التدريجي والجذري بأبعادهما في الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين التوجه الريادي التدريجي والفعالية التنظيمية.

- دراسة (التميمي، 2016) بعنوان: التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورهما في تحقيق التمايز في أداء الأعمال: دراسة تحليلية في مصرف الرشيد والرافدين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي في تحقيق التمايز في أداء الأعمال، وهي دراسة تحليلية أُجريت على مصرف الرشيد والرافدين في العراق. أُجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (64) مدير، وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إدراك إدارات المصرفين لأهمية الإبداع واعتباره أمراً ضرورياً ومطلباً أساسياً للبقاء في ميدان الأعمال، ولكن هذه الإدارات لا تمتلك استراتيجية واضحة لتحديد الخدمات الجديدة وتطويرها أو إدخال التغيرات في التكنولوجيا المستخدمة. بالإضافة إلى أن هناك توجهاً نحو تبني المشاريع التي تحمل في طياتها مخاطر مرتفعة مقابل تحقيقها لمزادات وعوائد مالية. كما أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وتحقيق التمايز في أداء الأعمال في المصرفين قيد الدراسة.

- دراسة (الزيدي والخرجي، 2016) بعنوان: دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات في بغداد.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لأهم الدراسات ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة التي أُجريت في كل من البيئة العربية والبيئة الأجنبية:

الدراسات في البيئة العربية

- دراسة (رشيد والزيادي، 2013) بعنوان: دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعات الفرات الأوسط. تناولت الدراسة الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، وذلك عن طريق استطلاع آراء (100) من القيادات الجامعية في كليات جامعات الفرات الأوسط في العراق. اختار الباحثان الأبعاد الثلاثة الأكثر استخداماً من قبل الباحثين لقياس التوجه الريادي، وهي: الإبداعية، وتقدير المخاطرة، والاستباقية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي والأداء الجامعي المتميز، بالإضافة إلى وجود مستويات جيدة لدعم الأنشطة الإبداعية. كما أشارت النتائج إلى وجود مستويات متوسطة في مجال التوجه نحو الأعمال التي تترسم بالغموض وحالة عدم التأكيد، بالإضافة إلى وجود مستويات جيدة للاستباقية.

- دراسة (جلاب، 2014) بعنوان: العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة: بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية. حاول الباحث في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية العراقية. اعتمدت الدراسة لقياس التوجه الريادي على مقياس ثلاثي الأبعاد مكون من: الإبداعية، وتبني المخاطرة، والاستباقية. أما بالنسبة للريادة المستدامة، فقد استخدمت الدراسة أيضاً مقياساً ملائياً ثلاثي الأبعاد مؤلفاً من: الريادة الاجتماعية، والريادة البيئية، والريادة الاقتصادية. أُجريت الدراسة على عينة مكونة من (178) مشروعأً صغيراً ومتوسط الحجم. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة، كما بينت النتائج ارتفاع مستويات الإبداعية وتبني المخاطرة والاستباقية في

حاولت الباحثة في هذه الدراسة التعرف على دور الخصائص الريادية للعاملين في بناء الجامعات الريادية. أجريت الدراسة على الجامعات الأردنية الخاصة. واستخدمت الباحثة مقياساً خماسياً الأبعاد لقياس الخصائص الريادية للعاملين، وهي: الثقة بالنفس، والجدية، والدافع الذاتي، وتحمل المخاطر، والرغبة في الإنجاز. شملت الدراسة (8) جامعات أردنية خاصة، وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استبانة وزعت على (56) من القيادات الإدارية في هذه الجامعات من عمداء ورؤساء أقسام أكاديمية ومديري دوائر. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للخصائص الريادية للعاملين في الجامعات الأردنية الخاصة في بناء الجامعات الريادية.

- دراسة (الشمسي، 2017) بعنوان: أثر الخصائص الريادية في النية لإنشاء المشروعات الريادية لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. حاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على مجموعة من الخصائص الريادية، وهي: التحكم الذاتي، والثقة بالنفس، وال الحاجة للإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتحمل المخاطرة، والإبداع، لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية وأثرها في نواياهم الريادية. جمعت بيانات الدراسة عن طريق الاستبانة من (157) طالباً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر معنوي للخصائص الريادية لهؤلاء الطلبة في نواياهم لإنشاء مشروعاتهم الريادية الخاصة، كما أشارت النتائج إلى أن قدرة التحكم الذاتي لهؤلاء الطلبة ومستواهم الإبداعي هما من أهم الخصائص الريادية الأكثر تأثيراً في نواياهم الريادية. وتبين أنَّ الثقة بالنفس هي الخاصية الأقل تأثيراً في نوايا الطلبة للتوجه نحو إنشاء مشروعات ريادية. وخلاصت الدراسة إلى أنَّ طلبة تخصصات العلوم الإدارية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية يتمتعون بخصائص ريادية عديدة وبمستويات عالية، مما يؤهلهم للشروع بأعمالهم الخاصة شرط توافر الظروف البيئية المساعدة لهم.

- دراسة (المتيوتي والحيالي، 2017) بعنوان: التوجه الريادي للقيادات الإدارية وأثره في تحسين عمليات الإنتاج: دراسة استطلاعية لرأي عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى.

سعت هذه الدراسة إلى البحث في درجة المرونة التنظيمية وأثرها في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء في مديرية البلديات العامة في بغداد، وقد استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي وتطوير استبانة لغایات جمع البيانات اللازمة. وقد حددت الدراسة عينة عشوائية بسيطة بلغت (88) من مديرين ورؤساء أقسام ورؤساء شعب وعدد من الموظفين. من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة أن المرونة التنظيمية تعد إجراءً إدارياً يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج أداء متميزة دون الاضطرار إلى إجراء تغيير على الهياكل التنظيمية، فالمرادفة التنظيمية تقوم على التكيف وليس التغيير، كما أن من أسباب تردي الأداء في مديرية البلديات العامة في بغداد أن الإدارة العليا لديها تركيز أحادي من خلال سعيها لتبسيط الإجراءات للحصول على رضا متقى الخدمة دون التطرق لإيجاد الحلول للمشاكل والأزمات التي بدورها تعيق العملية الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة منح العاملين مرونة في أداء أعمالهم مما يحقق لديهم حالة من الرضا النفسي وبالتالي يزيد من حالات الإلهام والإبداع، وزيادة الاهتمام بمنهجيات التدريب والتطوير التي بدورها ترفع من كفاءة الموظفين ومؤهلاتهم وخبراتهم بما يحقق أهداف المؤسسة المبحوثة. كما أن على وزارة البلديات منح الإدارة المزيد من السلطات لتعديل الهياكل التنظيمية وتغييرها بما ينسجم مع الأهداف والمشاريع.

- دراسة (النعمي والشقر، 2016) بعنوان: إدارة التوع وأثرها في المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية. هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة التوع في المرونة التنظيمية في الشركات السياحية بمدينة بغداد. أجريت الدراسة على فندقين من الدرجة الأولى، وعلى عينة مكونة من (60) عاملأً. أشارت نتائج الدراسة إلى اعتماد القيادات الإدارية في حل مشاكلها على الأساليب القديمة مما يؤدي إلى الضياع والتشتت دون الرجوع إلى استخدام المرونة، وهناك تناقض في التعامل مع ثقافات العاملين وسلوكياتهم، مما انعكس سلباً على تعاملهم مع الزبائن.

- دراسة (المومني، 2016) بعنوان: دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة.

المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية، وهي دراسة تطبيقية على عينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد. وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استبانة وزعت على (67) مديراً في المراكز الوظيفية العليا يعملون في (56) شركة سياحية. اعتمدت الدراسة خمسة أبعاد للقيادة الريادية، وهي: الإبداعية، والرؤية الاستراتيجية، والمبادرة، واستثمار الفرص، والمخاطرة. وأشارت نتائج الدراسة إلى اهتمام هذه الشركات بأبعاد القيادة الريادية، إذ حصلت مؤشرات الإبداعية على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وجاءت المبادرة بالمرتبة الثانية، فيما حصل مؤشر الرؤية الاستراتيجية واستثمار الفرص والمخاطرة على المراتب الثالثة والرابعة والخامسة على التوالي من حيث الأهمية. كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية لأبعاد المعرفة الإلكترونية بأبعاد القيادة الريادية.

- دراسة (الساير، 2017) بعنوان: العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية: دراسة على عينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك. ركزت الدراسة على العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية في المصارف الأهلية في مدينة دهوك العراقية. اعتمد الباحث بعدين للتوجه الريادي، وهما: التوجه الاستباقي (المبادأة)، والتوجه الإبداعي. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (70) عاملأً في هذه المصارف. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي والميزة التنافسية. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التوجه الريادي (الاستباقية والإبداعية) والتوجه السوقي والميزة التنافسية. كما تبين وجود أثر معنوي للتوجه الريادي والتوجه السوقي في الميزة التنافسية.

الدراسات في البيئة الأجنبية

- دراسة (Kantur, 2016) بعنوان:

Strategic Entrepreneurship: Mediating the Entrepreneurial Orientation-Performance Link
هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية في أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي. تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من (324) عاملأً من (118)

ركزت الدراسة على التعرف على أثر التوجه الريادي للقيادات الإدارية في تحسين عمليات الإنتاج، وهي دراسة تطبيقية قام من خلالها الباحثان باستطلاع آراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى في العراق. اعتمدت الدراسة خمسة أبعاد للتوجه الريادي للقيادات الإدارية، وهي: الإبداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة، والتنافسية، والاستقلالية. وأوضحت نتائج الدراسة انخفاض مستويات التوجهات الريادية للمديرين في الشركة قيد الدراسة، وكانت درجة الاستعداد لاستخدام موارد كبيرة في ظروف المخاطرة غير كافية، وأabin أن الاستباقية والإبداعية وتحمل المخاطرة هي الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحسين عمليات الإنتاج في الشركة.

- دراسة (كوين والكعبي، 2017) بعنوان: الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة/ بغداد.

حاول الباحثان في هذه الدراسة الكشف عن الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية من خلال المرونة التنظيمية، وهي دراسة ميدانية أجريت على عينة من المديرين في الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة في بغداد. حيث قام الباحثان باستطلاع آراء (44) مديراً في هذه المصارف، وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم إمكانية تحقيق الريادة الاستراتيجية إلا من خلال توافر المهارات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى أن امتلاك هذه المصارف للمرونة التنظيمية سيسجل لها أكثر قدرة على مواجهة التقلبات البيئية. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمهارات الإدارية في الريادة الاستراتيجية من خلال المرونة التنظيمية، وكذلك وجود توجه لدى هذه المصارف للبحث عن مخاطر جديدة والاهتمام بالإبداع باعتبارهما ركينين أساسيين في جذب الزبائن عن طريق ابتكار خدمات مناسبة.

- دراسة (جمال وطاهر، 2017) بعنوان: أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية: دراسة تطبيقية على عينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد.

ركز الباحثان في هذه الدراسة على محاولة فحص أثر

- دراسة (Monteiro et al., 2017) بعنوان:

Linking Intangible Resources and Export Performance: The Role of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capabilities.

تناول الباحثون في هذه الدراسة أثر الموارد غير الملموسة في أداء التصدير، ودور التوجه الريادي والقدرات الديناميكية كمتغيرين وسيطين، وهي دراسة ميدانية تم تطبيقها على شركات التصدير في شمال البرتغال. شملت الدراسة جميع أنواع شركات التصدير الصغيرة والمتوسطة والكبيرة البالغ عددها (1150) شركة. وتم توزيع الاستبانة عن طريق البريد الإلكتروني للمديرين في المستويات العليا ومديري التصدير في هذه الشركات، وحصل الباحثون على (265) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ أداء التصدير يؤثر وبشكل مباشر في كل من القدرات الديناميكية والتوجه الريادي، وأنّ الموارد غير الملموسة ليس لها تأثير مباشر في التوجه الريادي. كما أوضحت النتائج أنّ الموارد غير الملموسة والتوجه الريادي لهما تأثير غير مباشر في أداء التصدير من خلال القدرات الديناميكية.

- دراسة (Hernandez-Perlines, 2017) بعنوان:

Moderating Effect of Absorptive Capacity on the Entrepreneurial Orientation of International Performance of Family Businesses.

هدفت الدراسة إلى تحليل التوجه الريادي وأثره في الأداء الدولي من خلال الطاقة الاستيعابية كمتغير وسيط للأعمال العائلية الإسبانية. ولقياس التوجه الريادي فقد استخدمت الدراسة الأبعاد التالية: الإبداع، المبادأة، وتبني المخاطرة. أُجريت الدراسة على عينة مكونة من (218) مدرباً. وأوضحت النتائج وجود أثر إيجابي للتوجه الريادي في الأداء الدولي للأعمال العائلية الإسبانية. كما أكّدت الدراسة وجود أثر للتوجه الريادي في الأداء الدولي وذلك من خلال الدور الوسيط للطاقة الاستيعابية لهذه الأعمال.

شركة تعمل في أربعة قطاعات صناعية تركية مختلفة. ولقياس التوجه الريادي، اعتمد الباحث على مقياس مؤلف من ثلاثة أبعاد هي: المبادأة، والإبداع، وتبني المخاطرة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ الريادة الاستراتيجية تتوسط بشكل كامل العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي على المستويين المالي وغير المالي.

- دراسة (Florén et al., 2016) بعنوان:

Entrepreneurial Orientation and Human Resource Management: Effects from HRM Practices

اهتمت الدراسة بالتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التوجه الريادي في الشركات الصناعية السويدية والألمانية. تم تطبيق الدراسة في الشركات الصناعية التحويلية العالية التقنية والمتوسطة التقنية، والشركات الخدمية ذات المعرفة المكثفة في البلدين. واعتمدت الدراسة لقياس التوجه الريادي على مقياس ثلاثي الأبعاد مؤلف من: الإبداع، والمبادأة، وتبني المخاطرة. أُجريت الدراسة على عينة مكونة من (810) مفردات. وأكّدت نتائج الدراسة أنّ الجوانب الريادية تقود إلى زيادة التوجه الريادي فقط في حالة التدريب والتطوير. كما أشارت الدراسة إلى وجود صعوبة في جذب العاملين أو استخدام التقييم والمكافآت لخلق التوجه الريادي في الشركات قيد الدراسة.

- دراسة (Adomako et al., 2016) بعنوان:

Entrepreneurial Orientation in Dynamic Environments:

The Moderating Role of Extra-Organizational Advice

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي في البيئة الديناميكية بوجود الاستشارات الخارجية كمتغير معدل. حيث اعتمدت الدراسة على مقياس مكون من ثلاثة أبعاد لقياس التوجه الريادي وهي: المبادأة، الإبداع، وتبني المخاطرة، وهو المقياس المستخدم من قبل غالبية الباحثين في هذا الموضوع. وجمعت بيانات الدراسة من (340) شركة صغيرة ومتوسطة في غانا. وأشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أنّ الاستشارات الخارجية تبالغ في العلاقة بين التوجه الريادي والبيئة الديناميكية.

البحوث والتطوير الإيرانية، وهي دراسة ميدانية شملت (380) مفردة من (48) مركزاً مختلف الصناعات. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد التوجه الريادي (الحاجة للإنجاز، والإبداع، والمبادرة (الاستباقية)، وتبني المخاطرة، والشبكات) والنوايا الريادية. كما تلعب القيادة التحويلية دور المعدل للعلاقة الإيجابية بين الإبداع والمبادرة وتبني المخاطرة من جهة والنوايا الريادية من جهة أخرى. كما أوضحت النتائج أن القيادة التحويلية لا تلعب دور المعدل في العلاقة بين الحاجة للإنجاز والشبكات من جهة والنوايا الريادية من جهة أخرى.

- دراسة (Fadda & Sørensen, 2017) بعنوان:

The Importance of Destination Attractiveness and Entrepreneurial Orientation in Explaining Firm Performance in the Sardinian Accommodation Sector

اهتمت الدراسة بجانبية الأماكن والتوجه الريادي في تفسير أداء الشركات في قطاع أماكن الإقامة في سردينيا الإيطالية. شملت الدراسة (224) شركة، وجمعت البيانات عن طريق استبيان تم توزيعها على هذه الشركات عن طريق الإنترنت. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود تأثير للتوجه الريادي في المبيعات والأرباح استناداً إلى جاذبية الموقع الذي تعمل فيه الشركة. كما تبيّن أن كلاً من التوجه الريادي ومكان الإقامة يؤثران بشكل إيجابي في أداء الشركات، بالإضافة إلى أن التوجه الريادي يؤثر في أداء الشركات تأثيراً أكبر من تأثير جاذبية المكان.

فرضيات الدراسة

لإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وبعد مراجعة للدراسات السابقة التي أجريت في البيئتين العربية والاجنبية، يمكن اعتماد الفرضية الرئيسية التالية وفروعها الثلاثة، كالتالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة (المرونة الهيكلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرنة العمليات) في التوجه الريادي بأبعاده مجتمعة (تبني المخاطرة، والإبداع، والاستباقية) في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

- دراسة (Luu, 2017) بعنوان:

Ambidextrous Leadership, Entrepreneurial Orientation and Operational Performance: Organizational Social Capital as a Moderator.

حاول الباحث فحص أثر البراعة القيادية والتوجه الريادي في الأداء التنظيمي التشغيلي من خلال الدور الوسيط لرأس المال التنظيمي الاجتماعي. أُجريت الدراسة على شركات البرمجيات الفيتنامية. وشملت الدراسة (64) شركة، وجمعت منها البيانات الازمة للدراسة عن طريق استبيان وُرّعت من خلال الإنترنت بواقع (3) استبيانات لكل شركة. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للبراعة القيادية في التوجه الريادي، ووجود تأثير إيجابي للبراعة القيادية في التوجه الريادي بوجود رأس المال التنظيمي الاجتماعي. كما سلطت الدراسة الضوء على الدور التأثيري للتوجه الريادي في الأداء التنظيمي التشغيلي.

- دراسة (Tuan, 2017) بعنوان:

Under Entrepreneurial Orientation, How Does Logistics Performance Activate Customer Value Co-creation Behavior?

حاول الباحث في هذه الدراسة الإجابة عن تساؤل الدراسة التالي: في ظل التوجه الريادي، كيف يمكن للأداء اللوجستي تشجيع قيمة سلوك مشاركة العملاء؟ تم تطبيق الدراسة على (328) من المديرين اللوجستيين في الصناعات الكيميائية ومديري المشتريات في الشركات في فيتنام. وأكدت نتائج الدراسة دور التوجه الريادي في التأثير بالأداء اللوجستي. كما أن الأداء اللوجستي يؤثر تأثيراً إيجابياً في تحديد هوية العملاء، الأمر الذي له دور في تعزيز قيمة سلوك مشاركة العملاء.

- دراسة (Razavi & Aziz, 2017) بعنوان:

The Dynamics between Entrepreneurial Orientation, Transformational Leadership and Entrepreneurial Intention in Iranian R&D Sector

تناولت الدراسة الكشف عن الديناميكية بين التوجه الريادي والقيادة التحويلية والنوايا الريادية لعمال المعرفة في مراكز

أنموذج الدراسة

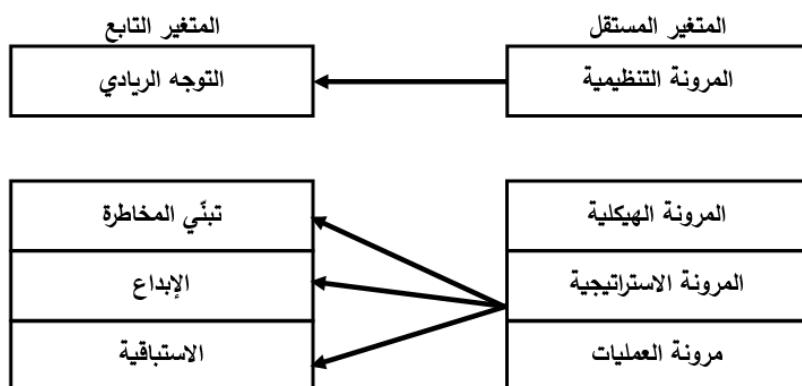
تم تطوير أنموذج افتراضي، وذلك بعد مراجعة البحث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تكون المتغير المستقل (المرونة التنظيمية) من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: المرونة الهيكيلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرونة العمليات. أما المتغير التابع (التوجه الريادي) فتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: تبني المخاطرة، والإبداع، والاستباقية، وذلك استناداً إلى اتفاق قسم كبير من الباحثين، منهم: (النعميمي والشكري، 2016)، (النعميمي وأخرون، 2016)، (جلاب، 2014)، (Hernandez-Perlines, Verdú & Gómez-Gras, 2009) 2017. وعليه، تم بناء أنموذج الدراسة الحالية كما هو مبين في الشكل (1).

ويتبين عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($a \neq 0.05$) لأبعد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكيلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرونة العمليات) في تبني المخاطرة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($a \neq 0.05$) لأبعد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكيلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرونة العمليات) في الإبداع في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($a \neq 0.05$) لأبعد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكيلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرونة العمليات) في الاستباقية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.



الشكل (1): أنموذج الدراسة

بالإضافة إلى أن الدراسات العربية التي تناولت موضوع التوجه الريادي ومدى امتلاك المنظمات لتوجه فكري تجاه البحث عن الفرص بمخاطر مدرسته هي أيضاً دراسات قليلة. من هنا اكتسبت دراستنا الحالية أهميتها بربطها بين المرونة التنظيمية والتوجه الريادي. أما بالنسبة للدراسات الأجنبية، فنجد أنها تناولت متغيرات أخرى في التوجه الريادي، كما وجدنا أن الدراسات التي حاولت أن تتعرف على مفهوم المرونة التنظيمية بحثت علاقتها مع متغيرات أخرى ولم تطرق إلى ربطه بالتوجه الريادي. كما أوصت العديد من هذه الدراسات بإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال للخروج بنماذج عملية يمكن تطبيقها،

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من مراجعتنا للدراسات السابقة، نلاحظ عدم وجود أية دراسة عربية أو أجنبية سابقة تربط بين المرونة التنظيمية والتوجه الريادي، على الرغم من وعي منظمات الأعمال بدور المرونة التنظيمية الفعال في عمليات التنمية والتطوير لديها، ومدى تأثير ذلك على تعزيز التوجه الريادي الذي يلعب دوراً أساسياً في تميز المنظمات وخلق القيمة المضافة لها. وفي مجال الأدبيات الإدارية، يرى الباحثان أن الدراسات العربية التي اهتمت بموضوع المرونة التنظيمية هي دراسات قليلة جداً، إذ يعتبر ذلك المفهوم مفهوماً معاصرأً ولم يجد الاهتمام الكافي من الباحثين. هذا

شركة (17) والبالغ عددها (<https://www.earabicmarket.com>)

عينة الدراسة

قام الباحثان بتوزيع (255) استبانة على هذه الشركات، وبواقع (15) استبانة لكل شركة، وقد تم توزيع الاستبانات على العاملين فيها وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وكان المسترجع منها (141) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهذا يشكل ما نسبته (55.3%) من مجموع الاستبانات الموزعة. ويوضح الجدول (1) الخصائص الشخصية للعاملين عينة الدراسة. فمن حيث النوع الاجتماعي، فإن غالبية العاملين عينة الدراسة كانت من الذكور بعدد (89) عاملاً وبنسبة (63%) والعدد البالغ للإناث. وفيما يخص العمر، فإن الفئة العمرية الأكبر كانت للعمر (31-40) سنة بنسبة (48%). أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد كان العدد الأكبر للعاملين من حملة شهادة البكالوريوس بعدد (81) عاملاً وبنسبة (57%). وفيما يتعلق بالخبرة العملية، فإن العدد الأكبر كان للعاملين من بلغت خبرتهم (11-15) سنة بنسبة (43%).

ورفت المنظمات على اختلاف أنواعها بهذه النتائج التي قد تؤدي إلى تحقيق التفوق المنشود للمنظمات. وبالتالي، فإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة -خصوصاً العربية منها- هو حداثة الموضوعين اللذين شملتهما الدراسة، وهما: المرونة التنظيمية، والتوجه الريادي؛ فهما من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب الاهتمام بها والبحث فيها حتى تتمكن المنظمات من التعامل مع التغيرات البيئية المحيطة بها وضمان بقائها واستمرارها. ومما لا شك فيه خصوصية القطاع الذي تم تطبيق هذه الدراسة فيه، وهو قطاع تكنولوجيا المعلومات في الأردن الذي يمتلك تقدماً وتطوراً تكنولوجياً يؤهله لأن يكون سباقاً في الابتكارات ولا يخشى المخاطرة المحسوبة والمغامرة التافسية. وهذا من شأنه أن يمنح نتائج هذه الدراسة ووصياتها أهمية بالغة تُميّزها عن الدراسات الأخرى العربية والأجنبية على حد سواء.

منهجية الدراسة مجتمع الدراسة

استهدفت الدراسة العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية المسجلة في السوق العربي الإلكتروني

الجدول (1): الخصائص الشخصية للعاملين عينة الدراسة

أنثى				ذكر				النوع الاجتماعي
%	العدد	%	العدد					
37	52	63	89					
51 سنة فأكثر	50-41 سنة	40-31 سنة	30 سنة فما دون					
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	العمر
6	9	16	23	48	67	30	42	
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم					المؤهل العلمي
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
4	5	24	34	57	81	15	21	الخبرة العملية
26 سنة فأكثر	25-21 سنة	20-16 سنة	15-11 سنة	10 سنوات فما دون				
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
3	4	6	9	16	23	43	61	
						32	44	

العبارات الواردة في مجموعة من الدراسات (جلاب، 2014؛ التميمي، 2016؛ العبيدي والتيميمي، 2017؛ رشيد والزيادي، 2013؛ 2017؛ Kumar et al., 2016؛ Luu, 2017). كانت تلك العبارات موزعة بالشكل التالي: العبارات (1-9) لتبني المخاطرة، والعبارات (10-18) للإبداع، والعبارات (19-26) للاستباقية.

وللإجابة عن العبارات التي تضمنتها الاستبانة فقد تم استخدام مقاييس Likert الخماسي، وبالشكل التالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محайд (3)، غير موافق (2)، وغير موافق بشدة (1).

صدق أداة الدراسة وثباتها

تم التأكيد من صدق Validity أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة بأسلوبين: الأسلوب الأول هو توزيع الاستبانة على (20) عاملًا من مجتمع الدراسة، مع التوسيع إلى استثناء هؤلاء العاملين وعدم إشراكهم ضمن عينة الدراسة، وذلك للتأكد من مدى وضوح العبارات التي تضمنتها الأداة. أما الأسلوب الثاني فكان عن طريق عرض الاستبانة على ثلاثة من الأكاديميين المختصين في مجال إدارة الأعمال، وذلك للتأكد من شمولية الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة. وبموجب ذلك، فقد حصل الباحثان على بعض الملاحظات التي في ضوئها تم إجراء التعديل في صياغة بعض العبارات.

ولقياس مدى ثبات Reliability عبارات الأداة، فقد تم استخدام معامل الثبات Cronbach's Alpha. ويشير الجدول (2) إلى قيم ألفا لأبعاد كل من المرونة التنظيمية والتوجه الريادي. ويلاحظ أن جميع قيم ألفا قد تجاوزت (0.60)، وبالتالي فإنها مقبولة إحصائيًا (Sekaran, 2006). وبناءً على ذلك، يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات.

مصادر جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذه الدراسة، وكذلك تم الاعتماد على مصادر رئيسيتين في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. المصادر الثانية: تم الاعتماد على المسح المكتبي للأدبيات والدراسات الإدارية التي بحث في مفهومي المرونة التنظيمية والتوجه الريادي.

2. المصادر الأولية: قام الباحثان بتطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك بغرض التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

وتوكنت أداة الدراسة (الاستبانة) من ثلاثة أجزاء رئيسية، وهي:

الجزء الأول: وهو خاص ببعض الخصائص الشخصية للعاملين عينة الدراسة وهي: النوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

الجزء الثاني: ويتضمن العبارات المتعلقة بالمرونة التنظيمية، وعددها (23) عبارة. وقد اعتمد الباحثان على العبارات الواردة في العديد من الدراسات (العطري، 2012؛ الفاضل، 2015؛ كوبن والكعبي، 2017؛ النعيمي والشكر، 2015؛ الشيخ يحيى، 2010؛ زعيري، 2013؛ الربيعاني، 2015؛ Verdú & Gómez-Gras, 2009). وقد تم توزيع عبارات هذا الجزء بالشكل التالي: العبارات (1-7) للمرونة الهيكيلية، والعبارات (15-18) للمرونة الاستراتيجية، والعبارات (16-23) للمرونة العمليات.

الجزء الثالث: ويتضمن العبارات التي تخص التوجه الريادي، وعددها (26) عبارة. وفي هذا الجزء تم الاعتماد على

الجدول (2): معامل الثبات لأبعاد متغيري الدراسة

الاستباقية	الإبداع	تبني المخاطرة	مرونة العمليات	المرونة الاستراتيجية	المرونة الهيكيلية	البعد
0.92	0.87	0.89	0.81	0.83	0.91	Alpha

الارتباط الخطى العالى بين أبعاد المتغير المستقل البالغة (0.80) فأكثراً. وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل تخلو من مشكلة الارتباط الخطى المتعدد العالى (Sekaran & Bougie, 2010).

2. اختبار التوزيع الطبيعي

لفرض اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة، فقد تم استخدام اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test للتوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة، وتبين أن قيمة Kolmogorov-Smirnov لمتغير المرونة التنظيمية بلغت (0.16) ولمتغير التوجه الريادى (0.09)، وكانت جميع القيم أكبر من (0.05) مما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

لفرض التحليل الإحصائى الوصفي، فقد تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري. وقد تم تحديد مستويات الإجابات عن عبارات كل بُعد من أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد التوجه الريادى بالشكل التالي: من 1 – 2.32 متى تشير إلى مستوى، 2.33 – 3.66 تشير إلى مستوى متوسط، 3.67 – 5 تشير إلى مستوى مرتفع.

الجدول (4): نتائج التحليل الوصفي ودرجة الأهمية لأبعاد المرونة التنظيمية

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد المرونة التنظيمية
مرتفع	0.62	3.97	المرونة الهيكلية
مرتفع	0.54	3.86	المرونة الاستراتيجية
مرتفع	0.67	4.05	مرنة العمليات
مرتفع	-	3.96	المتوسط العام

يشير الجدول (4) إلى نتائج التحليل الوصفي ودرجة الأهمية لأبعاد المتغير المستقل (المرونة التنظيمية). ولهذا الغرض، فقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم إيجاد درجة

أساليب تحليل البيانات

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك عن طريق الاستعانة بأساليب التحليل الإحصائي التالية:

1. معامل الثبات Cronbach's Alpha، للتعرف على مدى التناقض الداخلى للعبارات المكونة لمقاييس الدراسة.
2. التكرارات، لبيان طبيعة توزيع مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بالخصائص الشخصية.
3. الوسط الحسابي والانحراف المعياري، لبيان مدى تركز إجابات مفردات العينة وتشتيتها عن العبارات المتعلقة بالمرنة التنظيمية والتوجه الريادى.
4. الانحدار البسيط Simple Regression، لمعرفة مدى تأثير المرونة التنظيمية في التوجه الريادى.
5. الانحدار المتعدد Multiple Regression، لمعرفة مدى تأثير أبعاد المرونة التنظيمية في التوجه الريادى.

تحديد صلاحية نموذج الدراسة

1. اختبار الارتباط الخطى المتعدد

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط خطى، كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المرونة التنظيمية (المتغير المستقل)

المرونة الهيكلية	المرونة الهيكلية	المرونة الهيكلية	المرونة التنظيمية
			المرونة الهيكلية
		0.31	المرونة الاستراتيجية
-	0.52	0.39	مرنة العمليات

يبين الجدول (3) أن أعلى معامل ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل هو (0.52)، وكان بين بعدي المرونة الهيكلية ومرنة العمليات، بينما كانت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الأخرى أقل من تلك القيمة، وهذا يبيّن عدم وجود ظاهرة

الاستباقية في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.83)، وهو عند موافق أيضاً وبدرجة أهمية مرتفعة، وبانحراف معياري قدره (0.58). كما جاءت قيمة الوسط الحسابي لعبارات تبني المخاطرة في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره (3.72)، وهي كذلك عند موافق وبدرجة أهمية مرتفعة، وبانحراف معياري بلغ (0.42). كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات أبعاد التوجه الريادي (3.84) وبنسبة (%) 76.8 من مساحة المقياس الكلية، وهي عند موافق وبدرجة أهمية مرتفعة. ويشير ذلك إلى أن مستوى اعتماد شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية للتوجه الريادي كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

اختبار الفرضيات

للغرض اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية المتبعة عنها، وتحديد أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وصولاً إلى تقديم النتائج واقتراح التوصيات، تم اعتماد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كقاعدة لرفض الفرضيات أو قبولها.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة (المرونة الهيكيلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرنة العمليات) في التوجه الريادي بأبعاده مجتمعة (تبني المخاطرة، والإبداع، والاستباقية) في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

الجدول (6): الانحدار البسيط لأثر المرونة التنظيمية في التوجه الريادي

مستوى الدلالة Sig.	معامل التباين F	معامل التأثير B	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
				الأنحدار البسيط لأثر المرونة التنظيمية في التوجه الريادي
0.00	217.08	0.62	0.38	

يشير الجدول (6) إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدى تأثير المرونة التنظيمية حسب وجهة نظر العاملين عينة الدراسة في التوجه الريادي. فقد أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن هناك تغييراً واضحاً لأبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة (المرونة الهيكيلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرنة العمليات) في التوجه الريادي بمجمل أبعاده (تبني المخاطرة، والإبداع،

الاستباقية لمستوى توافر كل بُعد من أبعاد المرونة التنظيمية. وقد أظهرت نتائج التحليل أن أعلى توافر لأبعاد المرونة التنظيمية كان لعبارات مرنة العمليات بوسط حسابي بلغ (4.05). وتعني هذه القيمة أن العاملين عينة الدراسة موافقون بشدة على تطبيق مرنة العمليات في الشركات التي يعملون فيها، مما يشير إلى ارتفاع درجة أهمية مرنة العمليات في الشركات المبحوثة، وبانحراف معياري مقداره (0.67). ويأتي بعده المرونة الهيكيلية في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.97)، وهو عند موافق وبدرجة أهمية مرتفعة، وبانحراف معياري بلغ (0.62). كما جاءت قيمة الوسط الحسابي لعبارات المرونة الاستراتيجية في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (3.86)، وهي كذلك عند موافق وبدرجة أهمية مرتفعة، وبانحراف معياري مقداره (0.54). كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمجمل عبارات أبعاد المرونة التنظيمية (3.96) وبنسبة (%) 79.2 من مساحة المقياس الكلية، وهي عند موافق وبدرجة أهمية مرتفعة. ويشير ذلك إلى تميز شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية في امتلاكها للمرونة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول (5): نتائج التحليل الوصفي ودرجة الأهمية لأبعاد التوجه الريادي

أبعاد التوجه الريادي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
تبني المخاطرة	3.72	0.42	مرتفع
الإبداع	3.98	0.56	مرتفع
الاستباقية	3.83	0.58	مرتفع
المتوسط العام	-	3.84	مرتفع

يبين الجدول (5) نتائج التحليل الوصفي ودرجة الأهمية لأبعاد المتغير التابع (التوجه الريادي). وقد أظهرت نتائج التحليل أن أعلى توافر لأبعاد التوجه الريادي كان لعبارات الإبداع بوسط حسابي بلغ (3.98). وتعني هذه القيمة أن العاملين عينة الدراسة موافقون على وجود الإبداع في الشركات التي يعملون فيها، مما يشير إلى ارتفاع درجة أهمية الإبداع في الشركات المبحوثة، وبانحراف معياري قدره (0.56). ويأتي بعده

الرئيسة، والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للمرونة التنظيمية في التوجه الريادي في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($a \leq 0.05$) لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرنة العمليات) في تبني المخاطرة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

والاستباقيه). وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 (0.38)$ ، وهذا يعني أن المرونة التنظيمية تفسر ما نسبته (38%) من التغير في التوجه الريادي. كما بلغت درجة التأثير B (0.62)، بمعنى أن التغير بوحدة واحدة في المرونة التنظيمية يؤدي إلى التغير في التوجه الريادي بنسبة (62%). كما أكدت قيمة F البالغة (217.08) أهمية هذا التأثير وبمستوى دلالة Sig. (0.00). وهذا يؤكد أيضاً معنوية المعامل الإحصائي عند ($a \leq 0.05$). وتقود هذه النتائج إلى عدم إمكانية قبول الفرضية الصفرية

الجدول (7): الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المرونة التنظيمية في تبني المخاطرة

Sig. F	F	معامل التحديد R^2	Sig. T	T	درجة التأثير B	أبعاد المرونة التنظيمية
0.00	38.33	0.37	0.00	2.70	0.17	المرونة الهيكلية
			0.02	2.41	0.13	المرونة الاستراتيجية
			0.00	6.60	0.39	مرنة العمليات

(0.13)، وأخيراً للمرونة الاستراتيجية بدرجة تأثير (0.17) وأثبتت قيم T البالغة (6.60، 2.70، 2.41) على التوالي معنوية هذا التأثير عند مستويات دلالة (0.02، 0.00، 0.00) على التوالي. وفي ضوء هذه النتائج، لا يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى، بينما يتم القبول بالفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لأبعاد المرونة التنظيمية في تبني المخاطرة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($a \leq 0.05$) لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرنة العمليات) في الإبداع في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

يُظهر الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرنة العمليات) مجتمعة وعلى انفراد في تبني المخاطرة. فقد بيّنت نتائج الانحدار المتعدد أن أبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة تؤثر معنويأ في تبني المخاطرة. فقد بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 (0.37)$. كما بلغت قيمة F (38.33) وبمستوى دلالة Sig. (0.00). أما بالنسبة لمدى تأثير كل من أبعاد المرونة التنظيمية كلاً منها على انفراد في تبني المخاطرة، فقد كان هذا التأثير معنويأ لجميع أبعاد المرونة التنظيمية، ولكن بدرجات تأثير متقاوتة كان أعلىها لمرنة العمليات بدرجة تأثير B (0.39)، وأقل من ذلك للمرونة الهيكلية بدرجة تأثير

الجدول (8): الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المرونة التنظيمية في الإبداع

Sig. F	F	معامل التحديد R^2	Sig. T	T	درجة التأثير B	أبعاد المرونة التنظيمية
0.00	29.89	0.32	0.04	2.10	0.16	المرونة الهيكلية
			0.00	3.34	0.25	المرونة الاستراتيجية
			0.00	5.02	0.35	مرنة العمليات

وأقل من ذلك للمرونة الاستراتيجية بدرجة تأثير (0.25)، وأخيراً للمرونة الهيكيلية بدرجة تأثير (0.16). وأكدت قيم T البالغة (5.02، 3.34، 2.10) على التوالي معنوية هذا التأثير عند مستويات دلالة (0.00، 0.00، 0.04) على التوالي. وتقود هذه النتائج إلى عدم إمكانية قبول الفرضية الفرعية الثانية، والقبول بالفرضية البديلة التي تتص� على وجود أثر لأبعاد المرونة التنظيمية في الإبداع في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ($F = 0.05$) لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الهيكيلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرونة العمليات) في الاستباقية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

يشير الجدول (8) إلى مدى تأثير أبعاد المرونة التنظيمية في الإبداع. فقد تبين أن لأبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة تأثيراً دالاً إحصائياً في الإبداع؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.32)، بمعنى أن التغيير في الإبداع يعزى بنسبة (32%) للتغيير الحاصل في أبعاد المرونة التنظيمية. كما دلت قيمة F (29.89) على أهمية هذا التأثير وبمستوى دلالة (0.00). أما بخصوص مدى تأثير كل من أبعاد المرونة التنظيمية على انفراد في الإبداع، فقد تبين أن هذا التأثير كان معنوياً لجميع أبعاد المرونة التنظيمية، ولكن بدرجات تأثير مختلفة كان أعلىها لمرونة العمليات بدرجة تأثير B (0.35)،

الجدول (9): الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المرونة التنظيمية في الاستباقية

Sig. F	F	معامل التحديد R^2	Sig. T	T	درجة التأثير B	أبعاد المرونة التنظيمية
0.00	14.96	0.19	0.00	3.39	0.25	المرونة الهيكيلية
			0.04	2.05	0.15	المرونة الاستراتيجية
			0.00	3.85	0.30	مرونة العمليات

بدرجات تأثير متباعدة كان أعلىها لمرونة العمليات بدرجة تأثير B (0.30)، وأقل من ذلك للمرونة الهيكيلية بدرجة تأثير (0.25)، وأخيراً للمرونة الاستراتيجية بدرجة تأثير (0.15). وأكدت قيم T والبالغة (3.39، 3.85، 2.05) على التوالي معنوية هذا التأثير عند مستويات دلالة (0.00، 0.00، 0.04) على التوالي. وفي ضوء هذه النتائج، لا يمكن القبول بالفرضية الفرعية الثالثة، بينما يتم القبول بالفرضية البديلة التي تتصـ على وجود أثر لأبعاد المرونة التنظيمية في الاستباقية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

يشير الجدول (9) إلى مدى تأثير أبعاد المرونة التنظيمية في الاستباقية. فقد تبين أن لأبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة تأثيراً دالاً إحصائياً في الاستباقية؛ فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.19)؛ بمعنى أن التغيير في الاستباقية يعزى بنسبة (19%) للتغيير الحاصل في أبعاد المرونة التنظيمية. كما دلت قيمة F البالغة (14.96) على أهمية هذا التأثير وبمستوى دلالة (0.00). أما بخصوص مدى تأثير كل من أبعاد المرونة التنظيمية على انفراد في الاستباقية، فقد تبين أن هذا التأثير كان معنوياً لأبعاد المرونة التنظيمية الثلاثة، ولكن

مناقشة النتائج
استناداً للتحليل الوصفي للمتغيرات واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
1. بـنت نتائج الـدراسة أن غالبية العـاملـين في شـركـات

1 أستاذ، قسم الإـدـارـة، كلـيـةـ المـالـ وـالـأـعـالـمـ، جـامـعـةـ العـلـمـ الـإـسـلـامـيـةـ
الـعـالـمـيـةـ، عـامـ، الأـرـدـنـ. E-Mail: drshaker55@yahoo.com

2 محاضر غير متفرغ. E-Mail: arwa_b90@hotmail.com

تـارـيخـ اـسـتـلـامـ الـبـحـثـ 29ـ3ـ2018ـ وـتـارـيخـ قـبـولـهـ 18ـ3ـ2019ـ.

- إلى الإبداع التكنولوجي. فيما جاء عنصر الاستباقية في المرتبة الثانية من حيث درجة الاهتمام، وهذا يدل على حرص إدارات الشركات المبحوثة على أن تكون سباقاً في تبني الأفكار الجديدة قبل المنافسين الآخرين، وذلك من خلال قيامها بأنشطة هجومية تهدف إلى قيادة السوق والتفوق على المنافسين. وتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (رشيد والزبادي، 2013؛ جلاب، 2014؛ التميمي، 2016؛ كوين والكعبي، 2017؛ جمال وطاهر، 2017)، التي أشارت إلى ارتفاع مستويات أبعاد التوجه الريادي. ولكنها لا تتفق مع نتائج دراسة (المتيوتي والحيالي، 2017) التي أشارت إلى مستويات متوسطة لأبعاد التوجه الريادي.
4. بيّنت نتائج الدراسة وجود تأثير واضح لأبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة (المرونة الهيكيلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرنة العمليات) في التوجه الريادي بمجمل أبعاده (تبني المخاطرة، والإبداع، والاستباقية) في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. وتسمم أبعاد المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة إدارات هذه الشركات على المجازفة بدخول أسواق جديدة، وتقديم الخدمات الإبداعية وتلبية احتياجات الزبائن وأصحاب المصالح الآخرين بما يفوق توقعاتهم.
5. بيّنت نتائج الدراسة وجود أثر واضح لأبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة أو منفردة في تبني إدارات شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية للمخاطرة المحسوبة. فكان هناك تأثير واضح لمرنة العمليات في تبني هذه الشركات للمخاطرة، كما أوضحت النتائج أن المرونة التي تتمتع بها هذه الشركات سواء كان ذلك في هيكلها التنظيمي واعتمادها هيكلأً عضوياً، أو في مدى قدرتها على تغيير استراتيجياتها الحالية عندما تقتضي ذلك ظروف السوق أو المناسبة، كل ذلك يمكنها من زيادة رغبتها في رفع روح التحدي والجرأة في اقتناص الفرص، وتعزيز امتلاكها لكونها ذات كفاءة عالية قادرة على تحديد المخاطر التي تحيط بالفرص الجديدة.
6. بيّنت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المرونة التنظيمية في الإبداع في شركات تكنولوجيا

تكنولوجيا المعلومات الأردنية هم من الذكور، وأن الفئة العمرية الغالبة للعاملين فيها هي (31-40) سنة، وأن أكثر العاملين هم من حملة شهادة البكالوريوس. أما بالنسبة لخبرة العاملين العملية فقد تركزت عند (15-11) سنة.

2. أشارت نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير المرونة التنظيمية (المرونة الهيكيلية، والمرونة الاستراتيجية، ومرنة العمليات) إلى أن شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية تهتم بهذه الأبعاد بدرجة مرتفعة. وكانت درجة الاهتمام الأكبر لمرونة العمليات، وقد يكون ذلك ضرورياً لعمل هذا النوع من الشركات التي تواجه طلبات مختلفة من زبائنها، وهذا يشير إلى قدرتها على إجراء التعديلات اللازمة في آليات العمل، وإعادة هندسة عملياتها، واستخدام تكنولوجيا متقدمة، وذلك يساعدها في إمكانية التوسيع في طاقتها الإنتاجية أو التقليل منها حسب الحاجة. ويستوجب ذلك من الشركات المبحوثة حرصها الدائم على العمل بأعلى درجات الكفاءة والفعالية، وحرصها على التحسين المستمر ومراقبة الجودة باستمرار سعياً منها لخدمة عملائها وكسب ولائهم الدائم لها. كما أوضحت النتائج اهتمام هذه الشركات بالمرونة الهيكيلية، وهذا يدل على إدراك الشركات المبحوثة أن تنفيذ الأنشطة وأداء الوظائف عن طريق بناء فرق عمل تُفَوَّض لها الصالحيات يساعدها على اتخاذ قرارات فعالة والدخول في شراكات استراتيجية ناجحة تهدف إلى تحقيق النمو الاقتصادي. وتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (كوين والكعبي، 2017) والتي أشارت إلى ارتفاع مستويات المرونة التنظيمية.
3. أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى وجود مستويات مرتفعة لأبعاد التوجه الريادي (تبني المخاطرة، والإبداع، والاستباقية) في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، وكان أعلى متوسط حسابي لعنصر الإبداع، وذلك يشير إلى حرص إدارات هذه الشركات على استثمار الفرص المتاحة، واستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة، وتشجيعها للبحث والتطوير، بالإضافة إلى تشجيع العاملين فيها على نقل الأفكار الجديدة إلى واقع التطبيق سعياً منها للوصول

تبني الأفكار لتحويلها إلى منتجات جديدة. وفي هذا الصدد، يشير الباحثون إلى أن (80%) من الخل في العمل ناتج عن الخل في العمليات والأنظمة، بينما (20%) من ذلك الخل سببه العاملين (الخشالي، 2006).

3. ضرورة قيام شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية بتطوير نظام لديها لجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها، سواء ما يتعلق منها بالعمليات أو بالمستفيدين أو الموردين... وغير ذلك، سعياً منها لاتخاذ قرارات أكثر موضوعية، والانتقال من الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات الذي يعتمد على الإدراة العليا فقط إلى صيغة جديدة يتم فيها اتخاذ القرارات بناءً على تجميع البيانات بشكل دوري من أجل خلق المعلومات اللازمة وإيصالها إلى مُتّخدِي القرار في الوقت المناسب. وهذا يتطلب تكوين وحدات متخصصة بجمع البيانات وخلق المعلومات عن طريق الدراسات المسحية والقيام باستطلاع آراء مجموعات محددة أو القيام بدعوة عينة من المستفيدين لزيارة الشركة والحصول على المعلومات الخاصة بتوقعاتهم واستخدام هذه المعلومات في تحسين الخدمات المقدمة من الشركة مستقبلاً.

4. حرص إدارات الشركات المبحوثة على دقة الصياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي الذي ينتج عنه تحديد الأهداف بعيدة المدى التي تسعى هذه الشركات لتحقيقها، وذلك بناءً على رؤية واضحة للأحداث المستقبلية، ورسم سيناريوهات محتملة الحدوث عند التخطيط لأهدافها وتحديد استراتيجياتها. ولأن نجاح الشركة في تطبيق خططها يتطلب مساهمة جميع العاملين فيها، فإن ذلك يمكن في ضرورة التزام الإدارة العليا في هذه الشركات بدعم العاملين فيها وتحفيزهم بشكل مستمر، وذلك عن طريق توفير مناخ مناسب لهم للإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم وانغماسهم في العمل وتقديم كل ما لديهم من مقتراحات وأفكار.

5. ضرورة استغلال إدارات الشركات المبحوثة لمواردها وقدراتها بكفاءة وفعالية، وذلك لإدخال تحديثات جوهرية في أساليب العمل، وتصميم العمليات، ونظم المكافآت، ونظم دعم المعلومات، وذلك من أجل تحسين جودة نظام

المعلومات الأردنية. وكان التأثير الأكبر لمرونة العمليات؛ فكلما كانت هذه الشركات أشد حرصاً على امتلاكها لمواد أولية متنوعة ومن مصادر مختلفة ولديها مرنة في المواقف وفي سرعة تسليم المنتج أو تقديم الخدمة للزبائن في الوقت المحدد وبأقل التكاليف، أدى ذلك إلى تعزيز قدراتها الإبداعية نحو استثمار الفرص الجديدة والتركيز على جهود البحث والتطوير.

7. بَيَّنت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لأبعاد المرنة التنظيمية مجتمعة وعلى انفراد في استباقية شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية لتحقيق السبق في العديد من الممارسات من خلال حرصها على اكتساب المعرفة الجديدة بطريقة أسرع من الشركات الأخرى سعياً منها لتلبية احتياجات زبائنها وتوقعاتهم.

الوصيات

اعتماداً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي هذه الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تبني إدارات شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية للمرنة الاستراتيجية، وذلك من خلال امتلاكها رؤية استشرافية عالية للأوضاع الحالية والمستقبلية، واهتمامها بتهيئة المتطلبات كافة الالزامية لتنفيذ الفاعل للاستراتيجية المحددة، وذلك لضمان سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية واستغلال الفرص وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية.

2. ضرورة مراجعة شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية للعمليات والأنظمة والإجراءات الخاصة بعملها. ونظرًا لأن العاملين هم الخبراء في مجال العمل الذي يقومون به، فيمكن أن يقوموا بأنفسهم بعملية المراجعة بشكل جماعي من خلال تكوين الفرق الخاصة وتوفير الحرية لها في العمل، وذلك لدراسة الفرص المتاحة وتحديد مدى إمكانية طرح منتجات جديدة وخدمات متطورة تهدف إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتغيرة، مما قد يساعد هذه الشركات على معالجة الخل في العمليات وأنظمة العمل المتعددة داخلها، وبالتالي زيادة مستويات التوجيه الريادي فيها، وخاصة فيما يتعلق بتبني المخاطرة. فقد أظهرت النتائج أن هناك بعض التحفظ من إدارات هذه الشركات بخصوص

بمستوى أدائها في سوق المنافسة.

المعلومات فيها والاستفادة منه في إصدار التقارير الدورية عن النشاطات المختلفة لهذه الشركات، وبالتالي الارتفاع

المراجع

المراجع العربية

- البغدادي، عادل هادي والجبوبي، حيدر حاسم، 2015، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وأسيما سيل) في العراق. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17 (1): 32-17.
- التميمي، رافت عواد موسى، 2016، التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورهما في تحقيق التمايز بأداء الأعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرشيد والرافدين. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18 (2): 39-58.
- جلاب، إحسان دهش، 2014، العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة: بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16 (2): 41-21.
- جمال، دينا حامد وطاهر، عبد الكريم مزعل، 2017، أثر المعرفة الالكترونية في القيادة الريادية: دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد. *مجلة الادارة والاقتصاد*، 40 (110): 354-367.
- الحدروي، حامد كريم والكلابي، أمير نعمة، 2013، دور التوجه الريادي في إدراك الزبائن لجودة الخدمة: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15 (1): 223-237.
- الحكيم، ليث علي وعلي، أحمد راضي، 2017، الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفهومية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجاً. *مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14 (2): 47-86.
- حمد، نسرين جاسم وشنيتر، عبد الرحمن طاهر، 2015، العلاقة بين نوعية حياة العمل والإبداع التنظيمي (بحث تطبيقي في ديوان وزارة التخطيط). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 21 (81): 70-111.
- الخشالي، شاكر جار الله، 2006، إدارة الجودة الشاملة في البنوك الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة في البنك العربي وبنك الإسكان.
- البياعاني، مها عباس، 2015، درجة ممارسة المرونة الإدارية لدى مديريات مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديريات والمشرفات: دراسة ميدانية على عينة من مديريات ومشرفات مكتب التعليم بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- رشيد، صالح عبد الرضا والزيادي، صباح حسن شناوة، 2013، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء الفيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15 (2): 198-233.
- زعترى، عبد العزيز هانى، 2013، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الزيدى، ناظم جواد والخزرجي، قصي إسماعيل، 2016، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالى: بحث ميداني في قطاع البلديات. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22 (94): 50-83.
- الساير، عمر ياسين محمد، 2017، العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية: دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية*، 51 (51): 423-446.
- السكارنة، بلال خلف، 2008، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن). *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، 17 (17): 77-112.
- السواعير، موسى مسلم، 2017، الدور الوسيط لكتفاليات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كتفاليات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- التقاطي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لرأء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة/ بغداد. *مجلة دراسات محاسبة ومالية*، 12 (40): 208-234.
- المتيوتي، أحمد محمد والحيالي، سارة عبد الفتاح، 2017، التوجه الريادي للقيادات الإدارية وأثره في تحسين عمليات الإنتاج: دراسة استطلاعية لرأء عينة من المدراء في الشركة العامة للأبسة الجاهزة في محافظة نينوى. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 40 (111): 116-129.
- المحاسنة، لميس عارف، 2017، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المومني، هنادة ماجد، 2016، دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعات الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة. *دراسات، العلوم الإدارية*، 43 (2): 813-825.
- النشمي، مراد محمد، 2017، أثر الخصائص الريادية في النية لإنشاء المشروعات الريادية لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. *المجلة لضمان جودة التعليم الجامعي*، 10 (31): 103-119.
- النعمي، فلاح تايه والشكر، لوي لطيف، 2015، الانفتاح التسويقي وأثره في المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 38 (105): 316-329.
- النعمي، فلاح تايه والشكر، لوي لطيف، 2016، إدارة التوع وأثرها في المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 38 (106): 295-309.
- النعمي، محمد عبد العال، والمومني، هنادة ماجد، والشغري، رضوان، 2016، أثر العلاقة بين التوجه الريادي الترجمي والجذري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية*، 48 (48): 23-56.
- الهشلمن، ياسمين حات، 2017، أثر تطبيق مركبات التصنيع الشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الشيخ يحيى، بسمة وليد، 2010، أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكيد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجي، وارشيد، حسن عليان، وحجازي، هيثم علي، 2010، إدارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي، عمان: دار صفاء للنشر.
- عبد الرحيم، سناه وفاضل، علاء، 2016، أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتنكيتها في منظمات الأعمال: بحث ميداني تحليلي في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22 (94): 112-137.
- عبد العال، دينا محمد، 2016، أثر التفاعل بين قدرات وجدارات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخفة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العبيدي، أردن حاتم خضرير والتميمي، إيلاف مطلوك حميد، 2017، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 40 (111): 94-115.
- العطوي، مهند حميد، 2012، أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لرأء عينة من مديرى الشركات لاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنسانية في محافظة النجف. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 1 (3): 134-149.
- العلي، عبد الستار والنجار، فايز، 2006، *الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة*، عمان: دار الحامد للنشر.
- الفضل، مها وليد، 2015، تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية*، 23 (2): 902-920.
- فرعون، محمد ثابت، والعنزي، سعد علي، والخالدي، عواد كاظم، 2015، صياغة استراتيجية ريادية للأعمال لتطوير أنماذج المنظمات الذكية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق- آسيا سيل- كورك). *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 10 (33): 113-137.
- كوين، عبد الكاظم محسن والكعبي، حميد سالم، 2017، الدور

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abdulal, D.M. 2016. *The Effect of the Interaction between ICT Capabilities and Algorithms on Improving Organizational Lightness: A Field Study on the Cellular Telecommunications Companies in the Hashemite Kingdom of Jordan*. Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Abdulraheem, S. & Fadil, U. 2016. The Dimensions of Strategic Agility and Adaptation in Business Organizations: Analytical field research on Asiacell Mobile. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 22 (94): 112-137.
- Alaly, A. & Alnajjar, F. 2006. *Entrepreneurship and Small Business Management*. Amman: Dar Al Hamed for Publishing & Distribution.
- Alany, M. Sh., Jawad, Sh. N., Irsheed, H. A. & Hijazi, H. A. 2010. *Small Business Management: An Entrepreneur Technology Perspective*. Amman, Dar Safa for Publishing and Distribution.
- Alatwy, M.H. 2012. The Effect of Strategic Flexibility in The Entrepreneurship of Business Organizations: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Directors of Small Non-manufacturing Companies Working in the Construction Materials Industry Sector in Najaf Governorate, *Journal of Management and Economics*, 1 (3): 134-149.
- Albaghdadi, A. H. & Aljuburi, H. J. 2015. Impact of Ambidexterity in Achieving Strategic Flexibility: A Comparative Field Study between Two Telecommunications Companies (Zain & Asiacell) in Iraq. *Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 17 (1): 17-32.
- Alfadel, M.W. 2015. Application of the Concept of Flexible Organization in Public Universities in the Hashemite Kingdom of Jordan. *Journal of Babylon University of Humanities*, 23 (2): 902-920.
- Alhadrawy, H.K. and Alkellaby, A. 2013. The Role of Entrepreneur Orientation in Customer Perception of Quality Service: An Applied Study of the Views of a Sample of Tourist Organizations (Hotels) in Najaf Governorate. *Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 15 (1): 223-237.
- Alhakeem, L.A. & Ali, A.R. 2017. Strategic Entrepreneurship and Reflection in the Development of Organizations-IHEC As a Model. *Al Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 14 (2): 47-86.
- Alheshlemun, Y.H. 2017. *The Impact of the Application of Lean Strategic Agility Manufacturing Bases on Competitive Advantage Strategies in Jordanian Pharmaceutical Companies*. Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Alkshali, Sh. J. 2006. Total Quality Management in Jordanian Banks: Comparative Analytical Study on Arab Bank and Housing Bank for Trade and Finance, *Managerial*, 28 (106): 65-106.
- Almahasna, L.A. 2017. *The Intermediate Role of Organizational Ambidexterity in the Relationship Between Dynamic Capacity and Organizational Agility: An Empirical Study on Jordanian Pharmaceutical Industries Companies*. Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Almetutty, A.M. & Alhayaly, S.A. 2017. The Entrepreneur Orientation of Administrative Leadership and Its Impact on Improving Production Processes: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Managers in the General Company for Ready Made Garments in Nineweh Governorate. *Journal of Management and Economics*, 40 (111): 116-129.
- Almomani, H.M. 2016. The Role of Entrepreneur Characteristics of University Workers in the Construction of Entrepreneur Universities: Applied Study on Jordanian Private Universities. *Dirasat, Management Sciences*, 43 (2): 813-825.
- Alhashmi, M.M. 2017. Impact of Entrepreneur Characteristics

1 أستاذ، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن. E-Mail: drshaker55@yahoo.com

2 محاضر غير متخرج. E-Mail: arwa_b90@hotmail.com

تاریخ استلام البحث 29/3/2018 و تاریخ قبوله 18/3/2019

- in the Intention to Establish Entrepreneur Projects Among Students of Administrative Sciences in The Yemeni University of Science and Technology. *Journal to Ensure the Quality of University Education*, 10 (31): 103-119.
- Alnuaimy, F.T. & Alshukur, L.L. 2015, Market Openness and Its Impact on Organizational Flexibility - Field Study, *Journal of Management and Economics*, 38(105): 316-329.
- Alnuaimy, F.T. & Alshukur, L.L. 2016. Managing Diversity and Its Impact on Organizational Flexibility: Field Study. *Journal of Management and Economics*, 38 (106): 295-309.
- Alnuaimy, M. A., Almomani, H. M. & Alshagry, R. 2016. The Effect of the Relationship Between Progressive and Radical Entrepreneurship on the Organizational Effectiveness of Jordanian Private Universities in Amman. *Journal of Baghdad College of Comprehensive Economic Sciences*, (48): 23-56.
- Alrbeani, M.A. 2015. *The Degree of the Exercise of Administrative Flexibility by Female Directors of the Education Offices in Mecca from the Point of View of Female Directors and Supervisors*. Master Thesis, Um Alqura University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Alsakarna, B.K. 2008. Entrepreneur Strategies and Their Role in Achieving Competitive Advantage (Field Study on Telecommunications Companies in Jordan). *Journal of Baghdad College of Comprehensive Economic Sciences*, (17): 77-112.
- Alsayer, U.Y.M. 2017. The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Market Orientation and Their Impact on Competitive Advantage: A Study on a Sample of Employees of Private Banks in Duhok City. *Journal of Baghdad College of Comprehensive Economic Sciences*, (51): 423-446.
- Alsewaeer, M.M. 2017. *The Intermediate Role of Business Intelligence Competencies in the Relationship between ICT Competencies and Organizational Agility: An Empirical Study on Jordanian Commercial Banks*. Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Alsheek Yahya, B.W. 2010. *The Impact of Strategic Flexibility As an Intermediate Variable Between Environmental Uncertainty And Strategic Decision Making: An Empirical Study on Manufacturers of Jordanian Human Medicines*. Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Altamimy, R.A.M. 2016. The Entrepreneur Orientation and Marketing Information System and Their Role in Achieving Differentiation in Business Performance: Analytical Study on Rashid and Rafidain banks. *Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 18 (2): 39-58.
- Alubaidy, A. H. K. & Altemimy, I. M. H. 2017. The Impact of Talent Management on Achieving Strategic Entrepreneurship: An Analytical Study in the General Company for Leather Industries. *Journal of Management and Economics*, 40 (111): 94-115.
- Alzeady, N.J. & Alkasrajy, Q.I. 2016. The Role of Organizational Flexibility and Its Impact on Responding to the Achievement of High Performance Requirements: Field Research in the Municipal Sector. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 22 (94): 50-83.
- Feruion, M. Th., Alenizy, S. A. & Alkhaldy, A. K. 2015. Formulating an Entrepreneur Business Strategy to Develop Smart Organization Model: Applied Research on Mobile Operators on Iraq (Zain-Asiacell-Korek). *Al Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 10 (33): 113-137.
- Hamad, N.J. & Shnater, A.T. 2015. The Relationship between Quality of Work Life and Organizational Creativity (Applied Research on the Ministry of Planning). *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 21 (81): 70-111.
- Jallab, I.D. 2014. Relationship between Entrepreneur Orientation and Sustainable Entrepreneurship: Field Research on a Sample of Small and Medium-sized Organizations in the Diwaniyah City. *Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 16 (2): 21-41.
- Jamal, D. H. & Tahir, A. M. 2017. The Impact of Electronic

- Knowledge in Entrepreneurial Leadership, An Applied Study on a Sample of Travel and Tourism Companies in Baghdad City. *Journal of Management and Economics*, 40(110): 354-367.
- Quin, A.M. & Alkaby, H.S. 2017. The Interactive Role of Management Skills in Promoting Strategic Entrepreneurship through Organizational Flexibility. A Survey Study of the Views of a Sample of Higher and Middle Administrations in the Iraqi private Banks/Baghdad. *Journal of Accounting and Financial Studies*, 12 (40): 208-234.
- Rashid, S.A. & Alzeady, S.H. Sh. 2013. The Role of Entrepreneur Orientation in Achieving Excellence University Performance: An Alytical Study of the Views of University Leaders in a Sample of Universities of the Middle Euphrates Universities. *Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 15 (2): 198-233.
- Zatery, A. H. 2013. *The Practices of Human Resource Strategies and Their Role in Strategic Flexibility in Palestinian Islamic Banks*. Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.

المراجع الأجنبية

- Adomako, S., Narteh, B., Danquah, J. & Analoui, F. 2016. Entrepreneurial Orientation in Dynamic Environments: The Moderating Role of Extra-Organizational Advice. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22 (5): 616-642.
- Al-Dhaafri, H. & Al-Swidi, A. 2016. The Impact of Total Quality Management and Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33 (5): 597-614.
- Alolayyan, M., Ali, Kh. & Idris, F. 2011. The Influence of Total Quality Management (TQM) on Operational Flexibility in Jordanian Hospitals: Medical Workers' Perspective. *Asian Journal on Quality*, 12 (2): 204-222.
- Carpenter, M. & Sanders, W. 2006. *Strategic Management: A Dynamic Perspective, Concepts and Cases*. Pearson Education, Limited.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez, J. & Kou, G. 2015. Improving Strategic Flexibility with Information Technologies: Insights for Firm Performance in an Emerging Economy. *Journal of Information Technology*, 1-16.
- Cong, C., Dempsey, M. & Xie, H. 2017. Political Skill, Entrepreneurial Orientation and Organizational Justice: A Study of Entrepreneurial Enterprise in China. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23 (1): 20-34.
- Dess, G., Lumpkin, G. & Eisner, A. 2007. *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. 3rd Edn., McGraw-Hill Companies, Inc., United States.
- Dinis, A., Paco, A., Ferreira, J., Raposo, M. & Rodrigues, R. 2013. Psychological Characteristics and Entrepreneurial Intentions among Secondary Students. *Education Training*, 5 (8/9): 763-780.
- Do, B., Yeh, P. & Madsen, J. 2016. Exploring the Relationship among Human Resource Flexibility, Organizational Innovation and Adaptability Culture. *Chinese Management Studies*, 10 (4): 657-674.
- Fadda, N. & Sørensen, J. 2017. The Importance of Destination Attractiveness and Entrepreneurial Orientation in Explaining Firm Performance in the Sardinian Accommodation Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (6): 1684-1700.
- Florén, H., Rundquist, J. & Fischer, S. 2016. Entrepreneurial Orientation and Human Resource Management: Effects from HRM Practices. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3 (2): 164-180.
- Gathungu, J., Aiko, D. & Machuki, V. 2014. Entrepreneurial Orientation, Networking, External Environment and Firm Performance: A Critical Literature Review. *European Scientific Journal March*, 10 (7): 335-357.
- Hernandez-Perlines, F. 2017. Moderating Effect of

- Absorptive Capacity on the Entrepreneurial Orientation of International Performance of Family Businesses. *Journal of Family Business Management*, DOI 10.1108/JFBM-10, 2043-6238.
- Jalilian, K., Jamshidinavid, B. & Ghanbary, M. 2013. The Impact of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation on the Performance of Industrial Firms Listed in Tehran Stock Exchange (Food, Chemical, Pharmaceutical, Automobile). *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 5 (5): 644-649.
- Kajalo, S. & Lindblom, A. 2015., Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Business Performance among Small Retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43 (7): 580-596.
- Kantur, D. 2016. Strategic Entrepreneurship: Mediating the Entrepreneurial Orientation- Performance Link. *Management Decision*, 54 (1): 24-43.
- Kraus, S., Rigtering, C. & Hosman, V. 2012. Entrepreneurial Orientation and the Business Performance of SMEs: A Quantitative Study from the Netherlands. *Review Management Science*, (6): 161–182.
- Kumar, T., Kumar, S. Yadav, R.R. & Kumar, M. 2016. Entrepreneurial Behavior of Men and Women Dairy Cooperative Members in Milkpur Block of Faizabad, District: A Gender Perspective. *International Journal of Bio-resource and Stress Management*, 7 (4): 756-760.
- Kundu, S. & Rani, S. 2016. Female Aspirant Human Resources' Entrepreneurial Orientation: A Study in Indian Context. *Management Research Review*, 39 (2): 235-263.
- Lal, P. & Bharadwaj, S. 2016. Understanding the Impact of Cloud-based Services Adoption on Organizational Flexibility: An Exploratory Study. *Journal of Enterprise Information Management*, 29 (4): 566-588.
- Lee, L. & Tan, E. 2012. The Influences of Antecedents on Employee Creativity and Employee Performance: A Meta-Analytic Review. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (2): 984-996.
- Li, Ch. 2012. The Influence of Entrepreneurial Orientation on Technology Commercialization: The Moderating Roles of Technological Turbulence and Integration. *Journal of Business Management*, 6 (1): 370-387.
- Luu, T. 2017. Ambidextrous Leadership, Entrepreneurial Orientation and Operational Performance: Organizational Social Capital As a Moderator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (2): 229-253.
- Miles, M. & Darroch, J. 2006. Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes and the Cycle of Competitive Advantage. *European Journal of Marketing*, 40 (5).
- Monteiro, A., Soares, A. & Rua, O. 2017. Linking Intangible Resources and Export Performance: The Role of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capabilities. *Baltic Journal of Management*, 12 (3): 329-347.
- Morgan, T., Anokhin, S. & Wincent, J. 2016. Entrepreneurial Orientation, Firm Market Power and Opportunism in Networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31 (1): 99-111.
- Nitu-Antonie, R. & Feder, E. 2015. The Role of Economic Academic Education on Entrepreneurial Behavior. *Fostering Entrepreneurship in a Changing Business Environment*, 17 (38): 261-276.
- Noar, B., Idrus, M. & Hadiwjoyo, D. 2013. Entrepreneur As a Career Choice: Interrelationship between Risk Taking, Competitive Aggressiveness, Proactiveness, Innovativeness and Autonomy. *IOSR Journal of Business and Management*, 11 (5): 21-28.
- Omerzel, D. 2016. The Impact of Entrepreneurial Characteristics and Organisational Culture on Innovativeness in Tourism Firms. *Managing Global Transitions*, 14 (1): 93-110.
- Panda, S. & Rath, S. 2017. The Effect of Human IT Capability on Organizational Agility: An Empirical Analysis. *Management Research Review*, 40 (7): 800-820.
- Porkiani, M. & Hejinipoor, M. 2013. Studying the Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Agility in Supreme Audit Court. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2 (3): 1052-1060.

- Razavi, S. & Aziz, K. 2017. The Dynamics between Entrepreneurial Orientation, Transformational Leadership, and Entrepreneurial Intention in Iranian R&D Sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23 (5): 769-792.
- Rody, R. & Stearns, T. 2013. Impact of Entrepreneurial Style and Managerial Characteristics on SME Performance in Macao S.A.R., China. *Journal of Multidisciplinary Research*, 5 (1): 27-44.
- Roy, R. & Das, N. 2017. Proactive Entrepreneurial Characteristics of Science and Technology Students: An Empirical Study in Indian Context. *Current Science*, 113 (9): 1692-1701.
- Sanatigar, H., Peikani, M. & Gholamzadeh, D. 2017. Identifying Organizational Agility and Leadership Dimensions Using Delphi Technique and Factor Analysis: An Investigation among Public Sector Pension Funds (PSPFs) in Iran. *International Journal of Public Leadership*, 13 (4): 276-249.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 4th Edn., John Wiley and Sons, (Asia) Pte, Ltd., Singapore.
- Tuan, L. 2017. Under Entrepreneurial Orientation, How Does Logistics Performance Activate Customer Value Co-creation Behavior? *The International Journal of Logistics Management*, 28 (2): 600-633.
- Verdú, A. & Gómez-Gras, J. 2009. Measuring the Organizational Responsiveness through Managerial Flexibility. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (6): 668-690.
- Villasana, M., Alcaraz-Rodriguez, R. & Alvarez, M. 2015. Examining Entrepreneurial Attributes of Latin American Female University Students. *Gender and Education*, 28 (1): 148-166.
- Yoon, H. 2012. The Performance Effects of Entrepreneurial Orientation: Evidence from South Korean Start-ups. *International Journal of Arts and Commerce*, 1 (4): 245-248.

مراجع الانترنت

<https://www.earabicmarket.com>