البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية و التكيف الاستراتيجي

دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية

ا.د. طاهر محسن منصور الغالبي
جامعة البصرة/ جمهورية العراق
Galtaher9999@yahoo.com

د. وائل محمد صبحي ادريس
المدير العام لمؤسسة اكتف استراتيجي. الاردن
Active.strategy@hotmail.com

د. ميثاق طاهر كاظم
الخطوط الجوية العراقية ـ لبنان
alrubaie_22@yahoo.com

السيد عاطف عودة حمود الرواحنه
مستشار مؤسسة الإقراض الزراعي ـ الأردن
atefrawahneh@hotmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور اللاتأكد البيئي في علاقة الريادة الاستراتيجية بالتكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من خلال التعرف على أثر الريادة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الاسلوب التطبيقي. تكونت عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في اللملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (73). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود اللاتأكد البيئي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الكلمات الدالة: الريادة الاستراتيجة؛ اللاتأكد البيئي ؛ التكيف الاستراتيجي؛ شركات الاتصالات الخلوية والأردن.

The Role of Environmental Uncertainty in Strategic Entrepreneurship – Strategic Adaptation Relationship

An Empirical Study on Cellular Telecommunications Firms in Jordan

Dr. Taher M.M. AL-Ghalibi
Basrah University - Iraq
Galtaher9999@yahoo.com

Dr. Wael M.S. Idris
Director of Active Strategy Corporation - Jordan
Active.Strategy@hotmail.com

Dr. Methaq Taher Khdim Al-Rubaie
Iraqi Airways - Lebanon
alrubaie_22@yahoo.com

Mr. Atef Odeh Hmoud Rawahneh
Agricultural Credit Corporation Consultant - Jordan
Atefrawahneh@hotmail.com

Abstract

The aim of current study is to reveals the role of Environmental Uncertainty in Strategic Entrepreneurship – Strategic Adaptation Relationship at Cellular Telecommunications firms in Jordan; through identify the effect of Strategic Entrepreneurship and Environmental Uncertainty on Strategic Adaptation at Cellular Telecommunications firms in Jordan, and identify the effect of Strategic Entrepreneurship on Strategic Adaptation at Cellular Telecommunications firms in Jordan through Environmental Uncertainty.

The study depends on descriptive and analytical methodize using the practical manner; study sample consists of Managers & head of section working in Cellular Telecommunications firms at Jordan amounted (73). A major study finding there is a significant statistical effect of Strategic Entrepreneurship & environmental uncertainty on Strategic Adaptation at Cellular Telecommunications firms in Jordan at ($\alpha \leq 0.05$) level, there is a significant statistical effect of Strategic Entrepreneurship on Strategic Adaptation at Cellular Telecommunications firms in Jordan through environmental uncertainty at ($\alpha \leq$ 0.05) level.

Key Words: Strategic Entrepreneurship; Environmental Uncertainty; Strategic Adaptation, Cellular Telecommunications firms and Jordan.

المقدمة

أشار صالح (2007) إلى اقتران مصطلح الريادة (*Entrepreneurship*) في بدايات القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي انتشر على نطاق واسع في عالم الاعمال اليابانية ، وفي الآونة الاخيره أصبحت الريادة وبخاصة في مجال الاعمال تعنى السبق في ميدان ما من خلال الشجاعة والإقدام والتصميم والنجاح وتحمل المخاطرة وتحقيق التميز . ويشير الغالبي (2009) إن الريادة مفهوم بالغ الأهمية للأعمال والمنظمات على اختلاف أساليب عملها وحجومها، وقد كان المفهوم سابقا متجسدا في القدرات المنظميه والاستثماري ما يدعى (المقاولين) وهم افراد يتمتعون بقابليات وقدرات تحمل المخاطر وقبول المجازفة المحسوبة وزيادة الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الابداعية وتوليد الأفكار.

ويتناغم رأي Lin (2006:441) مع ما تقدم بأن الأسواق في الوقت الحاضر تتسم بدرجة عالية من الديناميكية والتغير بالاشارة إلى أن ارتفاع مستويات اللاتأكد البيئي والتعقيد يرتبط باستمرارية التغير البيئي *Environmental Changing Continuously* وعدائية سلوك المنافسين *Competitors Behaviors* *Hostility* وبالتالي تواجه المنظمة صعوبات التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة وتوقعها، وكذلك فإن مستويات مرتفعة من اللاتأكد البيئي تفرض ضغوطا على إدارة المنظمات في كيفية الاستجابة والتكيف بفاعلية معها وهو ما اكد عليه Boride, et..al, (2004: 411) أن اهم خاصية من خواص اللاتأكد البيئي هي حالة الشك تجاه الأحداث المستقبلية المتصلة بعلاقات السبب والنتيجة *Cause & Effect* في البيئة فاللاتأكد البيئي هي حالة تازم تدفع المنظمات إلى صياغة استراتيجيات للتعامل والتقليل من التأثيرات البيئية عليها.

وهكذا تم دراسة هذا الموضوع الحيوي من خلال مشكله دراسيه فعليه في شركات الاتصالات الاردنيه بعد طرح نموذج الدراسه ومتغيراته تطرقنا الى الاطار النظري مستعرضين من خلاله الان عدد من الدراسات السابقه المهمه ومن ثم اختبرنا فرضيات الدراسه مركزين على مناقشة النتائج وعرض اهم التوصيات الي توصلنا اليها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

شغلت فكرة الريادة والروح الريادية والبحث عن الرواد اهتمام المتخصصين في حقل الإدارة ولقد تنبه علماء الإدارة إلى ضرورة توجيه البحث العلمي لدراسة ظاهرة الريادة كونها إحدى التحديات التي رافقت الثورة الصناعية وما تلازم معها من مدارس فكرية متتالية متعاقبة في رصدها لأبعادها والسعي لتشخيصها قصد تحليلها والتنبؤ بنتائجها المتوقعة والتفكير بآلية التعامل معها. على وفق إفتراضات عقلانية ومحددة وبمنظور مغلق وآخر مفتوح حتى نهاية الحرب العالمية الثانية إلا أن طبيعة التحولات الريديكالية التي شهدها فضاء الأعمال وبيئتها بعد الخمسينات من القرن العشرين وما أعقبها من عقود حتى أوائل الألفية الثالثة، أملى حتمية منهج تفكير بالتوجهات والنقلات الفكرية في الريادة مفهوماً، ونماذجاً، وخصائصاً وتأثيراً وتأثراً في إبداع منظمات الأعمال (الخفاجي، 2005).

ولأن معظم الأدبيات إتفقت على أن الريادة الاستراتيجية هي تأسيس أعمال جديدة يتم إستخدامها أو تطبيقها داخل المنظمة لتحقيق البقاء والنجاح على المدى البعيد. وقد أشار Hitt, et..al., (2007) أن قضية الريادة الاستراتيجية لا زالت القضية الأهم في الأدبيات الإدارية والتي ترتبط بتكييف المنظمات والتي

ينبغي عليها أن تبحث عن وسائل جديدة للنمو من أجل البقاء والتكيف مع البيئة التنافسية للأعمال، وتعد الريادة إحدى الوسائل التي تساعدها المنظمات في تعزيز تكيفها (متعب وراضي، 2009).

إن ابداعات المنظمة بصفتها جزءاً مهماً من موضوع الريادة، يعتقد وبشكل متزايد إنها ترتبط ببقاء ونجاح الشركات العريقة، وفي الواقع، تعمل المنظمات على إستخدام الريادة لكي تطور أدائها، ومن أجل تعزيز فرص النمو والنجاح على المدى البعيد (Hitt,et..al, 2007). وعليه يمكن تحديد الغرض الأساسي من الدراسة الحالية ببيان دور اللاتأكد البيئي في علاقة الريادة الاستراتيجية بالتكيف الاستراتيجي. وتحديداً وبشكل دقيق تتمثل تساؤلات الدراسة الحالية بما يلي:

أولاً: إلى أي مدى تؤثر الريادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الاردنية الهاشمية على اللاتأكد البيئي؟

ثانياً: إلى أي مدى تؤثر الريادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية على تكيفها استراتيجيا؟

ثالثاً: إلى أي مدى يؤثر اللاتأكد البيئي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية على تكيفها استراتيجياً؟

رابعاً: ما الدور الذي يلعبه اللاتأكد البيئي كوسيط في علاقة الريادة الاستراتيجية بالتكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الاردنية الهاشمية؟

اهداف الدراسة

إستناداً إلى الفجوة البحثية في الدراسات السابقة بصدد طبيعة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي والتكيف الاستراتيجي، فإن هذه الدراسة تهدف إلى بناء وإختبار أنموذج مفاهيمي للعلاقة بين هذه المتغيرات وذلك من خلال تحقيق الاهداف التالية:

1. تحديد أثر الريادة الاستراتيجية لشركات الاتصالات بالمملكة الاردنية الهاشمية على اللاتأكد البيئي.
2. بيان أثر الريادة الاستراتيجية لشركات الاتصالات بالمملكة الاردنية الهاشمية على تكيفها استراتيجياً.
3. تحديد أثر اللاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الاردنية الهاشمية.
4. تحديد الدور الذي يلعبه اللاتأكد البيئي كوسيط في علاقة الريادة الاستراتيجة بالتكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الاردنية الهاشمية.

أهمية الدراسة

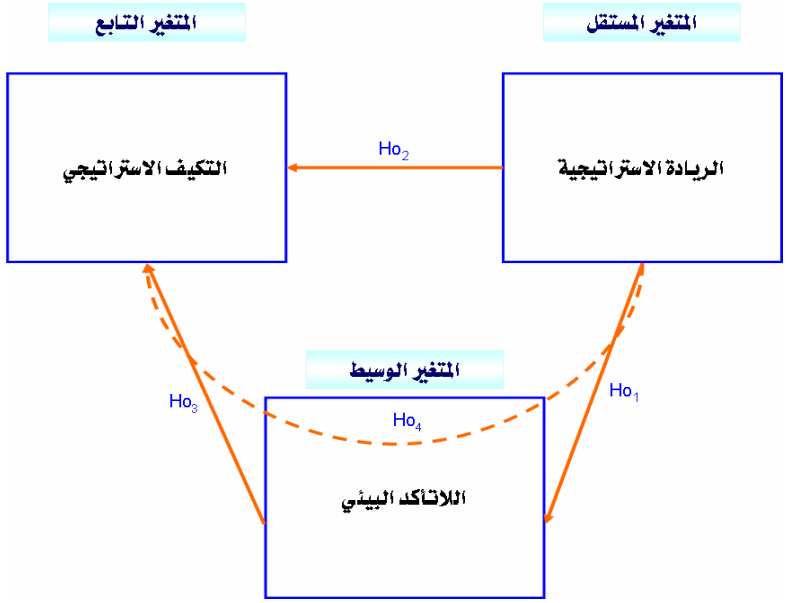
تنطلق أهمية الدراسة الحالية من كونها:

1. ستجمع بين دراسة موضوعات مختلفة، وستشخص تفاعل متغيراتها، وبما يسهم في إستنباط مفاهيم ومعطيات جديدة عن موضوعاتها.
2. ستتلافى النقص في الدراسات الميدانية التي ترتبط بين موضوعات الداسة الحالية ومتغيراتها وبما يجعلها المحاولة الأولى في البيئة الأردنية (على وفق علم الباحثين) التي تدرس هذا الموضوع وتسعى إلى إستنباط علاقاته وتفحص تأثيراته وإستشراف جدواه المستقبلية.
3. فضلا عما ذكر، تتجسد أهمية الدراسة في:

- تعاملها مع ما هو مستحدث في علم الإدارة الاستراتيجة ونظرية المنظمة وتحديد جوهر أفكاره عرضاً وتحليلاً لمقومات الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي واللاتأكد البيئي.
- أهمية موضوعات الدراسة في الأدبين الاستراتيجي والتنظيمي، وإن دراستها ستوجه أنظار مراكز صناعة القرارات الاستراتيجية لأحد الروافد الداعمة لعملية صناعتها، ثم السير قدماً بشركات الإتصالات الخلوية، ومجابهة التحديات المحيطة بها فضلاً عن الأسس العلمية التي ستوافرها لإدارة منظمات الخدمة، وهو ما يقع ضمن منطق تكييف ما هو متاح في الفكرين الاستراتيجي والتنظيمي.
- تركيزها على قطاع حيوي (قطاع الاتصالات الخلوية) الذي يؤدي بدوره إلى رفد الإقتصاد الأردني، وكونها تصب بإتجاه تطوير منظمات الخدمات عموماً، وشركات الإتصالات الخلوية بشكل خاص.

أنموذج الدراسة وفرضياتها

يوضح الشكل (1) أنموذج الدراسة والذي يبين مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية بحيث يعطي تصورا أولياً عن مجموعة من علاقات الإرتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة والتي ستكون في صورة كمية وإتساقاً مع مشكلة الدراسة وأسئلتها وأنموذجها تم صياغة فرضيات الدراسة على أساس فرضية العدم (الصفرية).



الشكل (1) أنموذج الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على اللاتأكد البيئي لشركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي لشركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي لشركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي لشركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود اللاتأكد البيئي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

متغيرات الدراسة

اللاتأكد البيئي *Environmental Uncertainty*: الظروف التي تواجهها المنظمة بدرجة عالية من الإختلاف والتعقيد والتي تضطر إدارة المنظمة للتعامل معها (Rueda-Manzanares, et..al, 2008).

الريادة الاستراتيجية *Strategic Entrepreneurship*: مجموع الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها منظمات الأعمال ومديروها لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص وإستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها (Hitt, et..al.,2007).

التكيف الاستراتيجي *Strategic Adaptation* : قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها مستقبلاً وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان (النعيمي، 2000).

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

يعتبر اللاتأكد البيئي من متغيرات بيئة الأعمال الأساسية التي إسترعت إنتباه الباحثين أمثال Guzman (2000: 195 – 212) ؛ Camp & Charlebois (2007: 252 – 267) ؛ Dennis (2006: 10 – 15) ؛ Koh (2005: 383 – 400). إذ وصفه جواد (2000: 157 – 160) بالدرجة التي يصعب عليها التنبؤ ببيئة المنظمة المضطربة، وقد إتفق عدد من الباحثين على أن عدم اللاتأكد البيئي مشكلة رئيسة تواجه المنظمات والتي تتمثل في نقص المعلومات الضرورية لمواجهة الظروف والحالات السائدة بيئة الأعمال التي هي في تغير مستمر (Liao & Tu, 2008: 39). ولكي تدير المنظمات أعمالها في بيئة اللاتأكد فإن على المديرين مراقبة القوى المؤثرة على المنظمة وسرعة تغيرها (Jones, 2007: 62 – 65) وصياغة الاستراتيجيات لحماية الوصول لموارد المنظمة من البيئة، وكذلك التحوط من المتغيرات البيئية المفاجئة (Wilson, 2003: 120-128).

ففي البيئة عالية اللاتأكد والمتعددة التحديات يحتاج المديرين إلى المرونة الاستراتيجية للإستجابة وبسرعة للمتطلبات البيئية وبشكل عالي. وإن قدرة الإدارة تتجسد في قابليتها على التعامل مع حالات مختلفة للقرارات. وإذا ما إجتهدت الإدارة وبمساعدة جهات متخصصة في المنظمة على توفير البيانات والمعلومات فإنها تجد نفسها أمام ظروف وحالات أربعة يتخذ في ظلها القرارات وهي (العامري والغالبي، 2008: 309 – 311).

1. التأكد التام *Certainty* وهذه تمثل حالة يتخذ فيها القرار في ظل معرفة معلوماتية كافية وكاملة وخيارات محددة ذات عائد أو نتائج معلومة، حيث أصبحت المساحة التي تطاول التأكد التام قليلة اليوم في منظمات الأعمال، مع ذلك فإن القرارات الإعتيادية الروتينية يمكن أن تتخذ وفق هذا النهج.
2. المخاطرة *Risk* وهذه حالة يتخذ القرار في ظلها وهي تتسم بوضوح الهدف وعدم شمولية المعلومات، الأمر الذي يجعل متخذ القرار يعتمد على الإحتمالات في القرار. إن المعلومات المتاحة في هذه الحالة قد تكون قد تولدت من خبرة سابقة وتراكم معرفة في جوانب معينة أو تكون معطيات تاريخية تساعد في تحديد

الإحتمالات للنجاح أو الفشل ويصار هنا إلى الإحتمالات الموضوعية أو الأحكام الشخصية وإن القرارات تحتاج إلى الإستفادة من الخبرات والتجارب المتراكمة لدى الإدارة.

3. اللاتأكد *Uncertainty* وهذه تمثل ظروف لإتخاذ القرار مع نقص كبير في المعلومات وإن النتائج والعوائد محاطة بغموض كبير حيث أن المديرين هنا لا يستطيعون تقدير المخاطر أو إحتمال حدوثها. لذلك تعتمد أساليب إبداعية وذكية وعمل إفتراضات منطقية أولية صحيحة لتطوير وصياغة القرار فالحكم الشخصي السليم للتعامل مع هذه الظروف والمواقف يعتبر أساسياً للنجاح. إن أغلب القرارات وخاصة الاستراتيجة غير المبرمجة تقع في هذه الظروف لإتخاذ القرار لذلك فإن هناك إحتمالية عالية للفشل فيها.

4. الإبهام والغموض التام *Ambiguity* وهذه حالات تتسم بعدم الوضوح التام، وفيها تكون الأهداف غير واضحة لمتخذ القرار والمعلومات غير متوفرة، وتسمى أحياناً حالات النزاع والمنافسة الشديدة وتوصف المواقف والمشاكل التي تمثل حالة الإبهام بالمواقف العدائية وفيها صراع بين الأهداف والبدائل وسرعة تغير الظروف وغياب الرابطة بين عناصر القرار.

وتعد الريادة مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الاستراتيجية هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المنظمة (Covin, et..al, 2006: 57). إذ تشير أدبيات نظرية المنظمة إلى أن الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة وتهتم بشكل خاص بالتوجه الريادي الاستراتيجي وتعزي الريادة الاستراتيجية في الغالب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليه كافعال صادرة عن أفراد يمتلكون خصائص وسمات معينة (Quince & Whittaker, 2003: 1). ووصفها Lumpkin & Dess(1996: 135 –172) بأنها ظاهرة متعددة الأبعاد وأكدا على أهمية الأبعاد الخمسة للريادة لفهم عملية الريادة الاستراتيجية برمتها وهي الأبداع ؛ تقبل المخاطر ؛ المرونة؛ الرؤية ؛ النمو.

وبهذا بين Miller (1983: 771) أن الوضع الاستراتيجي الذي يتخذه ملكو ومديرو المنظمات ذات التوجه الريادي الاستراتيجية يتصفون بمستوى عال من المجازفة والتنبؤ والإتجاه نحو التطوير وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة إلى السوق عبر سلسلة من القرارات ذات العلاقة.

ويرى جواد (2000: 476 – 477) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات الريادية التي تأخذ أبعاد الريادية الاستراتيجية عن غيرها، وهي:

1. دعم والتزام الإدارة العليا للمنظمة بمناشدة وترويج الأفكار الريادية ودفع الأخرين نحو تبنيها.
2. المرونة في الهيكل التنظيمي من خلال منح الصلاحيات والتوجه نحو اللامركزية وذلك للتمكن من التعامل مع الأفكار الريادية.
3. تمتع الفريق المكلف بتنفيذ الأفكار الرائدة بحرية وإستقلالية في التفكير.
4. دعم التحركات المغامرة وطرح الأفكار الإبتكارية نحو المستقبل المنشود.
5. إمتلاك نظام رقابي ملائم وذلك لتوفير معلومات تمكن المديرين من التخطيط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية على المدى البعيد،

ويعبر التكيف عن الحد الذي تتمكن فيه المنظمة من التجاوب مع أي تغيير في داخلها أو في البيئة الخارجية (الركابي، 1989: 47). وهو على وفق العقيدي (1997: 27) الإستجابة التي تبديها المنظمة عند تعاملها مع الظروف البيئية الجديدة. ويؤكد الشماع وحمود (2000: 344) أن سر النجاح

الاستراتيجي للمنظمات في قدرتها على إعتماد النمط التكيفي لأنشطتها مع المتغيرات البيئية وبقائها نشطة فيها. إذ عد التكيف بأنه قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها مستقبلا وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان.

وأشار التميمي (2005: 74).بأنه مقياساً لقدرة المنظمة على بلوغ أهدافها بدلالة نسبة المبيعات الجديدة إلى مجموع المبيعات. وقد إجتمع الكثيرون على أن التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المنظمة أو زوالها لأن تغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمني قصير ولكن المرونة (التكيف) في إطار الظروف المتغيرة لأزمة لبقاء المنظمة على المدى البعيد (جاكسون وآخرون، 1988: 540 – 541). في حين عده Heuer (1999: 3 – 4) من أكثر العوامل أهمية في تحول المنظمات غير الهادفة للربح إلى منظمات متعلمة *Learning Organization* وقادرة على بناء إمكاناتها وتعظيم إدائها وبما يعزز أهمية تكيفها مع البيئة في إطار سعيها لمزيد من النمو والنهوض بمسؤوليتها الإجتماعية والتنافس فيما بينها للبرهنة على قيمتها. وأكد النعيمي (2000: 39) على أنه تتأطر صورة تكيف الكثير من المنظمات مع تغيرات البيئة (لاسميا البيئة الخارجية) بإستيعاب تلك التغيرات عند تحديد أهدافها وإيجاد الآليات الكفيلة بمقابلتها والإستعداد لمجابهتها.

الدراسات السابقة

أجرى Kraus وآخرون (2011) دراسة بعنوان " ***Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach***" هدفت إلى توضيح نتائج الأعمال المعاصرة في حقل الإدارة الاستراتيجية متمثلة ببحوث الريادة والريادة الاستراتيجية وصولا إلى إنموذج مقترح يصلح للتطبيق في كافة بيئات العمل ومن خلال المسح المكتبي من قبل الباحثين توصل الباحثين إلى تطوير أنموذج يتضمن أربعة أبعاد رئيسة وهي الاستراتيجية والبيئة والهيكل والموارد وأن الأنموذج المقترح سيساهم في تحسين أداء المنظمات وصولاً إلى الريادية العامة.

وقام كلاً من Monsen & Boss (2009) بدراسة بعنوان " ***The Impact of Strategic inside the Organization: Examining Job Stress and Entrepreneurship Employee Retention***" هدفت إلى بيان كيف أن تبني الريادة الاستراتيجية سيخفض من ضغوط العمل ويحسن من إستقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية. تكونت عينة الدراسة من (1975) مديراً وموظفاً يعملون في (110) قسماً في مؤسسات القطاع الصحي. وقد توصلت الدراسة إلى أن تبني الريادة الاستراتيجية في مؤسسات القطاع الصحي سيخفض من ضغوط العمل ويحسن من إستقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية.

كما قام Johnston, et..al (2008) بدراسة بعنوان " ***Dealing with Environmental Uncertainty: The value of scenario planning for small to medium-sized enterprises (SMEs)***" هدفت إلى مناقشة اللاتأكد البيئي وتوضيح القيمة من تخطيط السيناريو في المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم والتي تعمل في البيئة المحلية. وقد إعتمدت الدراسة على المنهج المسحي لأدبيات الاستراتيجية واللاتأكد البيئي وتخطيط السيناريو في المؤسسات المتوسطة وصغيرة

الحجم. وقد توصلت الدراسة إلى التوضيح للمديرين ما الذي يحصل في بيئة الأعمال وتخطيط السيناريو والذي من المفترض عليهم تبنيه لإستخدامه من قبل المديرين والمالكين للمشاريع المتوسطة وصغيرة الحجم.

وأجرى التميمي والخشالي (2007) دراسة بعنوان "أثر اللاتأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية" والتي هدفت إلى معرفة مدى تاثير عدم اللاتأكد البيئي (التعقيد والتغير) في تحديد الأهداف الاستراتيجية (التسويقية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والربحية، والانتاجية، والمسؤولية الاجتماعية) الشركات الصناعات الدوائية الأردنية وقد اجريت الدراسات على عينه تكونت من (74) مديرا من مستويات إدارية مختلفة ممن يعملون في هذه الشركات ولأغراض التحليل الاحصائي فقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد. وتوصلت إلى ان شركات الصناعات الدوائية الأردنية في بيئة يمكن وصفها مما يسمح لها بتحديد اهدافها الاستراتيجية بشكل جيد، وعدم وجود تأثير معنوي للتعقيد البيئي في تحديد جميع انواع الاهداف الاستراتيجية في هذه الشركات باستثناء أهداف المسؤولية الاجتماعية ووجود تأثير معنوي للتغير البيئي في تحديد جميع انواع الأهداف الاستراتيجية لشركات الصناعات الدوائية الأردنية ويستثني من ذلك أهداف الموارد المادية والربحية والانتاجية.

وفي دراسة كلاً من Luke & Verreynne (2006) بعنوان " ***Exploring strategic entrepreneurship in the public sector*** " التي هدفت إلى تطوير أنموذج للريادة الاستراتيجية في القطاع الحكومي. وقد إعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على أسلوب دراسة الحالة من خلال دراسة state-owned enterprises (SOEs). وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تحلي وإمتلاك هذه المؤسسة لكل من المرونة وتقبل المخاطر بناء أنموذج ريادتها الاستراتيجية.

وهدفت دراسة Lin (2006) بعنوان " ***Environmental determination or Organizational design: "An exploration of Organizational Decision Making under Environmental Uncertainty*** " إلى تقديم اطار شمولي يوضح كيف أن اللاتأكد البيئي يؤثر على أداء عملية إتخاذ القرارات التنظيمية في بيئة النظام المفتوح والتصاميم التنظيمية المختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة وجود إرتباط بين التكيف البيئي والتصميم التنظيمي وأثرها على الأداء التنظيمي في ظل اللاتأكد البيئي.

وقام Messeghem (2003) بدراسة بعنوان " ***Strategic Entrepreneurship and Activities in SMEs Managerial*** " هدفت إلى دور الريادة الاستراتيجية والنشاطات الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الولايات المتحدة الامريكية. وقد أجريت الدراسة على (218) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في ولاية كالفورنيا الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الريادة الاستراتيجية والنشاطات الادارية ذات التوجه الاستراتيجي تلعب دوراً في نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي دراسة Cohen (2001) بعنوان " ***Environmental Uncertainty and Managerial Attitude: Effects on Strategic Planning, Non-Strategic Decision-Making and Organizational Performance*** " التي هدفت إلى اختبار العلاقة بين عدم التاكد البيئي والاتجاه

الإداري مع كل من التخطيط الاستراتيجي وإتخاذ القرارت الغير استراتيجية والأداء المنظمي. بالاضافة إلى تطوير نموذج هيكلي يربط متغيرات الدراسة بعضها ببعض. تكونت عينة الدراسة من (140) من المديرين التنفيذين في جنوب إفريقيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك إرتباط دالة بين متغيرات الدراسة، وقد تم تطوير نموذج هيكلي يربط متغيرات الدراسة بعضها مع بعض.

ويلاحظ من خلال إستعراض الدراسات السابقة الإختلاف في أهدافها حسب طبيعة كل دراسة إلا أن الدراسة الحالية عنيت بدراسة دور اللاتأكد البيئي في علاقة الريادة الاستراتيجية بالتكيف الاستراتيجي في شركات الإتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. ومن حيث عينة الدراسة فقد كانت في أغلب الدراسات السابقة من المديرين، أما في الدراسة الحالية فقد إعتمدت على المديرين من شاغلي المواقع الوظيفية المحددة في الدراسة الحالية وهي (المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية). وقد إعتمدت بعض الدراسات السابقة على البحث الميداني بالإستناد إلى الأدبيات السابقة والمختصة بموضوع المرونة الاستراتيجية ومنها من إعتمد على الإستبانة أداة لتحقيق أهداف الدراسة وهو ما إعتمدت عليه الدراسة الحالية بالإعتماد على الإستبانة ووجود متغير وسيط وإستخدام أسلوب تحليل المسار الذي يندر استخدامه في الدراسات العربية.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

إنطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من العاملين في شركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية وهي (زين، أورنج، وأمنية) ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عليها فإن هذه الدراسة تعتبر دراسة إختبارية لأنها موجهة نحو الإختبار العملي للمعرفة المجذرة لموضوعات الدراسة ومتغيراتها لتعرف العلاقة والأثر والتوافق والتكامل بينها لهذا الباحثين المنهج الوصفي والتحليلي حيث سيتم إستخدام الإستبانة في جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات.

ومن أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها قام الباحثين بإجراء إختبار مدى الإتساق الداخلي لفقرات المقياس حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على إتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد (Alpha ≥ 0.60) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الانسانية (Sekaran & Bougie, 2010: 184). وقد كانت نتيجة ثبات أبعاد الاستبانة أن متغير اللاتأكد البيئي حصل على معامل ثبات بلغ (0.787) فيما بلغ معامل ثبات بعد الريادة الاستراتيجية (0.752) وأخيراً، بلغ معامل ثبات بعد التكيف الاستراتيجي (0.792) وهي نسب مقبولة للقيام بعملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: شركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية وهي شركة زين وأورنج وأمنية.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود العلمية: إعتمد الباحثين في قياس متغير اللاتأكد البيئي بالإستناد إلى Wang, et..al., (2011: 114 – 122). أما ما يتعلق بقياس الريادة الاستراتيجية فقد إعتمد الباحثين على ما أورده

Kyrgidou & Hughes (2010: 43 – 63). وأخيراً، ما يرتبط بالتكيف الاستراتيجي فقد تم اللجوء إلى ما أورده النعيمي (2000).

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من شركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها (3) وهي شركة زين وأورنج وامنية. أما عينة الدراسة فقد تمثلت من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الإتصالات الخلوية في الممكلة الأدرنية الهاشمية وهي شركة زين وشركة أورنج وشركة أمنية من مختلف الإختصاصات والبالغ عددهم (80) فرد. وتم توزيع (80) إستبانة وتم إسترجاع ما مجمله (77) إستبانة شكلت ما نسبته (96.25%)، إستبعد منها (4) وبهذا تصبح عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (73) أي ما نسبته (91.25%) من الموزع. والجدول (1) يوضح وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

جدول (1) وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	العمر	أقل من 30 سنة	23	%32
		30 – 34 سنة	31	%42
		35 – 39 سنة	14	%19
		40 سنة فاكثر	5	%7
2	الجنس	ذكر	54	%74
		أنثى	19	%26
3	المستوى التعليمي	بكالوريوس	56	%77
		دبلوم عالي	–	–
		ماجستير	13	%18
		دكتوراه	4	%5
4	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنة	4	%5
		من 6 – 10 سنوات	54	%74
		من 11– 15 سنة	8	%11
		16 سنة فاكثر	7	%10
5	الموقع الإداري	مدير	3	%4
		رئيس قسم	70	%96

يشير الجدول (1) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية من أفراد عينة الدراسة. إذ تبين أن ما نسبته (93%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من (30) سنة و(39) سنة، وأن (7%) هم ممن تزيد أعمارهم عن (40) سنة. وقد بينت نتائج التحليل الوصفي أن (74%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن النسبة المتبقية والبالغة (26%) هم من الإناث. أما ما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فقد أظهرت نتائج التحليل أن (77%) من أفراد عينة الدراسة هم حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن (18%) هم من حملة درجة الماجستير، وأن (5%) هم من حملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم، وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة أشارت النتائج أن (5%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبة عملية تقل عن (5) سنوات، وأن (74%) من افراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من (6) إلى (10) سنة، وأخيراً، بينت النتائج أن (21%) من أفراد

عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من (11) إلى أكثر من (16) سنة. وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن (96%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة رؤساء الأقسام وأن (4%) هم من المديرين.

المعالجة الاحصائية

تمت الاستفدة من الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالإضافة إلى إستخدام برنامج تحليل المسار Amos V.21 في تحليل البيانات التي جمعت وتم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات والنسب المئوية ومعامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم وتحليل الانحدار البسيط وأخيرا تم إستخدام تحليل المسار لتعرف الأثر غير المباشر للريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية بوجود اللاتأكد البيئي.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

من أجل تسهيل مهمة هذه الفقرة ومناقشتها تم تقسيم هذه الفقرة إلى جزأين الأول إختص بتحديد مستوى متغيرات الدراسة، والثاني تعلق بإختبار فرضيات الدراسة ولتحديد مستوى اهمية متغيرات الدراسة تم الإعتماد على قيمة المتوسط الحسابي للفقرة من خلال الإعتماد على المقياس النسبي التالي:

من الدرجة (1) إلى أقل من الدرجة (2.33) تكون الأهمية منخفضة.

من الدرجة (2.33) إلى الدرجة (3.66) تكون الأهمية متوسطة.

من الدرجة (3.67) فأكثر تكون الأهمية مرتفعة.

أولا تحديد مستوي متغيرات الدراسة

لوصف الريادة الاستراتيجية في شركات الإتصالات الخلوية محل الدراسة، لجا الباحثين إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار الثاني (t) للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة كما هو موضح بالجدول (2).

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الريادة الاستراتيجية

ت	الريادة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	تؤكد إدارة الشركة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع	4.37	0.49	24.08	0.000	4	مرتفعة
2	تتجه الشركة نحو تطوير وتحسين عملياتها لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة	4.38	0.49	24.14	0.000	3	مرتفعة
3	تتصف رؤية الشركة بالتماسك نحو صورة كاملة ومدركة لمستقبلها	4.47	0.50	24.93	0.000	2	مرتفعة
4	تستثمر الشركة في تكنولوجيا عالية التقنية لتقديم خدماتها	4.51	0.50	25.57	0.000	1	مرتفعة
5	تسعى الشركة الى استقطاب افراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات	3.82	0.77	9.12	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للريادة الاستراتيجية	4.31	0.55				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.664).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (2) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالريادة الاستراتيجية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.82 – 4.51) فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تستثمر الشركة في تكنولوجيا عالية التقنية لتقديم خدماتها"بمتوسط حسابي بلغ (4.51) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.31) وإنحراف معياري بلغ (0.50) فيما حصلت الفقرة "تسعى الشركة إلى إستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير أساليب تقديم الخدمات" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.82) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.31) وإنحراف معياري بلغ (0.77). وبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الريادة الاستراتيجية إذ كانت كافة المستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الريادة الاستراتيجية في شركات الإتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويبين الجدول (3) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باللاتأكد البيئي إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.77 – 3.97) فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "زبائننا يبحثون بشكل منتظم عن الخدمات الجديدة"بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.85) وإنحراف معياري بلغ (0.96) فيما حصلت الفقرة "يتغير إتجاه المنافسة في أسواق عملنا بشكل مستمر" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.77) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.85) وإنحراف معياري بلغ (0.74). وبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول اللاتأكد البيئي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير اللاتأكد البيئي إذ كانت كافة المستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية اللاتأكد البيئي في شركات الإتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى اللاتأكد البيئي

ت	اللاتأكد البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	زبائننا يبحثون بشكل منتظم عن الخدمات الجديدة	3.97	0.96	8.68	0.000	1	مرتفعة
2	يتغير اتجاه المنافسة في اسواق عملنا بشكل مستمر	3.77	0.74	8.90	0.000	4	مرتفعة
3	معدل نجاح شركتنا في صناعة الاتصالات عالية	3.85	0.86	8.43	0.000	2	مرتفعة
4	الخدمات المقدمة في صناعة الاتصالات تتقادم بشكل سريع	3.79	0.82	8.32	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاتأكد البيئي	3.85	0.85				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.664).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتكيف الاستراتيجي إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.52 – 3.82) فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعتمد الشركة خطط تكتيكية تتنافس من خلالها مع الشركات المنافسة في تقديم خدمات متغيرة"بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.68) وإنحراف معياري بلغ (0.71) فيما حصلت الفقرة "تقيم الشركة شراكاتها مع منظمات المجتمع لتلبية حاجاتها المتجددة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.68) وإنحراف معياري بلغ (1.24). وبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول التكيف الاستراتيجي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير التكيف الاستراتيجي إذ كانت كافة المستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التكيف الاستراتيجي في شركات الإتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التكيف الاستراتيجي

ت	التكيف الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	تحرص الشركة على رضا متعامليها وتجند طاقاتها لحمايتهم من اغراءات الشركات المنافسة	3.78	0.65	11.129	0.000	2	مرتفعة
2	تقم الشركة شراكاتها مع منظمات المجتمع لتلبية حاجاتها المتجددة	3.52	1.24	8.152	0.000	5	متوسطة
3	رضا الزبائن وكسب ولائهم يقع ضمن أولويات برنامج استجابة الشركة للتعغيرات البيئية المتلاحقة	3.53	0.82	9.220	0.000	4	متوسطة
4	تعتمد الشركة خطط تكتيكية تتناقص من خلالها مع الشركات المنافسة في تقديم خدمات المتميزة	3.82	0.71	11.559	0.000	1	مرتفعة
5	رضا المتعاملين جزء من ثقافة الشركة و من اهم أولوياتها	3.74	0.75	10.693	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتكيف الاستراتيجي	3.68	0.83				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.664).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثانيا : إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على اللاتأكد البيئي لشركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر الريادة الاستراتيجة على اللاتأكد البيئي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (5).

جدول (5)

نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الريادة الاستراتيجية على اللاتأكد البيئي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary		جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients		
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	DF درجات الحرية		F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
اللاتأكد البيئي	0.580	0.336	الإنحدار	1	35.971	0.000	0.580	5.998	0.000
			البواقي	71					
			المجموع	72					

يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وضح الجدول (5) أثر الريادة الاستراتيجية على اللاتأكد البيئي لشركات الإتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على اللاتأكد البيئي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الألادنية الهاشمية. فقد بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.580) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.336)، أي أن ما قيمته (0.336) من التغيرات في اللاتأكد البيئي لشركات الإتصالات الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالريادة الاستراتيجية. كما بلغت درجة التأثير ***β*** (0.580). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالريادة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في تخفيض اللاتأكد البيئي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الاردنية الهاشمية بقيمة (0.580) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ***F*** المحسوبة التي بلغت (35.971) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيمة ***T*** المحسوبة بلغت (5.998) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الأولى وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على اللاتأكد البيئي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي لشركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر الريادة الاستراتيجة على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (6).

جدول (6) نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary		جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients		
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	DF درجات الحرية		F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التكيف الاستراتيجي	0.325	0.106	الإنحدار 1		8.393	0.005	0.325	2.897	0.005
			البواقي 71						
			المجموع 72						

يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (6) أثر الريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي لشركات الإتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الألادنية الهاشمية. فقد بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.325) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد ***R^2*** فقد بلغ (0.106)، أي أن ما قيمته (0.106) من التغيرات في التكيف الاستراتيجي لشركات الإتصالات الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالريادة الاستراتيجية. كما بلغت درجة التأثير ***β*** (0.325). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالريادة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الاردنية الهاشمية بقيمة (0.325) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ***F*** المحسوبة التي بلغت (8.393) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيمة ***T*** المحسوبة بلغت (2.897) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05).

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي لشركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر اللاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو موضح بالجدول (7).

جدول (7) نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير اللاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary		جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients		
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	DF درجات الحرية		F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التكيف الاستراتيجي	0.382	0.146	الإنحدار	1	12.094	0.001	0.382	3.478	0.001
			البواقي	71					
			المجموع	72					

يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (7) أثر اللاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي لشركات الإتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الألادنية الهاشمية. فقد بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.382) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.146)، أي أن ما قيمته (0.146) من التغيرات في التكيف الاستراتيجي لشركات الإتصالات الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام باللاتأكد البيئي. كما بلغت درجة التأثير ***β*** (0.382). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باللاتأكد البيئي يؤدي إلى زيادة في التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية بقيمة (0.382) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ***F*** المحسوبة التي بلغت (12.094) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيمة ***T*** المحسوبة بلغت (3.478) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثالثة وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي لشركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود اللاتأكد البيئي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم الإستعانة بتحليل المسار Path Analysis بإستخدام برنامج Amos Ver,21 المدعوم ببرنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود تأثير الريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية بوجود اللاتأكد البيئي، وكما هو موضح بالجدول (8).

جدول (8) نتائج تحليل المسار لتأثير الريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية بوجود اللاتأكد البيئي

المتغيرات			نوع التأثير	قيمة معاملات التأثير	قيمة مسار التأثير CR	Sig* مستوى الدلالة
الريادة الاستراتيجية	←	اللاتأكد البيئي	مباشر	0.788	7.888	0.000
الريادة الاستراتيجية	⇠	التكيف الاستراتيجي	غير مباشر	0.483	5.245	0.000
اللاتأكد البيئي	←	التكيف الاستراتيجي	مباشر	0.613	6.589	0.000

يوضح الجدول (8) نتائج تحليل المسار لتأثير الريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود اللاتأكد البيئي. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية بوجود اللاتأكد البيئي متغير وسيط، إذ بلغ التأثير المباشر للريادة الاستراتيجية على اللاتأكد البيئي (0.788) وهو ما يشير إلى أن الريادة الاستراتيجية تؤثر على اللاتأكد البيئي وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالريادة الاستراتيجية في شركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية من شأنه توليد تأثير اللاتأكد البيئي وبلغت قيمة مسار التأثير (المسار الحرج Critical Ratio) (7.888) وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية (0.613) وهو ما يشير إلى أن اللاتأكد البيئي يؤثر على التكيف الاستراتيجي وبالتالي فإن زيادة الإهتمام باللاتأكد البيئي من شأنه توليد تأثير على التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمحكلة الاردنية وبلغت قيمة مسار التأثير (المسار الحرج Critical Ratio) (6.589) وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغ التأثير غير المباشر للريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصلات الخلوية بالمملكة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي (0.483) وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه اللاتأكد البيئي متغير وسيط في تعزيز أثر الريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية وبلغت قيمة مسار التأثير (المسار الحرج Critical Ratio) (5.245) وهي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير غير مباشراً للريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي بوجود اللاتأكد البيئي متغير وسيط في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، إذ أن زيادة الإهتمام بالريادة الاستراتيجية من قبل شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية في ظل وجود اللاتأكد البيئي من شأنه توليد تأثير على التكيف الاستراتيجي لهذه الشركات وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية بوجود اللاتأكد البيئي متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

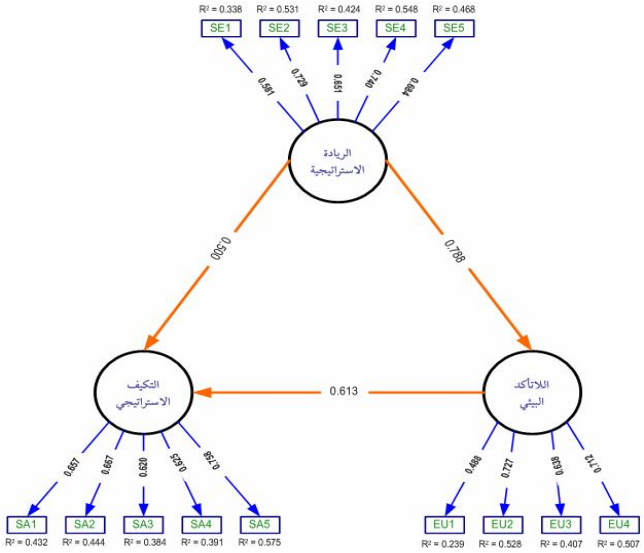
وتحقيقاً لأهداف الدراسة بشكل شمولي، وبهدف بناء أنموذج مقترح لتأثير الريادة الاستراتيجية على كلاً من اللاتأكد البيئي والتكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية وذلك بإستخدام انموذج المعادلات الهيكلية. إذ بينت النتائج المعروضة بالجدول (9) أن الأنموذج المقترح قد حقق الموائمة التامة، إذ بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (90.627)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq$

0.05). وما يتعلق بمؤشرات المواءمة المطلقة ***Absolute Fit*** فقد بلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) (0.959) وهو مؤشر مواءمة الجودة وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبنفس السياق بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.062) وهو يقترب من قيمة الصفر. أما ما يرتبط بمؤشرات المواءمة التدريجية ***Incremental Fit*** فقد بلغت قيمة مؤشر Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) (0.913) وهو مؤشر مواءمة الجودة المُعدل وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. كما بلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.962) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وأخيراً، بلغت قيمة مؤشر المواءمة الطبيعي Normed Fit Index (NFI) (0.917) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. والشكل (2) يوضح الأنموذج المقترح لتأثير الريادة الاستراتيجية على كلاً من اللاتأكد البيئي والتكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية.

الجدول (9) مؤشرات الموائمة لأنموذج المعادلة الهيكلية

المؤشر	قيم النتيجة	عتبة القيم
χ^2	90.627	–
DF	71	–
χ^2 / ***DF***	1.276	> 3
Absolute Fit Level		
GFI	0.959	< 0.900
RMSEA	0.062	تتراوح قيمتها بين 0.05 – 0.08
Incremental Fit Level		
AGFI	0.913	< 0.900
CFI	0.962	< 0.900
NFI	0.917	< 0.900

الشكل (2) الأنموذج المقترح لتأثير الريادة الاستراتيجية على كل من اللاتأكد البيئي والتكيف الاستراتيجي في شركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية



مناقشة النتائج والتوصيات

النتائج

يمكن تلخيص نتائج الدراسة الحالية على النحو التالي:

تبين أن متغير الريادة الاستراتيجية في شركات الإتصالات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، وهو ما يظهر أن شركات الإتصالات الخلوية تتخذ وضعاً استراتيجياً من خلال التنبؤ وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة إلى السوق عبر سلسلة من القرارات الاستراتيجية وهو ما إتفق مع دراسة Messeghem (2003) التي أوضحت أن الريادة الاستراتيجية تلعب دوراً في نجاح الشركات. وفيما يتعلق بمتغير اللاتأكد البيئي في الشركات محل الدراسة كان مرتفعاً وهو ما يعكس أن الشركات عينة الدراسة تأخذ بنظر الاعتبار الضبابية واللاتأكد في البيئة التي تعمل بها من حيث الإهتمام بالتغير في البيئة المحيطة بها والحيطة والحذر تجاه حركات المنافسين، والإهتمام بالموارد وندرتها والمنافسة الحادة في بيئة صناعة الإتصالات، والتعقيد الذي يواجه صناعة الإتصالات. وهو ما إتفق مع دراسة التميمي والخشالي (2007) والتي أوضحت أن الشركات ومنها شركات الصناعات الدوائية الأردنية تمتاز بدرجة إهتمام جيدة باللاتأكد البيئي مما يسمح لها بتحديد أهدافها الاستراتيجية بشكل جيد. وأخيراً، وبما يرتبط بالتكيف الاستراتيجي فقد تبين أن الشركات عينة الدراسة متكيفة استراتيجيا وأنها تنظر إلى التكيف الاستراتيجي بأهمية بالغة حيث جاء التكيف الاستراتيجي بدرجة إهتمام مرتفعة وهو ما يؤول إلى القدرة العالية لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية على الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتلاحقة بالإضافة إلى قدرة هذه الشركات على تقديم خدمات بفترة قصيرة.

وقد بينت نتائج التحليل الاحصائي لفرضيات الدراسة وجود أثر ذو إحصائية للريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية وهو ما أكدت عليه دراسة Monsen & Boss (2009) التي بينت أن تبني الاستراتيجية في مؤسسات القطاع الصحي سيخفض من ضغوط العمل ويحسن من إستقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية. وأظهرت النتائج أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي في شركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية وهو ما أكدت عليه دراسة Lin (2006) التي أوضحت ضرورة وجود إرتباط بين التكيف البيئي والتصميم التنظيمي وأثرها على الأداء التنظيمي في ظل اللاتأكد البيئي، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على اللاتأكد البيئي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية وهو ما إرتبط إلى حد ما بنتيجة دراسة Luke & Verreynne (2006) التي توصلت الدراسة إلى ضرورة تحلي وإمتلاك المؤسسة لكل من المرونة وتقبل المخاطر لبناء أنموذج ريادتها الاستراتيجية. وأخيراً، أوضحت نتائج تحليل المسار لفرضية الدراسة الرابعة وجود أثر ذو دلالة احصائية للريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي لشركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود اللاتأكد البيئي متغير وسيط وهو ما إنعكس وأكدت عليه دراسة Lin (2006) إلى حد ما التي بينت ضرورة وجود إرتباط بين التكيف البيئي والتصميم التنظيمي وأثرها على الأداء التنظيمي في ظل اللاتأكد البيئي.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة فإن الباحثين يوصون بما يلي:

1. الإهتمام بعنصر اللاتأكد البيئي من قبل شركات الإتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية وذلك من خلال الأخذ بنظر الإعتبار الضبابية في البيئة وهو ما ينعكس بالحركية وأخذ الحيطة والحذر تجاه حركات المنافسين وهو ما ينعكس بالعدائية، والإهتمام بالتعقيد والتنوع في رغبات المتعاملين في صناعة الإتصالات الخلوية.
2. الإستجابة السريعة للمتغيرات المتعلقة بالأسواق الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال الريادة الاستراتيجية، وتعزيز قدرة شركات الإتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية على تقديم خدمات بفترة قصيرة وذلك من خلال الإهتمام بعنصر التكيف بالإضافة إلى قدرتها على تشخيص المتغيرات البيئية الخارجية وذلك من خلال ريادتها استراتيجياً.
3. تعزيز الإهتمام بعنصر التكيف الاستراتيجي من خلال الإهتمام بقرارات التنويع في الخدمات والتوسع في الأسواق من قبل شركات الإتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية مع الأخذ بنظر الإعتبار العقلانية في إتخاذ هكذا قرارات تنعكس على مستقبل الشركة الاستراتيجي.
4. تعزيز مفهوم الريادة الاستراتيجية وتطبيقاتها في شركات الإتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية وذلك لأهميتها ودورها في جعل الشركات متكيفة للتغيرات البيئية والتنافسية على المدى البعيد وبما ينعكس على جودة قرارات الشركات الاستراتيجية على المدى البعيد.
5. العمل على ربط المتغيرات ذات العلاقة ببيئة عمل شركات الإتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية والمرتبطة بالبيئة الخارجية والمنافسين وذلك من خلال موائمة إمكانات وقدرات هذه الشركات مع متطلبات البيئة الخارجية والتنافسية.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

1. التميمي، اياد فاضل والخشالي، شاكر جار الله، (2007)، "أثر عدم التاكد البيئي في تحديد الاهداف الاستراتيجية .دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية"، المجلة الآردنية في إدارة الأعمال، المجلد (3)، العدد (1): 463 – 481.
2. التميمي، ماجدة عبد اللطيف، (2005)، "أثر كلفة جودة المنتج في أداء العمليات وفق الأسبقيات التنافسية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد: العراق.
3. جاكسون، جون هـ، سيريل، ب مورقان وجوزيف، ب باوليلو، (1988)، "نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة"، ترجمة د. خالد حسن رزوق ، مراجعة : د. حامد سوادي عطية، معهد الادارة العامة، الرياض: المملكة العربية السعودية.
4. جواد، شوقي ناجي، (2000)، "إدارة الستراتيج"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
5. الخفاجي، نعمة عباس، (2005)، "الريادة الاستراتيجية: المضلة والأصول والقيمة"، بحث نوقش ضمن وقائع المؤتمر العلمي الدولي الرابع تحت عنوان (الريادة والابداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة التحديات العولمة) جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الأدارية والمالي للفترة من 15 – 16 آذار، عمان: الأردن http://www.philadelphia.edu.jo

6. الركابي، كاظم نزار عطية، (2005)، "الإدارة الاستراتجية وأثرها في نجاح إدارة الإعلام العراقي الخارجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد: العراق.
7. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، (2000)، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.
8. صالح، أحمد علي، (2007)، "الانماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية بحث استكشافي ميداني"، بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين المنعقد في بغداد.
9. العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
10. العقيدي، إبراهيم جهاد إبراهيم، (1997)، "تحليل واقع وأبعاد استراتيجية العمليات وأثرها في الأداء: دراسة تطبيقية في معامل المنشاة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالتركيز على معملي بغداد والنجف"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد: العراق.
11. الغالبي، طاهر محسن، (2009)، "إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
12. متعب، حامد كاظم وراضي، جواد محسن، (2009)، "الريادة وأثرها في الاداء الجامعي المتميز دراسة اختيارية لأراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية"، بحث منشور في المجلد الأول لوقائع المؤتمر العلمي الول لكلية الإدارة والاقتصاد، للفترة من 17 – 18 آذار، جامعة القادسية، العراق.
13. النعيمي، صلاح عبد القادر أحمد، (2000)، "التكيف الاستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد: العراق.

ثانيا : المراجع الأجنبية

1. Bordia, P.; Hobman, E.; Jones, E.; Gallois, J. and Callan, V., (2004), "Uncertainty during Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies", ***Journal of Business and Psychology***,Vol.18, No.4: 507-534.
2. Charlebois, Sylrain, and Camp, Ronald, (2007), "Environmental Uncertainty and Vertical Integration in a Small Business Network", ***Journal of Enterprising Communities***, Vol. 1, No. 3:252-267.
3. Cohen, J.F., (2001), "Environmental Uncertainty and Managerial Attitude: Effects on Strategic Planning, Non-Strategic Decision-Making and Organizational Performance", ***African Journal of Business Management***, Vol. 32, No. 3:17-31.
4. Covin, J.G; Green, Kimberly M & Slevin, Dennis, (2006), "Strategic Process Effects on the entrepreneurial orientation – Sales Growth Rate Relationship", ***Entrepreneurship Theory & Practice***, Vol.30, No.1: 57-81.
5. Cravens, D & Ship, S.H, (1991),"Analysis of Co-operative Interorganizational Relationship, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness", ***Journal of Strategic Marketing***, March: 7-28.
6. Dennis, V. Lindley, (2006), "***Understanding Uncertainty***", John-Wiley & Sons, Inc.
7. Guzman, Gustavo, (2000), "Sharing Practical Knowledge in Hostile Environments: a Case Study", ***Journal of Workplace Learning***, Vol. 20, No. 3:195-212.
8. Heuer, M., (1999), "Nonprofit Organizational Effectiveness: A Literature Review", The Learning Circles Project, Prepared for Fannie Mae Foundation, http://www.knowledgeplex.org: 1-16.
9. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), "***Management of Strategy: Concepts and Cases***", South-Western, 1st ed., New York.

10. Johnston, Michael; Gilmore, Audrey & Carson, David, (2008), "Dealing with environmental uncertainty: The value of scenario planning for small to medium-sized entreprises (SMEs)", ***European Journal of Marketing***, Vol. 42, No. 11/12: 1170-1178.
11. Jones, Gareth, (2007), "***Organizational Theory: Design and Change***", 5th Edition, Prentice-Hall.
12. Koh, S., A. Gunasekaran, & S. Saad, (2005), "A Business Model for Uncertainty Management" ***Benchmarking: An International Journal***, Vol. 12, No. 4: 383-400.
13. Kraus, Sascha; Kauranen, Ilkka & Reschke, Carl Henning, (2011), "Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach", ***Management Research Review***, Vol. 34 No. 1: 58-74
14. Kyrgidou, Lida P & Hughes, Mathew, (2010), "Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions", ***European Business Review***, Vol. 22 No. 1: 43-63
15. Liao, Kun, & Tu, Qiang, (2008), "Leveraging Automation and Integration to Improve Manufacturing Performance Under Uncertainty", ***Journal of Manufacturing Technology Management***, Vol. 19, No. 1: 38-51.
16. Lin, Zhiang, (2006), "Environmental Determination or Organizational Design: An Exploration of Organizational Decision Making Under Environmental Uncertainty", ***Simulation Modelling Practice and Theory***, Vol.14: 438–453.
17. Luke, Belinda & Verreynne, Martie-Louise, (2006), "Exploring strategic entrepreneurship in the public sector", ***Qualitative Research in Accounting & Management***, Vol. 3 No. 1: 4-26
18. Lumpkin, G.T & Dess, Gregory, G, (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", ***Academy of Management Review***, Vol.21, No. 1:135-172.
19. Messeghem, Karim, (2003), "Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs",***International Small Business Journal***, Vol. 21, No.2:197-212.
20. Miller, Danny, (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in three Types of Firms", ***Management Science***, Vol.29, No.7: 770-791.
21. Monsen Erik & Boss, R. Wayne, (2009), "The Impact of Strategic Entrepreneurship Inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention", ***Entrepreneurship Theory & Practice***, January: 71-104.
22. Quince, Thelma & Whittaker, Hugh, (2003), "Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs Intentions and Objectives", ***ESRC Centre for Business Research***, University of Cambridge, Working Paper No. 271: 1-25.
23. Rueda-Manzanares, Antonio; Aragon-Correa, Alberto & Sharma, (2008), "The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence", ***British Journal of Management***, Vol. 19: 185–203.
24. Sekaran, Uma & Bougie, Roger, (2010), "***Research Methods for Business***: A Skill Building Approach", 5th edition., John Wiley & Sons.
25. Wang, Longwei, Yeung Jeff Hoi Yan & Zhang, Min, (2011), "The impact of trust and contract on innovation performance: The moderating role of environmental uncertainty", ***International Journal of Production Economics***, Vol.134: 114 –122.
26. Wilson, Ian, (2003), "***The Subtle Art of Strategy: Organizational Planning in Uncertain Times***", Greenwood Press.