

التفكير الريادي والنجاح الإستراتيجي: العلاقة والأثر، دراسة حالة مؤسسة موبيليس بشار  
**Entrepreneurial thinking and strategic success: relationship and impact, a case study of Mobilis Bechar foundation**

ط.د فيصل سعداوي<sup>1</sup>، أ.د عزيز دحماني<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة طاهري محمد، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي - بشار (الجزائر)،

sadaoui.fayssal@univ-bechar.dz

<sup>2</sup> جامعة طاهري محمد، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي - بشار (الجزائر)،

dahmani.aziz.univ@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/13

تاريخ الارسال: 2022/04/11

**ملخص:**

تعتبر الريادة مصدرا لمؤسسات الهاتف النقال بالجزائر لخلق الميزة التنافسية في بيئة ديناميكية، وتهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة والأثر بين التفكير الريادي والنجاح الإستراتيجي، وبالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وباستخدام إستبانة موزعة على عينة قصديه من إطارات ومسؤولي مؤسسة موبيليس بشار البالغ عددها 46، استرجعت منها 41 إستبانة صالحة للتحليل بنسبة 89 % وبالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية (المربعات الصغرى الجزئية)، وخلصت الدراسة بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS-3 إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الريادي و أبعاد النجاح الاستراتيجي، ووجود تأثير معنوي للتفكير الريادي في النجاح الإستراتيجي للمؤسسة المبحوثة. **كلمات مفتاحية:** ريادة، ميزة تنافسية، تفكير ريادي، نجاح إستراتيجي، مؤسسة موبيليس.

تصنيفات JEL: O 4، O 3، L 26

**Abstract:**

Entrepreneurship is a source for mobile phone institutions in Algeria to create a competitive advantage in a dynamic environment. The study aims to determine the relationship and impact between entrepreneurial thinking and strategic success, based on the descriptive and analytical approach and using a questionnaire distributed to an intentional sample of the 46 frameworks and officials of Mobilis Bechar Corporation, retrieved from it 41 questionnaires are valid for analysis by 89% and based on modeling with structural equations (partial least squares), and the study concluded, after analyzing the data using the Smart PLS-3 program, that there is a significant correlation between entrepreneurial thinking and dimensions of strategic success, and a significant effect of entrepreneurial thinking on the strategic success of the organization researched.

**Keywords:** Entrepreneurship; competitive advantage; entrepreneurial thinking; strategic success; Mobilis Foundation.

**JEL Classification Cods :** L 26, O 3, O 4

المؤلف المرسل: سعداوي فيصل، الإيميل: sadaouifayssal@gmail.com

## المقدمة:

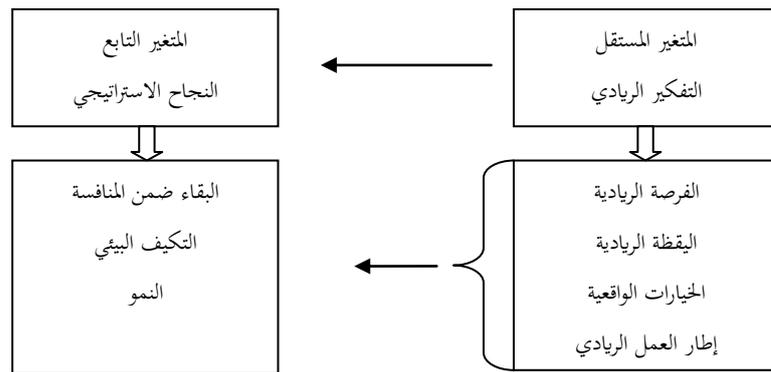
تواجه المؤسسات تحديات كبيرة بسبب شدة المنافسة والتغير السريع في بيئة تتميز بالديناميكية والغموض وعدم التأكد، لذا لجأت بعض المؤسسات إلى استخدام أساليب وفلسفات إدارية حديثة لضمان بقاءها ونجاح عملها، و يعبر النجاح الاستراتيجي عن قدرة المؤسسة على البقاء في ميدان المنافسة والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها ومن ثم النمو والتميز على منافسيها، ويعتمد نجاح أي مؤسسة على مقدار استثمارها للقدرة العقلية في نقل وتعلم المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ، فالمؤسسات الساعية للتفرد والتميز يفرض عليها انتهاج وتبني عقلية ريادية تجعل المؤسسات والأفراد يتجهون صوب اقتناص الفرص، فالتفكير الريادي أصبح أمراً أساسياً لاستعادة الروح التنافسية للكيانات الاقتصادية التي ستعزز خلق القيمة من خلال طرح منتجات/خدمات بطرق فريدة وتحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع.

إشكالية الدراسة: تعيش المؤسسات في بيئة محفوفة بالمخاطر والتحديات، وحتى تحقق نجاحها الاستراتيجي من خلال استمرارها وتكيفها وبقائها وجب عليها تبني عقلية ريادية، وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال التساؤلات التالية:

- ✓ هل تهتم مؤسسة الهاتف النقال موبيليس فرع بشار بالتفكير الريادي ؟
- ✓ هل لدى المؤسسة المبحوثة تصور واضح حول أهمية النجاح الإستراتيجي ؟
- ✓ ما هي درجة ترتيب أبعاد التفكير الريادي و أبعاد النجاح الإستراتيجي في المؤسسة المبحوثة ؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباط قوية بين التفكير الريادي والنجاح الإستراتيجي ؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الريادي على النجاح الإستراتيجي ؟

**نموذج الدراسة:** معالجة مشكلة الدراسة في ضوء الإطار النظري يتطلب تصميم نموذج دراسة كما هو مبين في الشكل (01) والذي يوضح علاقة الارتباط والأثر بين التفكير الريادي والنجاح الإستراتيجي.

### الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة

**فرضيات الدراسة:** تكمن فرضيات الدراسة فيما يلي:

**الفرضية الأولى:** وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الريادي بأبعاده مجتمعة والنجاح الإستراتيجي بأبعاده (مجتمعة، متفرقة) بالمؤسسة المبحوثة.

**الفرضية الثانية:** وجود تأثير معنوي لأبعاد التفكير الريادي مجتمعة في النجاح الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

**أهمية الدراسة:** تتضح أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على مفهوم التفكير الريادي و مكوناته فضلا عن الوقوف على الأبعاد المفاهيمية للنجاح الإستراتيجي بمنظور يجسد دور التفكير الريادي لمؤسسة موبيليس لضمان البقاء والتكيف والنمو وبالتالي تحقيق النجاح الإستراتيجي.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين التفكير الريادي والنجاح الإستراتيجي، و التعرف على ممارسة أبعاد التفكير الريادي في المؤسسة المبحوثة وتبيان ما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين آراء المبحوثين حول مكونات التفكير الريادي، إضافة لتقديم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في زيادة الاهتمام والوعي بأهمية التفكير الريادي ودوره الفعال في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

**المنهج المتبع في الدراسة:** لأغراض تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كفيما وكما، إضافة إلى الربط والتحليل والتفسير وتقديم إجابات لأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات وصولا للنتائج والتوصيات.

## 1- الأدبيات النظرية حول الريادة والتفكير الريادي

**1-1 مفهوم ريادة الأعمال:** ظهرت ريادة الأعمال في أدبيات العلوم الاقتصادية في المقام الأول من خلال Richard Cantillon ونشر كتابه "Essai Sur la Nature du Commerce en Général" الذي نُشر بعد وفاته في عام 1755 وهو مصري إيرلندي عاش في باريس، منح المفهوم معنى اقتصاديا ورائد أعمال له دور مهم في التنمية الاقتصادية. حظي عمله باهتمام كبير في فرنسا، وتم تداوله كمنحوتة قبل نشره أخيرا. أدرك كانتيلون أن التناقضات بين العرض والطلب في السوق تخلق فرصا للشراء بسعر رخيص والبيع بسعر أعلى وأن هذا النوع من المراجعة سيجلب التوازن إلى السوق التنافسي، وكان الافتراض أن صاحب المشروع سيشتري المنتجات بسعر ثابت، ويغلفها وينقلها إلى السوق ويبيعها بسعر غير متوقع وغير مؤكد. كان كانتيلون يرى أن صاحب المشروع يتخذ خيارات واعية بشأن تخصيص الموارد من أجل استغلالها لتحقيق أعلى عائد مالي ممكن و يُطلق على الأشخاص الذين استفادوا من فرص الربح غير المحققة هذه "رواد الأعمال". كانت السمة الأساسية لتحليل كانتيلون هي التركيز على المخاطر - فريادة الأعمال هي مسألة تبصر واستعداد لتحمل المخاطر (Landström, 2005, p. 8) ، فالريادة ليست مصطلحا يمكن أن يطلق على أي نجاح ، ولكنه مصطلح يعني ديمومة النجاح، بل النجاح المطلوب في الحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المؤسسة خلال أهم دوراتها الاستثمارية ، وهي مرحلة الانتقال من طور الاستقرار إلى طور التوسع (الأغا، 2009، صفحة 02). ويعرفها Weerawardena بأنها " المفتاح لكسب المزايا التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين " (سالم و الشاعر، 2017، صفحة 92)، وعرفها النجار وعلي " هي التفرد، فالريادة تعتمد على الاختلاف والتنوع و التوافقات الجديدة، والطرق الجديدة وليس على النماذج والعادات المتبعة للوصول إلى منتجات وطرق فريدة لعمل الأشياء فهي ليست النسخ المطابق أو إتباع ما يفعله الآخرون، إنه عمل شيء جديد وفريد " (فايز و العلي، 2009، صفحة 28).

**2-1 التفكير الريادي:** أصبح تبني التفكير الريادي أمرا أساسيا لاستعادة الروح التنافسية للكيانات الاقتصادية بالإضافة إلى نمط الحياة الاجتماعي والاقتصادي للأفراد الذي سيعزز خلق القيمة وتكوين الوظائف، فالتفكير الريادي هو ممارسة مبتكرة تؤدي إلى اكتشاف الفرص وتطويرها ثم إعداد السلوك الصحيح لاستغلال هذه الفرص بشكل فعال (Kouakou & all, 2019).

(p. 118)، وعرف التفكير الريادي باعتباره منظورا موجها للنمو، الذي يعزز من خلاله الأفراد المرونة والإبداع والابتكار المستمر والتجديد، فهو يدعم نمو الاقتصاد بأكمله وكذلك نمو المؤسسات الفردية، واعتبروه ضروري لتكوين الثروة وخلق الميزة التنافسية (Ireland & all, 2003, p. 968).

فيما سبق يمكن تعريف التفكير الريادي على أنه القدرات الذهنية والمعرفية والبصيرة الثاقبة في اكتشاف/إنشاء واستغلال الفرص في بيئات معقدة وغير مؤكدة وديناميكية وترجمة الأفكار إلى واقع يخلق قيمة للوصول إلى دائرة المؤسسات المتميزة.

**1-3-1- أبعاد التفكير الريادي:** يتفق كل من (Ireland & all, 2003, p. 968)، (ألفن، 2012، صفحة 03)، (الصويجي، 2017، الصفحات 07-09)، (معموري و آخرون، 2019، صفحة 444) أن للتفكير الريادي أربع مكونات رئيسية وهي: الفرصة الريادية، اليقظة الريادية ومنطق الخيارات الحقيقية وأخيرا إطار العمل الريادي

**1-3-1-1 الفرصة الريادية:** عرف المؤلفون الفرص الريادية على " أنها مواقف تستلزم اكتشاف علاقات وسائل وأهداف جديدة يتم فيها إدخال سلع وخدمات و مواد خام وأساليب تنظيم جديدة لتوليد قيمة اقتصادية" (Companys & McMullen, 2007, p. 301) ، و تُعرف الفرصة الريادية بأنها "مشروع غير مستغل التي يراها الفرد على أنها تحمل فائدة محتملة (Li, 2016, p. 22)، وينظر إلى الفرصة الريادية كحقائق ملموسة تنتظر من يكتشفها، ومن جهة أخرى ينظر إليها على أنها تفعيل لرؤية رائد الأعمال التي يجب إنشاؤها (Clarka & Ramachandranb, 2019, p. 39)

**1-3-1-2 اليقظة الريادية:** ينظر لليقظة الريادية كموقف استباقي قائم على القدرات والعمليات المعرفية مثل المعرفة، الخبرات السابقة، التعرف على الأنماط، مهارات معالجة المعلومات والتفاعل الاجتماعي (Moore & all, 2019, p. 70) وتعتبر اليقظة الريادية بمثابة "هوائي" يرسل إشارات تساعد في اكتشاف الفجوات في السوق، التي تؤدي إلى اكتشاف الفرص، فيضع رائد الأعمال نفسه في مكان بعيد بحيث يمكنه تلقي إشارات الفرص بسهولة. إن القدرة على التقاط الإشارات ورصد الفرص تميز رائد الأعمال عن غيره (Samo, 2016, p. 129).

**1-3-1-3 الخيارات المنطقية الواقعية:** والتي توجب على المؤسسة استخدام الأصول الحقيقية والمتمثلة في رأس المال البشري والتنظيمي والمادي لاختيار وتنفيذ استراتيجياتها بطريقة تحقق فيها الموازنة بين العوائد المتحصل عليها والمخاطر المصاحبة لها، وتعمل على تعزيز المرونة الإستراتيجية، وتساعد المؤسسات ورواد الأعمال التعامل مع أوجه عدم اليقين المرتبطة بتحديد ومتابعة الفرص الريادية، و يقلل الاستخدام الناجح لنهج الخيارات من إهدار الموارد مع زيادة احتمالية تركيز المؤسسة على الفرص الريادية الأكثر قيمة (Ireland & all, 2003, p. 969)، وتظهر الخيارات عندما تسمح الموارد والقدرات الحالية بالوصول التفضيلي إلى الفرص المستقبلية (Power & Reid, 2006, p. 04)

**1-3-1-4 إطار العمل الريادي :** يتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد الأهداف، تحديد الفرص وتحديد الوقت المطلوب المصاحب لعملية إطلاق الاستراتيجيات للاستفادة من الفرص الريادية، وتعمل المؤسسات التي تتبع الإستراتيجية الهجومية هنا التركيز على عمليات التقييم واستخدام الفرص الريادية كي تتمكن من العمل بشكل أسرع، أما التي تستخدم الاستراتيجيات الدفاعية فهي تهتم بشكل أكبر بالتوقيت الدقيق للاستفادة من الفرص الريادية (ألفن، 2012، صفحة 03).

## 2- المرتكزات الفكرية للنجاح الاستراتيجي

**2-1- مفهوم النجاح الاستراتيجي:** لقد ولد النجاح الاستراتيجي من ارض الواقع ولم يظهر كفلسفة فكرية أو بصورة عفوية ومع ظهور الأزمات المستمرة التي تعصف بالمؤسسات وندرة الموارد وفي ظل بيئة تتسم بالتغير السريع وازدياد المنافسة، دعت إلى تبني مفهوم أوسع من الكفاءة والفاعلية أو النجاح التنظيمي إلى تبني أبعاد بعيدة المدى للنجاح طويل المدى والحذر لأي طارئ قد يهوي بالمؤسسة إلى الفشل الاستراتيجي (المى، 2015، صفحة 155). ويرتبط مفهوم النجاح الاستراتيجي لدى المؤسسات بالتكيف البيئي والنمو وبالتالي تحقيق البقاء، حيث أن الاستمرار والتفاعل تحت ظل بيئة متغيرة يتطلب مرونة عالية للاستجابة لتلك التغيرات وإيجاد حالة من التوازن ولتحقيق ذلك لابد من إيجاد مقياس لتقييم أداء المؤسسة بحيث يتلاءم مع كل مرحلة من مراحل حياتها (اللافي و الخشمان، 2020، صفحة 55)، وهذا يستلزم وجود أفراد فاعلين يمتلكون عقلية ريادية ورؤية إستراتيجية للكشف عن الفرص المستقبلية وكيفية استغلالها لغرض النمو والتميز على المنافسين (العاني و فدعم، 2019، صفحة 225). وقد عرفه الركابي " هو قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها "، وذكر الخيال " أن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية لمواردها البشرية لأنها تمثل القيمة الحقيقية من خلال نقل وتعلم المعرفة الجديدة ووضعها في موضع التنفيذ" (مخلف، 2019، صفحة 27)

**2-2- أبعاد النجاح الاستراتيجي:** تتركز أبعاد النجاح الاستراتيجي التي ستكون محور دراستنا في قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار لتحقيق أهدافها والتكيف مع البيئة العاملة فيها وعلى النمو والتطور وكالاتي:

**2-2-1- البقاء:** يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي، وهو قدرة المؤسسة على الاستمرار ويرى البعض أنه بمجرد بقاءها في دائرة المنافسة يعد نجاحا بحد ذاته، لأن المؤسسة تنطلق منه للبحث عن وضع ملائم ثم التكيف المستمر مع البيئة المحيطة بها في المدى البعيد والسعي للمزيد من النمو التكيف والاستقرار، فالبقاء في ميدان المنافسة هدف تسعى له كافة المؤسسات، وربما يتطلب الاهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها (سعد و دانوك، 2018، صفحة 224).

**2-2-2- التكيف:** لا تعمل المؤسسات بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فمنها تحصل على مدخلاتها، وإليها تقدم مخرجاتها، إضافة إلى أن في البيئة ما يمكن أن يشكل تهديدا لمصالحها، أو يفرز مشكلات تعرقل سير أعمالها، أو يقدم فرصا ذهبية إذا ما تمكنت من اقتناصها، فيمكنها أن تحقق أهدافها بصورة سريعة وتتفوق على منافسيها (اللافي و الخشمان، 2020، صفحة 56)

**2-2-3- النمو:** ينظر للنمو كمرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة والتي تقوم فيها بتطوير المهارات والمعارف لخلق قيمة، والتي تجعلها تكسب موارد إضافية، فالنمو يسمح للمؤسسة من زيادة قسمها العملي وتخصصها، وبالتالي تطوّر الميزة التنافسية. وتعد المؤسسة القادرة على اكتساب الموارد كالتالي لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعا وبمرور الوقت ستقوم المؤسسات بالتغيير وتصبح شيئا مختلفا تماما عما كانت عليه عند بدايتها (الذجاوي، 2016، صفحة 479). و النمو هو زيادة حجم المؤسسة وعملياتها وزيادة استثماراتها وتوسعها باتجاه الأهداف التي يطمح إليها أصحاب المصالح ومن ثم فإنه سيتم التركيز على التوسع الأفقي أو العمودي للمؤسسة بوصفه مقياسا لنموها (الكبيسي و فلاح، 2017، صفحة 07)

يرى الباحثان أن النجاح الإستراتيجي هو سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال أفراد يمتلكون تفكيراً ريادياً والرؤية الإستراتيجية والأفكار الإبداعية والمعرفة لاقتناص الفرص لضمان البقاء والتكيف والنمو والتميز والريادة في ظل الصراع التنافسي.

### 3- الدراسات السابقة

#### 3-1- الدراسات المتعلقة بالتفكير الريادي

3-1-1- دراسة: (Ireland, Michael, & Sirmon, a Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions, 2003)

هدفت الدراسة إلى توضيح نتائج الأعمال المعاصرة في حقل الإدارة الإستراتيجية متمثلة في الريادة والريادة الإستراتيجية وصولاً إلى أنموذج ريادة الأعمال الإستراتيجية والذي يدرس التفكير الريادي كبعد أساسي، ويتضمن هذا النموذج السلوكيات الساعية للفرص والاستفادة من المزايا التنافسية. لهذا يعتبر نموج الريادة الإستراتيجية بناءً فريد ومميز تستطيع من خلاله الشركات تكوين الثروة ويعتبر كل من التفكير الريادي، الثقافة والقيادة الريادية، والإدارة الإستراتيجية للموارد، وتطبيق الإبداع لتطوير الابتكارات أبعاد مهمة للريادة الإستراتيجية، ولهذا قام الباحثان بتطوير نموذج الريادة الإستراتيجية الذي يشرح كيفية دمج هذه الأبعاد لخلق الثروة.

3-1-2- دراسة: (ألفن، 2012) بعنوان: أثر مكونات التفكير الريادي في القدرات التسويقية، تمت هذه الدراسة على مديري 51 شركة فندقية في مدينة دهوك بالعراق، وأبرزت نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين مكونات التفكير الريادي والقدرات التسويقية، ووجود تأثير معنوي لمكونات التفكير الريادي في القدرات التسويقية في المؤسسات الفندقية المبحوثة.

#### 3-2- الدراسات المتعلقة بالنجاح الإستراتيجي

3-2-1- دراسة (Abouzeid, 2018) بعنوان: Employees' Empowerment and Its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على دور تمكين الموظفين في تحقيق النجاح الاستراتيجي لـ 20 شركة تأمين أردنية مدرجة في بورصة عمان، وشملت العينة 306 موظفين يعملون في الشركات المستهدفة، أظهرت نتائج الدراسة أن تفويض السلطة والمشاركة وبيئة العمل كأبعاد لتمكين الموظفين لها تأثير إيجابي على النجاح الاستراتيجي.

3-2-2- دراسة (الذنيبات والحسان، 2019) بعنوان: أثر التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، شملت العينة المفوضين والمديرين ومساعدتي المديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية والبالغ عددهم 334، توصلت الدراسة إلى أن تصورات المديرين لأبعاد التوجه الريادي وأبعاد النجاح الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة وبوجود أثر لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي حيث تفسر ما مقداره (57.5%) من التباين في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

#### 4- تحليل العلاقة والتأثير بين التفكير الريادي و النجاح الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس بولاية بشار

#### 4-1- الدراسة الميدانية

**4-1-1-1-أداة الدراسة:** اعتمد الباحثان على الاستبيان باعتبارها من أنسب أدوات الدراسة العلمية في جمع البيانات الأولية وتم تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، موزعة على فقرات حيث تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، وهو أكثر المقاييس شيوعا لتعدد الأوزان، بحيث تكون الإجابات تعبر عن الآراء، ويعتمد على ردود تدل على درجة الموافقة أو عدم الموافقة على صيغة ما، كما هو موضح في الجدول (01) الذي يحدد مقياس الإجابة على الفقرات.

الجدول (01): مقياس الإجابات

التصنيف	لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	[1- 1.79]	[1.80 – 2.59]	[2.60-3.39]	[3.40-4.19]	[4.25-5]
التقدير	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: (عز حسن، 2008، صفحة 539)

وتضمن الاستبيان ثلاثة أقسام:

**القسم الأول:** متعلق بالبيانات الشخصية والمعلومات العامة من حيث (الجنس، السن، التحصيل العلمي...).

**القسم الثاني:** خصص للمتغير المستقل المتمثل في التفكير الريادي ويتكون من أربعة أبعاد (الفرصة الريادية، اليقظة الريادية، الخيارات الواقعية، إطار العمل الريادي) من خلال 22 فقرة موزعة على الأبعاد

**القسم الثالث:** متعلق بالمتغير التابع المتمثل في النجاح الإستراتيجي والذي يتكون من ثلاثة أبعاد (البقاء، التكيف، البقاء) من خلال 15 فقرة موزعة على الأبعاد.

اعتمد الباحثان في تحليل البيانات على برنامج SPSS وبرنامج Smart PLS الملائم لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS) والجدول الموالي يبين مصادر إعداد فقرات الاستبيان:

الجدول (02): مصادر عبارات الاستبيان

المتغيرات	الفقرات	المصادر
التفكير الريادي	من الفقرة 01 إلى الفقرة 22	(ألفن، 2012، الصفحات 15-16)
النجاح الاستراتيجي	من الفقرة 23 إلى الفقرة 37	(Abuzaid, 2018, p. 652)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة.

#### 4-1-2- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في جميع مؤسسات الهاتف النقال موبيليس المتواجدة بالجزائر، ويتمثل المجتمع الذي يمكن التعرف عليه في المديرية الجهوية موبيليس للهاتف النقال فرع بشار. ومن هنا يتدرج تعميم النتائج المتوصل إليها من العينة إلى المجتمع الذي يمكن التعرف عليه إلى المجتمع الكلي، وتم أخذ عينة قصديه متكونة من 46 فردا، شملت إطارات عليا ممثلة في المدير الجهوي و إطارات وسطى مشكلة من مديرين فرعيين (للمالية، لتوسيع الشبكة، التقنية، الشؤون العامة، التجارية)، رؤساء الأقسام وإطارات تسيير تضم مهندسين و مساعدين إداريين، تم استرداد 41 استبيان بنسبة بلغت (89%) وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائيا.

#### 4-1-3- تحليل خصائص العينة

الجدول (03): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

النسبة المئوية	العدد	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	
68.30 %	28	ذكر	الجنس
31.70 %	13	أنثى	
02.40 %	01	أقل من 35 سنة	العمر
63.40 %	26	من 35 إلى 45 سنة	
34.10 %	14	أكثر من 45 سنة	التحصيل العلمي
02.40 %	01	دكتوراه	
04.90 %	02	ماجستير	
46.30 %	19	ماستر	
31.70 %	13	ليسانس	
14.60 %	6	دبلوم	
02.44 %	01	مدير	المنصب الوظيفي
09.75 %	04	مدير فرعي	
46.34 %	19	رئيس قسم	
21.96 %	09	مهندس	
19.51 %	08	مساعد إداري رئيسي	
02.40 %	01	أقل من 05 سنوات	
12.20 %	05	من 05 إلى 10 سنوات	
43.90 %	18	من 10 إلى 15 سنة	
41.50 %	17	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور تمثل النسبة الأعلى، أما النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة جاءت ضمن الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة، مما يدل على أن أغلبية الطاقم الإداري لمؤسسة موبيليس بشار هم من فئة الشباب، وهو العمر المناسب للموظف لتقلد المناصب العليا والوسطى بعد تخرجه من الجامعة. وبخصوص التحصيل العلمي نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من حملة شهادات جامعية ليسانس و ماستر بنسبة أكبر ويمكن تفسير ذلك أن طبيعة التوظيف بالمؤسسة المبحوثة تتطلب من شاغليها توفر المؤهلات والكفاءات العلمية لضمان الحد الأدنى من المعرفة اللازمة للقيام بالمهام. أما من حيث المنصب الوظيفي فإن أغلبية الموظفين يشغلون رؤساء الأقسام ومهندسين بنسبة أقل وهذا ما يتماشى مع مؤهلاتهم العلمية وسنوات خبرتهم، وعن الخبرة نلاحظ أن أغلبية الموظفين لهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات وهذا مؤشر على وجود رصيد معرفي و مهني كافي للقيام بالمهام الموكولة لهم وعلى المؤسسة الاستفادة منها.

**4-1-4- صدق وثبات الإستبانة:** يقصد بثبات الإستبانة الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو وزعت على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، واستخدم الباحثان لقياس ثبات الإستبانة معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbache's"

الجدول (04): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

فيصل سعداوي، عزيز دحماني

البيانات	مجموع العبارات	ألفا كرونباخ
مجموع الفقرات	37	0.955

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لأداة الدراسة بلغ (0.955) وهو معامل عالي، وبذلك يعتبر هذا المقياس صادقاً لما وضع لقياسه، ويتمتع بدرجة عالية من الثبات مقارنة بالمستوى المقبول (0.75) وهو الحد الأدنى وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني مما يجعل استمارة الإستبانة مقبولة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

4-1-5-دراسة اتجاه آراء المستجوبين

الجدول (05): اتجاه آراء المستجوبين

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التفكير الريادي	الفرصة الريادية	3.0683	0.48085	محايد
	اليقظة الريادية	4.0407	0.43266	موافق
	الخيارات الواقعية	3.8252	0.54512	موافق
	إطار العمل الريادي	3.8293	0.51490	موافق
	المجموع	3.8902	0.45737	موافق
النجاح الإستراتيجي	البقاء	3.8976	0.51599	موافق
	التكيف	4.0244	0.44316	موافق
	النمو	3.8829	0.48985	موافق
	المجموع	3.9350	0.41673	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

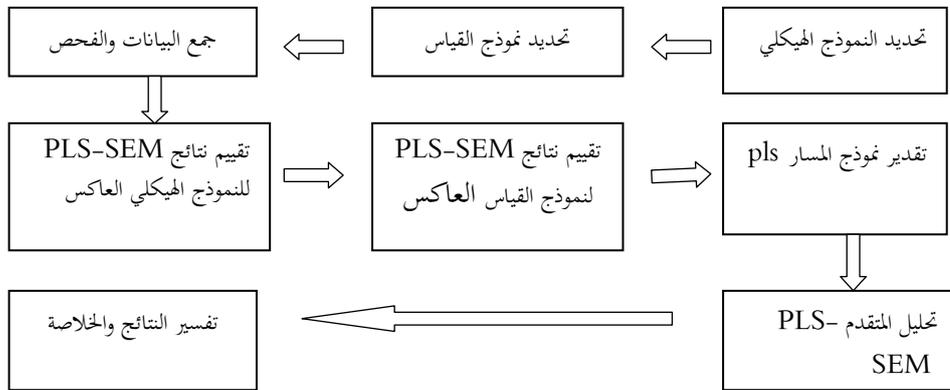
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين حول أبعاد التفكير الريادي فاقت المتوسط الحيادي (03)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للتفكير الريادي (3.8902) وهي قيمة تقع ضمن مجال التقييم المرتفع [3.40-4.19] وانحراف معياري إجمالي بلغ (0.45737)، وهي نتائج تعكس اهتمام مؤسسة موبيليس فرع بشار بالتفكير الريادي وتشجيع موظفيها على الإبداع وإطلاق العنان لأفكارهم وتسهيل استغلال الفرص من خلال تهيئة بيئة داخلية صديقة للابتكار، أما بخصوص تحليل أبعاد التفكير الريادي فقد احتل بعد اليقظة الريادية المرتبة (01) بمتوسط حسابي بلغ (4.0407) وانحراف معياري (0.43266) وهذا يشير إلى أن المؤسسة المبحوثة لديها قدرات معرفية إدراكية تفسيرية تساعدها على اكتشاف/خلق الفرص، وإلى أهمية المعلومة في عملياتها تليها في المرتبة (02) بعد إطار العمل الريادي بمتوسط حسابي (3.8293) وانحراف معياري (0.51490) وهذا يفسر أن مؤسسة موبيليس بشار تمتلك إطار عمل ريادي يساعدها على تحديد أهدافها بدقة، في حين احتل بعد الخيارات المنطقية المرتبة (03) بمتوسط حسابي (3.8252) وانحراف معياري (0.54512) وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتمكن من الوصول إلى خيارات واقعية تساعدها على اتخاذ القرارات الجيدة، واحتل بعد الفرصة الريادية آخر المراتب بمتوسط حسابي (3.0683) وانحراف معياري (0.48085) وهذا يدل على أن

للمؤسسة المبحوثة القدرة على اكتشاف واستغلال/خلق الفرص الريادية، وبالتالي يمكننا أن نقول أن مؤسسة موبيليس بشار تمارس أبعاد التفكير الريادي بدرجة مقبولة.

كما نلاحظ قيم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة للنجاح الاستراتيجي فاقت المتوسط الحيادي (03)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.9350) وهي قيمة تقع ضمن مجال التقييم المرتفع [3.40-4.19] وانحراف معياري بلغ (0.41673) وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة تعطي اهتماما كبيرا لهذا المتغير، أما بخصوص أبعاد النجاح الإستراتيجي فقد احتل المرتبة (01) بعد التكيف بمتوسط حسابي (4.0244) وانحراف معياري (0.44316) وهذا ما يدل أن المؤسسة المبحوثة تمتلك قدرات للتكيف مع التغيرات البيئية، واحتل بعد البقاء المرتبة (02) بمتوسط حسابي (3.8976) وانحراف معياري (0.51599) وهذا يقودنا إلى أن مؤسسة موبيليس بشار تدرك بأن البقاء غرضها الرئيس وهدفها طويل الأمد التي تسعى إلى تحقيقه للتفوق على منافسيها، في حين احتل بعد النمو ثالث المراتب بمتوسط حسابي (3.8829) وانحراف معياري (0.48985) وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة المبحوثة تعمل على تلبية حاجات زبائنها وتوفير الكفاءات والدعم المالي واقتناص الفرص للحصول على موقع متقدم في مجال عملها، وبالتالي نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تطبق أبعاد النجاح الإستراتيجي بدرجة مقبولة.

**4-2- تحليل ودراسة النتائج:** يوجد عدة أدوات إحصائية من أجل تحليل المعلومات المتوصل إليها، وتعتبر طريقة النمذجة للمعادلات الهيكلية من أفضل الطرق التي تستخدم لاختبار العلاقة بين المتغيرات دفعة واحدة (Kouakou & all, 2019, p.62)، والشكل التالي يبين خطوات تطبيق منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية (Hair & all, 2016, p. 53)

**الشكل (02): خطوات تطبيق منهجية PLS-SEM**



Source: (Hair & all, 2016, p. 53)

**4-2-1- تقييم نموذج القياس: Assessment of Measurements Model**

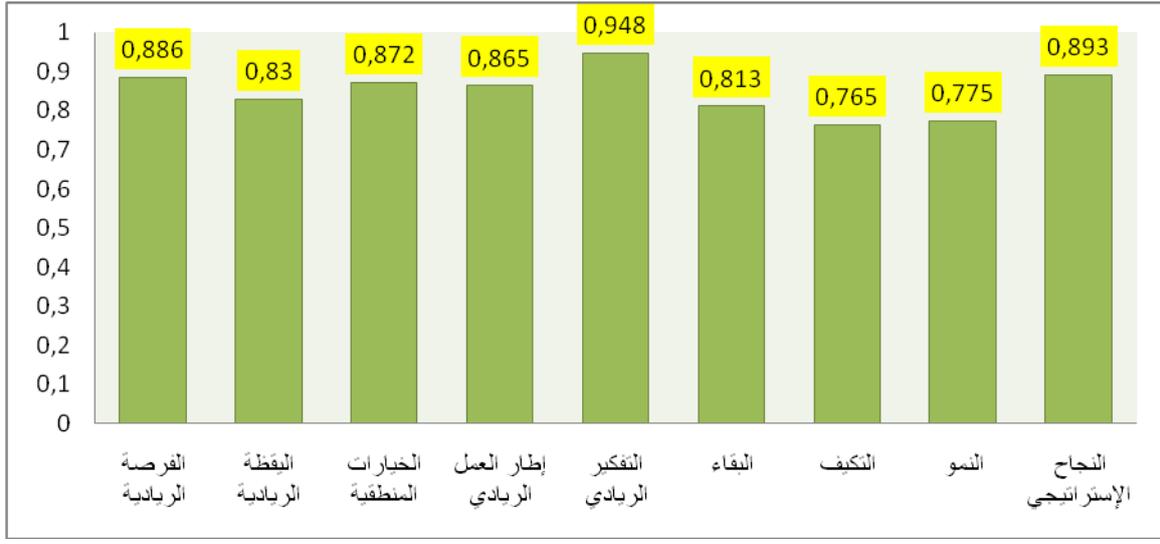
يتم تقييم جودة النموذج في برنامج Smart PLS من خلال اختبارين صحة التقارب (Convergent Validity) والصدق التمييزي (Discreminate Validity).

**4-2-1-1- الصدق التقاربي (Convergent Validity)**

الصدق التقاربي هو المدى الذي ترتبط به الأسئلة (المؤشرات) بشكل إيجابي مع الأسئلة البديلة لنفس المتغير، لذلك يجب أن تتقارب المؤشرات لبناء معين أو تشترك في نسبة عالية من التباين، ولتقييم الصدق التقاربي للتركيبات ينظر الباحثون إلى المعايير التالية: الموثوقية المركبة (CR)، معامل التحميل (factor Loading)، متوسط التباين المستخرج (Hair & AVE) (Hair & all, 2016, p. 137)

وقبل التأكد من صدق التقارب نختبر موثوقية الاتساق الداخلي بالمعيار التقليدي ألفا كرونباخ ومعيار Rho De Joreskog الذي هو أكبر دقة من ألفا كرونباخ.

الشكل (03): قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbachs Alpha)



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج Excel

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن معاملات ألفا كرونباخ معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمها أكبر من 0.70 وهذا ما يتطابق مع مؤشر الموثوقية المركبة.

الجدول (06): معامل Rho De Joreskog

المتغيرات	الفرصة الريادية	اليقظة الريادية	الخيارات الواقعية	إطار العمل الريادي	التفكير الريادي	البقاء	التكيف	النمو	النجاح الاستراتيجي
<b>Rho-A</b>	0.897	0.828	0.886	0.873	0.955	0.853	0.799	0.798	0.905

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات smart pls

نستخدم معيار Rho De Joreskog وهو أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ، لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء، ويبين معاملات Rho De Joreskog للمتغيرات الكامنة، ومن خلال الشكل/ الجدول السابق نلاحظ أن جميع معاملات Rho معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7 حسب Fornell & Lacker (معموري و آخرون، 2019، صفحة 452)

الجدول (07): صحة التقارب

التفكير الريادي والنجاح الإستراتيجي: العلاقة والأثر، دراسة حالة مؤسسة موبيليس بشار

الموثوقية المركبة CR	متوسطات التباينات المفسرة AVE	تحميل الأسئلة F. Loading	الأسئلة	الرقم	ال محور
0.921	0.700	0.876	تستطيع مؤسستنا التعرف على الفرص الريادية قبل المنافسين	1	الفرصة الريادية
		0.839	الجيدة الفرص عن حماس مؤسستنا بكل تبحر	2	
		0.820	تتابع مؤسستنا الفرص الريادية بشكل منتظم	3	
		0.836	تبحث مؤسستنا عن أفضل الفرص	4	
		0.811	تعمل مؤسستنا على إشراك جميع الأفراد العاملين فيها في عمليتي تمييز ومتابعة الفرص الريادية	5	
0.874	0.581	0.519	لدى مؤسستنا القدرة على التنبؤ حين تصبح المنتجات الجديدة ضرورية لاستمرار المؤسسة	6	اليقظة الريادية
		0.745	لدى مؤسستنا القدرة على التنبؤ حين تصبح المنتجات الحالية وبشكل غير متوقع ذات قيمة للزبائن	7	
		0.786	تميل مؤسستنا لصياغة صورة مستقبلها باستمرار	8	
		0.771	لدى المؤسسة القدرة على تفسير المتغيرات البيئية المؤثرة على عملها	9	
		0.796	لدى المؤسسة قدرات تساعد على إدراك حاجات السوق	10	
		0.710	لدى المؤسسة قدرات إدراكية تساعد على التعرف على الموارد غير المستخدمة	11	
0.914	0.681	0.872	تستخدم مؤسستنا طرق متعددة لتقليل حالات عدم التأكد التي تواجهها	12	الخيارات الواقعية
		0.807	تستخدم مؤسستنا طرق عدة لتقليل المخاطرة التي تواجهها	13	
		0.520	تعكس إستراتيجية مؤسستنا مستوى عال من المرونة	14	
		0.801	لدى مؤسستنا القدرة على تحقيق الموازنة بين إمكاناتها الداخلية و بيئتها الخارجية	15	
		0.823	تخصص المؤسسة قدرًا أكبر من الموارد لمتابعة الفرص	16	
		0.822	لدى المؤسسة خيارات واقعية تساعد على اتخاذ قرارات جيدة	17	
0.904	0.654	0.715	يساعد إطار العمل الريادي في منظمنا على تحديد أهدافها بدقة	18	إطار العمل الريادي
		0.764	يشجع إطار العمل الريادي في مؤسستنا على تحديد الفرص الريادية	19	
		0.866	يقوم الإطار في مؤسستنا بتحديد الوقت لإطلاق الاستراتيجيات للاستفادة من الفرص الريادية	20	
		0.870	يؤكد إطار العمل الريادي في مؤسستنا على ضرورة التحليل الدقيق لكل فرصة ريادية	21	
		0.729	يسمح إطار العمل الريادي في مؤسستنا على وضع بدائل متعددة لتخصيص الموارد	22	
0.898	0.688	0.804	مؤسستنا لديها القدرة على التعامل مع التحديات والتنبؤ بالتهديدات المستقبلية	23	البقاء
		0.928	تعد المؤسسة سيناريوهات متعددة لخلق خيارات بديلة للبقاء	24	
		0.726	تحلل المؤسسة باستمرار المعلومات البيئية الخارجية	25	
		0.620	تقوم المؤسسة بتقييم قدراتها بشكل دوري لمواجهة أي قصور في أدائها	26	
		0.848	تمتلك المؤسسة كفاءات متخصصة لضمان استمرارية نجاحها	27	
0.867	0.621	0.434	مؤسستنا تملك قدرات إضافية للتكيف مع احتياجات الزبائن المتغيرة والمتجددة	28	التكيف
		0.718	مؤسستنا قادرة على تغيير خططها وأهدافها التي تحددها الإدارة العليا	29	
		0.762	مؤسستنا قادرة على التكيف بسرعة مع الأحداث المفاجئة في بيئة العمل الداخلية	30	
		0.839	المؤسسة قادرة على التكيف باستمرار مع متطلبات السوق	31	
		0.825	المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية	32	

0.867	0.619	0.546	المؤسسة قادرة على دخول أسواق جديدة	33	المؤسسة
		0.729	تنوع المؤسسة منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات مختلف فئات الزبائن	34	
		0.840	تسعى المؤسسة إلى تحقيق التكامل الخلفي والأمامي	35	
		0.802	تحاول المؤسسة تكوين تحالفات مع المنافسين	36	
		0.773	مؤسستنا قادرة على شراء شركة منافسة تعمل في نفس الصناعة	37	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات smart pls

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية قيم تحميل المؤشرات (الأسئلة) على عواملها (الأبعاد) تفوق 0.7 وهذا حسب (Hulland, 1999, p. 198) باستثناء الأسئلة التالية: س06 بلغت قيمته (0.519)، س14 (0.520)، س26 (0.620)، س28 (0.434)، س33 (0.546) وعلينا حذف هذه الأسئلة لأن التباين المشترك بين البعد و السؤال أصغر من تباين أخطاء القياس، وبالنسبة لمعاملات AVE فنلاحظ أن جميع القيم معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمتها أكبر من 0.5 وهذا حسب (Hair & all, 2016, p. 138)، وهذا يدل على أن كل بعد يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشرات أما بالنسبة لمعاملات CR، نلاحظ أن كل قيم الموثوقية المركبة معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7 وهذا حسب (Hulland, 1999, p. 199) وهذا يدل على وجود ترابط الأسئلة في قياس المتغيرات الكامنة (الأبعاد) وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل. وبالتالي فالصدق التقاربي تحقق في هذا النموذج أي هناك توافق الأسئلة مع بعضها البعض.

#### 4-2-1-2- الصدق التمييزي (Discreminate Validity)

#### أ- تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (Variable Correlation-R2 of AVE)

نقيس اختلاف الأبعاد ويجب أن تكون العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، لكي نقول أن الأبعاد مستقلة حسب معيار فور نال لاركر (Fornell-Larcker Criterion)

الجدول (08): معيار فور نال لاركر (Fornell-Larcker Criterion)

	البقاء	التكيف	إطار العمل الريادي	الفرصة الريادية	اليقظة الريادية	النمو	الخيارات الواقعية
البقاء	0.830						
التكيف	0.667	0.788					
إطار العمل الريادي	0.586	0.464	0.809				
الفرصة الريادية	0.471	0.518	0.707	0.837			
اليقظة الريادية	0.353	0.343	0.695	0.625	0.762		
النمو	0.501	0.497	0.665	0.527	0.424	0.788	
الخيارات الواقعية	0.628	0.476	0.804	0.809	0.610	0.686	0.825

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات smart pls

حتى نقول أن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة يجب أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر (AVE) والذي يمثل القيم التي تربط كل متغير بنفسه أكبر من قيمة الارتباط مع المتغيرات الأخرى، وحسب الجدول السابق نلاحظ أن جميع الأبعاد لها قيمة مع نفسها أكبر من قيمة العلاقة مع متغير آخر وبالتالي المتغيرات مستقلة عن بعضها.

ب- التباين بين الأسئلة: (Cross Loading): نتحقق من أن الأسئلة التي تقيس متغير كامن (بعد) لا تقيس متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال وبعده أكبر من علاقته مع بعد آخر.

الجدول (09): معاملات الموثوقية " (Cross Loading)

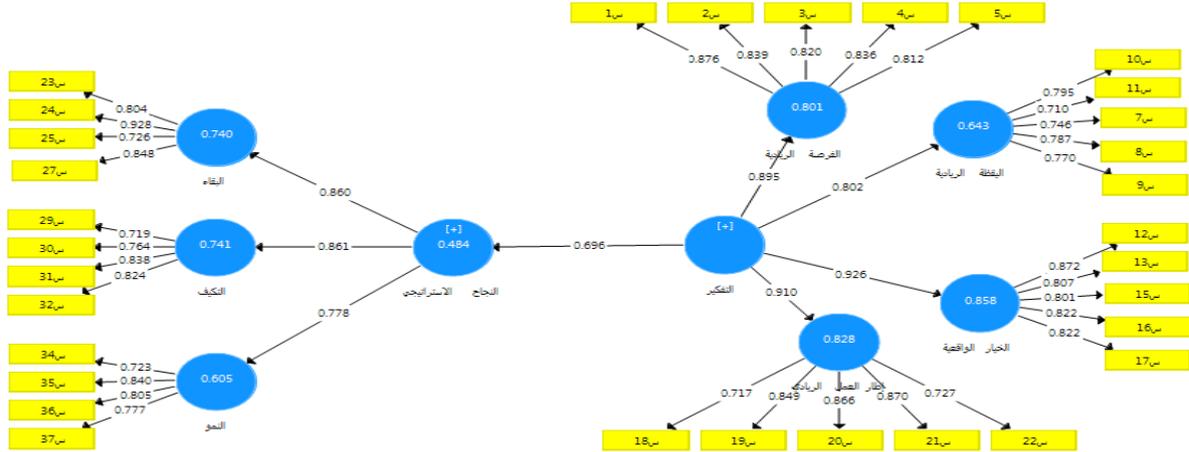
النمو	التكيف	البقاء	إطار العمل الريادي	الخيارات الواقعية	البقظة الريادية	الفرصة الريادية
س1	0.443	0.498	0.718	0.762	0.485	0.876
س2	0.398	0.325	0.422	0.602	0.417	0.839
س3	0.422	0.390	0.637	0.739	0.652	0.820
س4	0.421	0.408	0.578	0.629	0.533	0.836
س5	0.484	0.328	0.566	0.627	0.514	0.811
س7	0.325	0.273	0.457	0.374	0.737	0.319
س8	0.213	0.322	0.563	0.429	0.828	0.538
س9	0.264	0.292	0.479	0.531	0.779	0.511
س10	0.264	0.279	0.555	0.572	0.796	0.658
س11	0.256	0.166	0.598	0.383	0.710	0.280
س12	0.294	0.528	0.753	0.872	0.498	0.694
س13	0.347	0.415	0.560	0.807	0.421	0.550
س15	0.610	0.514	0.697	0.801	0.571	0.749
س16	0.371	0.495	0.600	0.823	0.425	0.624
س17	0.335	0.621	0.780	0.822	0.589	0.697
س18	0.285	0.352	0.715	0.550	0.665	0.577
س19	0.254	0.410	0.849	0.680	0.592	0.590
س20	0.409	0.343	0.866	0.676	0.559	0.598
س21	0.489	0.675	0.869	0.803	0.571	0.644
س22	0.445	0.598	0.729	0.627	0.404	0.422
س23	0.576	0.804	0.598	0.548	0.346	0.297
س24	0.613	0.928	0.473	0.511	0.278	0.376
س25	0.413	0.726	0.378	0.489	0.300	0.424
س27	0.592	0.848	0.479	0.534	0.249	0.476
س29	0.719	0.588	0.393	0.352	0.246	0.367
س30	0.762	0.496	0.434	0.421	0.364	0.464
س31	0.838	0.505	0.266	0.393	0.180	0.342
س32	0.824	0.522	0.380	0.332	0.296	0.463
س34	0.607	0.500	0.490	0.417	0.208	0.399
س35	0.286	0.329	0.503	0.521	0.248	0.211
س36	0.399	0.401	0.627	0.640	0.485	0.580

س37	0.462	0.414	0.597	0.459	0.310	0.204	0.773
-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات smart pls

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الموثوقية للأسئلة المتعلقة بكل بعد أعلى من ارتباطها بقياس الأبعاد، بمعنى أن كل قيم الأسئلة التي تقيس بعد ما أكبر من قيمها مع الأبعاد الأخرى وهذا يدل على صدق تمايز نموذج القياس.

#### الشكل (04): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات smart pls

#### 4-2-2-2-4- تقييم النموذج البنائي

4-2-2-2-4- المسارات واختبار الفرضيات: يتم الحصول على تقديرات للعلاقات للنموذج الهيكلي (معاملات المسار) والتي تمثل العلاقات المفترضة بين البنائات (المتغيرات)، وتكون العلاقة معنوية و ذات دلالة إحصائية عندما تكون P-value والتي تمثل نسبة الخطأ أقل من 05 % (Hair & all, 2016, p. 206)

#### الجدول (10): معاملات المسار لفرضيات النموذج (Path Coefficient)

القرار	p-value	T-Value	Std Erreur	Std Beta	العلاقة	فرضيات النموذج
قبول الفرضية	0.000	4.894	0.142	0.696	التفكير الريادي ← النجاح الإستراتيجي	H1
قبول الفرضية	0.000	14.051	0.061	0.860	التفكير الريادي ← البقاء	H1.1
قبول الفرضية	0.000	10.251	0.084	0.861	التفكير الريادي ← التكيف	H1.2
قبول الفرضية	0.000	6.688	0.116	0.778	التفكير الريادي ← النمو	H1.3

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات smart pls

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة P-value أقل من 05 % في كل الحالات وهذا يعني أن للتفكير الريادي ارتباطاً وثيقاً مع أبعاد النجاح الإستراتيجي (مجتمعة، منفردة)، بمعنى كلما ارتفع التفكير الريادي ارتفع النجاح الإستراتيجي والعكس وحتى لو أعيدت التجربة 1000 مرة تكون نسبة الخطأ نفسها، بالتالي تتحقق الفرضية الرئيسية الأولى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الريادي بأبعاده مجتمعة والنجاح الإستراتيجي بأبعاده (مجتمعة، منفردة) بمؤسسة موبيليس بشار.

و يوضح الجدول (10) أن أقوى علاقة بين التفكير الريادي وأبعاد النجاح الإستراتيجي كانت لبعد التكيف فقد بلغت قيمة  $\beta$  standard (original semple) قيمة (0.861) وهي أكبر قيمة موجبة، تليها علاقة بعد البقاء بقيمة (0.860)، تليها علاقة بعد النمو بقيمة (0.778).

**4-2-2-2- معامل التحديد R-square** : المقياس الأكثر استخدامًا لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد (قيمة  $R^2$ )، هذا المعامل هو مقياس للقوة التنبؤية للنموذج ويتم حسابه على أنه الارتباط التربيعي بين القيم الفعلية والمتوقعة للبيانات الداخلية المحددة (Hair & all, 2016, p. 209). بمعنى آخر أن معامل  $R^2$  هو قدرة المتغير المستقل على شرح المتغير التابع، وحسب (Chin, 1998, p. 323) الذي حدد قوة التفسير حسب قيمة  $R^2$  (غير ملائم، ضعيف، متوسط، كبير)، أكبر من 0.67 تفسير كبير، بين 0.33 و0.67 تفسير متوسط، من 0.33 إلى 0.19 تفسير ضعيف، وأقل من 0.19 غير مقبول .

الجدول (11): معامل التحديد ( $R^2$  Coefficient of détermination)

المحاور	$R^2$	النتيجة
النجاح الإستراتيجي	0.484	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات smart pls

وبالتالي وفقا لمعيار التحديد  $R^2$  نلاحظ أن قدرة متغير التفكير الريادي بأبعاده (الفرصة الريادية، اليقظة الريادية، إطار العمل الريادي، الخيارات المنطقية) في تفسير النجاح الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس بشار متوسط لأن قيمة  $R^2$  محصورة بين 0.33 و0.67، و بالتالي فإن التفكير الريادي يفسر ما مقداره 48.4% من النجاح الإستراتيجي بالمؤسسة المبحوثة.

**4-2-2-3- حجم الأثر F-square** : بعد تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، فإن نموذج الدراسة وفرضياته يتطلبان تحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ويستخدم مؤشر الأثر ( $f^2$ ) لمعرفة حجم الأثر للمتغيرات المستقلة في التابعة وحسب معايير (Cohen, 1988, p 413) لتقييم  $f^2$  (أكبر من 0.35) تأثير قوي، من (0.15 - 0.35) تأثير متوسط، من (0.02 - 0.15) تأثير ضعيف.

الجدول (12): حجم الأثر  $f^2$

النتيجة	effect of size f-square		المتغيرات الكامنة
	النجاح الاستراتيجي		
تأثير قوي	0.939		التفكير الريادي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات smart pls

يتضح من الجدول (12) أن حجم تأثير ممارسة التفكير الريادي في النجاح الاستراتيجي مقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمة  $f^2 < 0.35$  بمعنى أن المتغير المستقل التفكير الريادي يؤثر ما نسبته 93.9% على المتغير التابع "النجاح الاستراتيجي" ومما سبق يدل على تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية بوجود تأثير معنوي للتفكير الريادي في النجاح الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

**4-2-2-4- جودة التنبؤ Predictive Relevance**: بالإضافة إلى معيار  $R^2$  كمعيار للدقة التنبؤية، يجب على الباحثين أيضًا استخدام مؤشر  $Q^2$  لفحص القدرة التنبؤية للنموذج خارج العينة أو الأهمية التنبؤية. عندما يُظهر نموذج مسار PLS

أهمية تنبؤية فإنه يتنبأ بدقة بالبيانات غير المستخدمة في تقدير النموذج. في النموذج الهيكلي تشير قيمة  $Q^2$  أكبر من الصفر (0) لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار لمتغير تابع (Hair & all, 2016, p. 212)

**الجدول (13): جودة التنبؤ ( $Q^2$  Predictive Relevance)**

النتيجة	$Q^2$	المحاور
مقبولة	0.110	النجاح الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات smart pls

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل  $Q^2$  بلغت (0.110) وهي قيمة معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة الصفر (0)، وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل التفكير الريادي لديه القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع النجاح الإستراتيجي مما يدل أن النموذج ذو قدرة على التنبؤ.

**4-2-2-5- جودة المطابقة (Goodness-of-fit):** وضع مؤشر حسن الملائمة GOF للتحقق من صحة نموذج PLS، ويعمل على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة (Hair & all, 2016, p. 309). وحسب (Wetzels & Van Oppen, 2009, p. 187) حددت معايير جودة المطابقة على النحو التالي: أقل من 0.1 غير مناسب، من 0.1 إلى 0.25 ضعيف، 0.25 إلى 0.36 متوسط، أكثر من 0.36 كبير، وتحسب GOF بالعلاقة التالية:

$$= \sqrt{R^2 * AVE^2} GOF$$

**الجدول (14): مؤشر جودة المطابقة GOF**

AVE	$R^2$	المتغيرات الكامنة
0.700	0.801	الفرصة الريادية
0.581	0.643	اليقظة الريادية
0.681	0.858	الخيارات الواقعية
0.654	0.828	إطار العمل الريادي
0.688	0.740	البقاء
0.620	0.741	التكيف
0.620	0.605	النمو
$=0.6491 \overline{EVA}$	$= 0.745 \overline{R^2}$	
<b><math>GOF = \sqrt{0.745 * 0.6491}</math></b>	<b>GOF=0.695</b>	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات smart pls

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة GOF تساوي 69.5 % أكبر من 0.36 مما يدل على جودة المطابقة كبيرة لنموذج الدراسة وإمكانية الاعتماد عليه.

**الخاتمة:** تعيش مؤسسة الهاتف النقال موبيليس بالجزائر في بيئة مضطربة، ولضمان استمراريتها وتكيفها ونموها لابد من تبني عقلية ريادية لتجاوز مبادئ الإدارة القديمة وتقليل معدلات فشل الأعمال، يتم من خلالها اكتشاف واستغلال الفرص المميزة بشكل

استباقي وإبداعي والاعتماد على الخيارات المنطقية للتقليل من المخاطر وترجمة الأفكار إلى واقع يخلق القيمة والتميز والنجاح، ومن خلال تحليل دور التفكير الريادي في تحقيق النجاح الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس بشار، توصلنا للنتائج التالية:

1- أظهرت الدراسة أن أغلبية أفراد العينة من حملة شهادات الماستر وهذا ما يفسر طبيعة التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة والتي تتطلب الكفاءات والمؤهلات للقيام بالمهام.

2- اهتمام إدارات ومسؤولي مؤسسة موبيليس فرع بشار بالتفكير الريادي مما يعني امتلاكها لأفراد يمتازون ببصيرة نافذة وقدرات خاصة وهذا ما يحقق النجاح الإستراتيجي ويعكس ثقافتها.

3- أظهرت الدراسة أن بُعد اليقظة الريادية حظي بالترتيب الأول على أبعاد التفكير الريادي وهذا يعني أن المؤسسة يقظة ريادية يليها بُعد إطار العمل الريادي لإطلاق استراتيجياتها للبحث عن الفرص الريادية في الوقت المناسب ثم بُعد الخيارات المنطقية الواقعية التي تعزز مرونتها الإستراتيجية، وأخيرا يأتي بُعد الفرصة الريادية.

4- أظهرت النتائج ارتفاع مستوى النجاح الاستراتيجي بمؤسسة موبيليس بشار من وجهة نظر أفراد العينة، وجاء في المرتبة الأولى بعد التكيف وهذا يعكس مرونة المؤسسة لمجابهة التغيرات البيئية، يليها بعد البقاء في المرتبة الثانية فبقاء المؤسسة في دائرة المنافسة يعد نجاحا، وحل بعد النمو آخر المراتب.

5- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الريادي بأبعاده مجتمعة والنجاح الإستراتيجي بالمؤسسة المبحوثة وهذا يدل على تشجيع الإدارة العليا للتفكير الريادي الذي يسهم في النجاح الاستراتيجي. و أقوى علاقة ارتباط بين التفكير الريادي وأبعاد النجاح الإستراتيجي كانت لبعده التكيف تليها بعد البقاء وأخيرا بعد النمو.

6- أظهرت نتائج تحليل علاقات الأثر بين التفكير الريادي والنجاح الاستراتيجي بوجود علاقة تأثير معنوية موجبة بينهما بالمؤسسة المبحوثة.

واستنادا لما سبق من استنتاجات نقترح بأهمية: تعزيز دور التفكير الريادي بمؤسسة موبيليس بشار من خلال غرس الثقافة الريادية بين الأفراد وتهيئة بيئة عمل مشجعة للإبداع والابتكار لضمان النجاح الإستراتيجي، وعلى المؤسسة متابعة التغيرات البيئية باستمرار لاقتناص الفرص الريادية والتي تفرزها البيئة المحيطة والاستفادة منها.

- اقتراح القيام بدراسات مستقبلية تناول علاقة التفكير الريادي بمتغيرات أخرى كالمرونة والرشاقة التنظيمية.

#### قائمة المراجع

-Abuzaid, A. N. (2018). Employees' Empowerment and Its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. Jordan Journal of Business Administration, Volume 14, No. 04 , 641-660.

-Altaf Hussain Samo .(2016) .Entrepreneurial Alertness among Business School Students .International Journal of Humanities & Social Science Studies, Vol 03, Issue 01 ، .137-127

- Clarka, K., & Ramachandranb, I. (2019). Subsidiary Entrepreneurship and Entrepreneurial Opportunity: An Institutional Perspective. *Journal of International Management* Vol 25, Issue 1 , 37–50.
- Companys, Y. E., & McMullen, J. S. (2007). Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities. *Small Business Economics*, Springer, vol. 28, issue 04 , 301–322.
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.). *Modern methods for business research*, Vol 295, N° 02 , 295–336.
- Hair, J. J., & all. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS- SEM)*, 2nd Ed. New York: SAGE Publication, Inc.
- Hans Landström .(2005) .*Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research* . Boston: Springer.
- Hulland, J. (1999). Use Of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, Vol 20, N 02 , 195–204.
- Ireland, D., & all. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, Vol 29 Issue 6 , 963–989.
- Jacob Cohen .(1988) .*Statistical Power Analysis For the Behavioral sciences*, 02 nd Ed . New York: la awrence erlbaum associater published.
- Kouakou, K. K., & all. (2019). Evolution View of Entrepreneurial Mindset Theory. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 10 • No. 6 , 116–129.
- Li, Z. (2016). *An Investigation of Entrepreneurial Opportunity: Evidence from China*, Doctoral Thesis. University of Birmingham.
- Moore, C., & all. (2019). ADHD-Related Neurodiversity and the Entrepreneurial Mindset, Vol 45, issue 01. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 64–91.
- Power, B., & Reid, G. C. (2006). A Test of Real Options Logic by Entrepreneurs. *The 10th Annual Real Options Conference* (pp. 01–62). New York.: Columbia Business School, University of Columbia.
- Wetzels, M., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, Vol 33, N 01 , 177–195.
- آلاء عبد الموجود العاني، و عبد حمد فدعم. (2019). إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في العراق. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية*، المجلد 15 ، العدد 48 ج 01 ، 236–216.

- جمال عبد الله مخلف. (2019). دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الأهلية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 العدد 45 ج 02 ، 12-38.
- خالد خلف اللاتي، و أيسر محمد الخشمان. (2020). تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الاردنية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 01 ، 48-79.
- سناء جاسم الذبحاوي. (2016). دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف الاشرف. مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، المجلد 02، العدد 40 ، 471-489.
- صلاح الدين عواد الكبيسي، و رنا حسن فلاح. (2017). تأثير العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي: بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 101 ، 01-19.
- عبد الفتاح عز حسن. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام spss، ط 01. جدة، السعودية: خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الله معموري، و آخرون. (2019). أثر التفكير الريادي في تحسين جودة الخدمات: دراسة حالة شركة موبيليس بشار. مجلة البشائر، المجلد 05، العدد 02 ، 440-461.
- عبد الله معموري، و سفيان بن عبد العزيز. (2019). تقييم واقع القدرات التسويقية لدى المؤسسة الاقتصادية الخدمية " دراسة حالة موبيليس للهاتف النقال بشار ". مجلة الباحث، المجلد 01، العدد 19 ، 513-528.
- فايز النجار جمعة، ماجد راضي الرغبي، و نبيل جمعة النجار. (2009). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، الطبعة 05. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- لمى ماجد حميد. (2015). إدارة علاقات الزبون وتأثيرها في النجاح الإستراتيجي: دراسة استطلاعية في كلية المأمون الجامعة. مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 26 ، 150-184.
- منى سعد، و أحمد دانوك. (2018). دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في فرع شركة آسيا سبل للإتصالات بمحافظة كركوك. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 41 ج 02 ، 210-241.
- محمد غوي. (2017). أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية- أطروحة دكتوراه علوم تسيير ، تخصص الطرق الكمية للتسيير. تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.
- ناظر الداود ألفن. (2012). أثر مكونات التفكير الريادي في القدرات التسويقية: دراسة استطلاعية لآراء مديري عينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك. المؤتمر العلمي الخامس لكلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل (الريادة وذكاء الاعمال في المنظمات العراقية) ، 01-16.
- هيام مصطفى سالم، و منال فتحي الشاعر. (2017). تصور مقترح لتضمين ريادة الأعمال في مقرر الأشغال الفنية لتنمية مهارات التفكير الريادي لإنتاج مشروع متناهي الصغر لدى طلاب الاقتصاد المنزلي. مجلة كلية التربية، المجلد 32، العدد 04 ، 85-121.
- وفيق حلمي الآغا. (2009). الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي. الأزهر سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 11 العدد 01 ، 01-40.