

أثر المرونة الإستراتيجية في دعم التوجه الريادي للمنظمات - دراسة استطلاعية لآراء مسيري عينة من المؤسسات الاقتصادية (بسكرة)

**The impact of strategic flexibility in supporting the organizations' entrepreneurial orientation  
An exploratory study of managers' opinions in a sample of economic institutions (Biskra)  
L'impact de la flexibilité stratégique pour soutenir l'orientation entrepreneuriale des  
organisations -Une étude exploratoire des opinions des dirigeants dans un échantillon  
d'entreprises économiques à Biskra**

خالدي فراح<sup>1</sup>، مهاوة أمل<sup>2</sup>، شادلي شوقي<sup>3</sup>

تاريخ النشر: 2022/06/01

تاريخ القبول: 2021/07/21

تاريخ الإرسال: 2021/06/14

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر المرونة الإستراتيجية في التوجه الريادي للمنظمات، حيث تم اختيار عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة للدراسة ميدانياً من خلال توزيع استبيان شمل (40) فرداً من مسيري هذه المؤسسات، وتم تحليله بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS اعتماداً على مقاييس إحصائية متنوعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لأنواع المرونة الإستراتيجية (السوقية، الإنتاجية، التنافسية) في التوجه الريادي للمؤسسات محل الدراسة في ظل بيئة تتسم بدرجة عالية من التنافسية والمخاطرة.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية؛ التوجه الريادي للمنظمات؛ أنواع المرونة الإستراتيجية؛ أبعاد التوجه الريادي.

**Abstract :**

The study aims to analyze the impact of strategic flexibility on the institutions' entrepreneurial orientation. A sample of economic institutions in Biskra was selected for field study and a questionnaire was distributed that included (40) individuals from the managers of these institutions, and it was analyzed by the SPSS statistical program based on various statistical measures. The study concludes that there is a positive impact of the strategic flexibility types (market, productivity, competitiveness) on the institutions' entrepreneurial orientation in light of an environment characterized by a high degree of competitiveness and risk.

**Keywords:** strategic flexibility; entrepreneurial orientation of organizations; Types of strategic flexibility; dimensions of the first orientation.

**Résumé :**

L'étude vise à analyser l'impact de la flexibilité stratégique sur l'orientation entrepreneuriale des entreprises. Un échantillon d'entreprises économiques à Biskra a été sélectionné pour une étude empirique et un questionnaire a été distribué qui comprenait (40) personnes parmi les gestionnaires de ces entreprises, et il a été analysé par le programme statistique SPSS sur la base de diverses

\* المؤلف المراسل

<sup>1</sup> Farah khaldi, Larbi Ben M'hidi-University Oum El-Bouaghi: ALgeria, [farah.khaldi@univ-oeb.dz](mailto:farah.khaldi@univ-oeb.dz)

<sup>2</sup> Amel Mehaoua, Kasdi Merbah-university Ouargla, LUEDLD:Algeria, [mehaoua.amel@univ-ouargla.dz](mailto:mehaoua.amel@univ-ouargla.dz)

<sup>3</sup> Chadli chaouki, Kasdi Merbah-university Ouargla, LUEDLD:Algeria, [chaouki.chadli@univ-ouagla](mailto:chaouki.chadli@univ-ouagla)

mesures statistiques. L'étude conclut qu'il existe un impact positif des types de flexibilité stratégique (marché, productivité, compétitivité) sur l'orientation entrepreneuriale des entreprises à la lumière d'un environnement caractérisé par un degré élevé de compétitivité et de risque.

**Mots clés :** flexibilité stratégique ; orientation entrepreneuriale des organisations ; Types de flexibilité stratégique ; dimensions de la première orientation.

## مقدمة

تعدُّ الاستجابة والتكيف مع عوامل البيئة الخارجية من التحديات التي تواجه المنظمات، حيث تتسم هذه البيئة بمستوى عالي من المنافسة، حالة عدم التأكد، والتي جاءت نتيجة إل عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية، بالإضافة إلى ثورة المعلومات والتكنولوجيا وغيرها من العوامل لذا تحتاج المنظمات إلى وسيلة تساعد على مواجهة هذه التغيرات، وتحقيق ميزة تنافسية، وذلك يتحقق من خلال تعزيز المرونة الإستراتيجية في المنظمة، التي تكسبها القدرة على إنتاج منتجات جديدة، وتعديل الخطط لاستهداف الأسواق التي توفر فرصًا لاكتساب مكانة تنافسية، بالإضافة إلى تمكين المنظمات من الاستجابة الفعالة للتغيرات الطارئة بشكل سريع ومناسب، والذي يمكنها من الوصول إلى الريادة في مجال عملها من خلال تبني الأنشطة الإبداعية والاستباقية، والأخذ بالمخاطرة والاستقلالية في تقديم الخدمات المبتكرة التي تضيف قيمة لربائتها.

**إشكالية الدراسة:** تعد المرونة الإستراتيجية إحدى أهم الأدوات الرئيسية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمات التي تطمح للوصول إلى الريادية، في مجال أعمالها مما يمكنها من المرونة التنافسية على المنافسين، وذلك يمكن تحقيقه من خلال ممارسة الأنشطة الاستقلالية والإبداعية والاستباقية مع تحمل مستو مقبول من المخاطرة من قبل المنظمات التي تمتلك المرونة في مختلف المجالات التي تستثمرها المنظمات لدعم توجهها الريادي، وخصوصًا المنظمات الصناعية، ومنها المؤسسات محل الدراسة التي تقدم منتجات للربائين والمجتمع. وبذلك تشكلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

**هل يوجد تأثير للمرونة الإستراتيجية في التوجه الريادي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟**

وتتفرع إلى التساؤلات التالية:

- هل تؤثر المرونة السوقية في التوجه الريادي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
  - هل تؤثر المرونة الإنتاجية في التوجه الريادي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
  - هل تؤثر المرونة التنافسية في التوجه الريادي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
  - هل توجد علاقة ارتباط بين المرونة الإستراتيجية والتوجه للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المرونة الإستراتيجية في تعزيز الابتكارات والتطورات التكنولوجية في المؤسسات محل الدراسة مما سيضيف للقطاع الصناعي الكثير، ويدعم توجهها الريادي؛ إذ أصبحت الريادة من الاستراتيجيات الرئيسية في المنظمات الحديثة.

أهداف الدراسة: تتجلى في:

- تحديد مستوى المرونة الإستراتيجية بأبعادها والتوجه الريادي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
  - تحليل العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والتوجه الريادي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
  - اختبار أثر المرونة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في دعم التوجه الريادي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية والتوجه الريادي للمؤسسات محل

الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ". وتتفرع إل الفرضيات التالية:

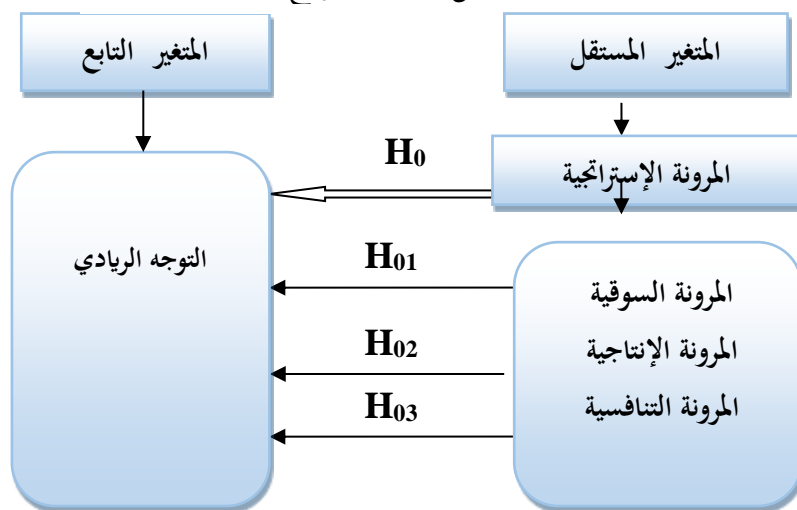
- " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمرونة السوقية والتوجه الريادي للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ؛

- " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية والتوجه الريادي للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ؛

- " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمرونة التنافسية والتوجه الريادي للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ "

أنموذج الدراسة: تم تصميم هذا النموذج الفرضي لتوضيح أثر المرونة الإستراتيجية على التوجه الريادي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهذا بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة الموضوع، والذي يظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل - 1 - : أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

## 1- الإطار النظري للدراسة

سنقوم بهذا الجزء من الدراسة بإعطاء لمحة عن الجزء النظري للدراسة وذلك بالإشارة إلى المتغيرات التي تشكل الدراسة ومحاولة توضيح العلاقة بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع.

### 1.1. المرونة الإستراتيجية

- مفهوم المرونة الإستراتيجية: تعرف المرونة الإستراتيجية على أنّها: "قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية لغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات، إذ أنّ قدرة المنظمة على تفعيل حالة المرونة الإستراتيجية يتطلب دمج فعال لثلاث مستويات من القابلية مع المراحل المختلفة لصناعة القرار. ففي المرحلة الأولى تفعل القابليات مع الأخذ بالاعتبار التغذية العكسية القبلية، وفي المرحلة الثانية يتم تفعيل قابلية تقييم البيانات السلبية بطريقة موضوعية، أما المرحلة الأخيرة فإنّها تمثل مبادرة لإكمال عملية التغيير بالوقت المحدّد حتى لو تم مواجهة حالات اللاتأكد (Shimizu, Kat, & Michael.A, 2004, pp. 44-59)، وعرفت أيضاً بأنّها: " قدرة المنظمة على إدارة المخاطر السياسية والاقتصادية من خلال سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات السوقية بطريقة بطيئة الفعّل وردة الفعل" فهي: استعداد المنظمة وقدرتها على تشكيل خيارات إستراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين، وإعادة التكوين" (Grewal & Tansuhaj, pp. 67-80)، وعلى صعيد آخر بين "Bhandani; 2004" بأن مفهوم المرونة الإستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة، ومن منظور البيئي التنافسي" (آسيا، 2017، صفحة 31)؛ أي أنّها قدرة المنظمة المختلفة في البيئات التنافسية المتغيرة. من خلال ما سبق نستنتج أن المرونة الإستراتيجية هي: " السرعة التي يمكن أن تتفاوت فيها الأوليات التنافسية ضمن عمل معين؛ أي مدى ارتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنّها القدرة على تغيير الممارسات مع الوقت، مع كثرة واتساع قادة الخيارات الإستراتيجية في وضع معيّن ضمن عمل معيّن.

- أهمية المرونة الإستراتيجية: إن المرونة الإستراتيجية تزيد من قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص، وتجنب التحديات في بيئة عملها، والاستجابة والتكيف مع التطورات المختلفة بشكل سريع، فالمرونة الإستراتيجية هي تأثير إيجابي على منافسة المنظمات في بيئة الأعمال المتغيرة، (أحمد، أمانة، و رشاء، 2016، صفحة 2813)، فهي تحتاج إلى تعديل عملياتها الحالية بسرعة وفقاً للمتغيرات البيئية والتي تتضمن تقلبات في الطلب والابتكارات التكنولوجية.

- أبعاد المرونة الإستراتيجية: اختلفت الدراسات التي تناولت المرونة الإستراتيجية في طرح الأبعاد التي تقيسها، وانفردت هذه الدراسة في طرح مجموعة من الأبعاد لقياس المرونة الإستراتيجية وهي:

أ. المرونة السوقية: عرّفها "Yongsum" بأنها: " قدرة المنظمة على مواجهة تسويق منتجاتها للزبائن الحاليين والمستقبلين في ظل التغيرات في البيئة، ويكون ذلك بتميز منتجاتها لتحقيق ميزة تنافسية، فعندما تستطيع المؤسسة تمييز منتجاتها وتغير خصائصها بسهولة ويؤدي ذلك إلى الحد من عدم توازن البيئة الخارجية بدون صعوبات" (Paik, 1991, p. 94)، وبشكل أدق تستطيع المؤسسة الاعتماد على المرونة التسويقية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة الاعتماد على التكنولوجيا وتخفيض التكلفة واستجابة السوق، وتغيير قنوات التوزيع بشكل سريع.

- المرونة الإنتاجية: أشار "Zhang" بأن المرونة الإنتاجية هي: " تمكن المؤسسة من تنوع منتجاتها وتغييرها بكفاءة، فهي تعكس قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمات و سلع إلى معظم الأسواق الرئيسية في جميع أنحاء العالم وبسعر تنافسي، مع فترة قصيرة من الزمن، وتشمل المرونة الإنتاجية تعديل المنتجات الحالية، وإنتاج منتجات جديدة، وتغيير مستوى القدرات (Michael, 2005, pp. 163-164).

ب. مرونة الهيكل التنظيمي: تتجسد أهمية الهيكل التنظيمي في معرفة ما إذا كانت وحدات المنظمة تتسم بالمرونة أم لا، حيث أنّ مرونة المنتج لن تنجح إن لم تكن مدعومة بمرونة في الهيكل التنظيمي، وتعرف على أنها: " القدرة في التحكم في التغيرات البيئية وسلوك تنظيمي معيّن أو ترتيب هيكلي معين" (Paik, 1991, p. 48)، ومن أجل تحقيق هذه المرونة يجب على المنظمة أن تبني علاقات مستقلة وأكثر تعقيداً بين الوحدات الوظيفية المختلفة، بالإضافة إلى دمج أهم العوامل المؤثرة (الموردين والموظفين في العمل).

ج. المرونة المالية: عرفها "Gratamharvey" على أنّها: " قدرة الديون على تحقيق المكاسب والتوسع"؛ أي تقليص فوائد الديون للقدرة على مواجهة تدني الأوضاع الاقتصادية وعدم الاضطرار إلى تقليص الأعمال، كما أشار "Ganbi and Triants" على أنّها: " قدرة المنظمة على هيكلة مصادرها التمويلية بأقل تكلفة". إذن فالمرونة المالية تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة بفاعلية للصدمات غير المتوقعة للتدفقات النقدية أو الفرص الاستثمارية (آسيا، 2017، صفحة 67).

د. مرونة الموارد البشرية: تعرّف على أنّها: " قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قابلية المنظمة على التكيف بفاعلية، وفي الوقت المناسب للتغيرات في الطلب سواء كان في البيئة الداخلية أو الخارجية"، كما عرفها "Alder&Hayes" بأنها: " قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات وحل المشاكل والاستجابة بسرعة للتغيرات والحالات غير المتوقعة" (Zolin, 2010، الصفحات 1-7). فمرونة الموارد البشرية تعبر عن مدى امتلاك الأفراد للمهارات والسلوك الذي يزود المنظمة بخيارات لتطبيق الاستراتيجيات البديلة، وتستطيع المؤسسة إمتلاك هذا المستوى من المهارات لمواجهة التقلبات من خلال ممارسات الموارد البشرية.

هـ. المرونة المعلوماتية: تعرف على أنّها: " مرونة المعلومات المتعلقة بمد توافق وتطابق وملاءمة ومعيارية المعلومات في العديد من تطبيقات المنظمة، فهي تعكس جودة المعلومات التي تتحدد بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرار بمعنى آخر جودة المعلومات تتحدد بقدراتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفا معين، كذلك بقدرتها على جعل الفرد متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فاعلية (T.A & D.Eturer, pp. 167-208)، بناء على ذلك يمكن تحديد ثلاثة عوامل تحدد درجة جودة المعلومات لمتخذ القرار، ورضاه عنها، الأخطاء والتحيز، الشمولية، والتوقيت المناسب (رائد و مروة، 2019، الصفحات 404-425).

## 2.1. التوجه الريادي

يتطلب التوجه الريادي مجموعة آليات وتصرفات تؤدي على نجاح العمل الريادي المؤسسي؛ إذ أن إدراك المهارات الجديدة والمعرفة اللازمة لقيادة العمل المنظمي نحو التجدد يتطلب التركيز على استعمال لكل من الريادة والنشاطات الإستراتيجية بشكل متوافق.

- مفهوم التوجه الريادي: الريادة مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الإستراتيجية هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المنظمة (Covin, Miles, & Morgan, 1999, pp. 47-63)، فهي عبارة عن: "ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة، وتتم بشكل خاص بالتوجه الريادي الاستراتيجي، وتعزي الريادة الإستراتيجية في الغالب سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليه كأفعال صادرة عن أفراد يمتلكون خصائص وسمات معينة" (Covin, Green, & Dennis, 2006, pp. 57-81)، وهناك ثلاثة أوضاع للريادة المؤسسية هي: " تبني المنظمة المغامرة في عمل جديد، والبدء في تنفيذه، وهو ما يطلق عليه بالمغامرة المؤسسية، دعم الفرد أو مجموعة من الأفراد نحو تبني فكرة إطلاق منتج جديد داخل المحتوى المؤسسي، وهو ما يطلق عليه بالريادة المحلية، تبني ونشر الفلسفة الريادية على جميع المستويات الإدارية وعبر عمليات مبسطة، ويطلق عليه وضع مصطلحات متعددة كالإدارة الريادية" (محمد عبد العال، هنادة، و رضوان، 2016، صفحة 30)، أما التوجه الريادي فيعرف على أنه: " رغبة المنظمة في تبني السلوكيات الإبداعية والاستباقية وتبني المخاطرة المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية" (أيوب، 2017، صفحة 95)؛ أي أنه: " الرغبة والاستعداد للعمل الشخصي المستقل والابتكار، وأخذ المخاطرة إضافة إلى القيام بأنشطة المبادلة عن مواجهة الفرص في السوق"، وقد حدد "Awad,2019" أبعاد التوجه الريادي وهي: الإبداع، المبادرة، تحمل المخاطرة (زكية و آسيا، 2015، صفحة 19).

من خلال ما سبق نستنتج أن التوجه الريادي يعد فكرةً سوقياً عملياً لا بدّ للمنظمات المعاصرة من تبنيه وصولاً لتحقيق القيمة الإستراتيجية لعملياتها ومنتجاتها وأدائها من خلال ميل المنظمة لأن تكون مبدعة وسباقية في اقتناص الفرص في السوق ومستعدة لتحمل المخاطر المحتملة.

- أهمية التوجه الريادي: نجد أن للتوجه الريادي أهمية كبيرة من خلال تركيزه على إيجاد مسارات جديدة للمنظمة باتجاه الريادة بأبعادها الابتكارية والإبداعية لاكتشاف واقتناص فرص الأعمال مع تحمل الأخطار المتوقعة وصولاً إلى تحقيق الأهداف والارتقاء بالأداء التنظيمي على أفضل ما يمكن من خلال الاهتمام برأس المال البشري حاضراً ومستقبلاً. " كما أن التوجه الريادي للمنظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة يسعى لتحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل وتفعيله بالكامل من خلال تركيزه على إيجاد أفكار جديدة وخلق سلع وخدمات جديدة" (ابراهيم و إبراهيم، 2001، صفحة 16)، فأهميته تستمد من خلال تركيزه على تأسيس منظمة ذات أعمال ومخاطر جديدة، كونه يقوم بتحويل مسار المنظمة نحو الأفضل وجعلها أكثر ريادة من خلال التغير في مجال الأداء.

- أبعاد التوجه الريادي: يتفق جميع الباحثين المختصين في دراسة الريادة على أن التوجه الريادي هو ظاهرة متعددة الأبعاد، إلا أنهم يختلفون في عد تلك الأبعاد فمنهم من يرى وهم الأغلبية، أنها ظاهرة ثلاثية الأبعاد تتمثل في الإبداعية والاستباقية، وتقبل المخاطرة، في حين يرى آخرون أنها ظاهرة خماسية الأبعاد بإضافة بعدين آخرين هما الهجومية التنافسية والاستقلال الذاتي (المرونة).

أ. الاستقلالية: إن التوجه الاستقلالي هو الفعل المستقل لفرد أو فريق عمل في توليد فكرة أو رؤية، والعمل على دفعها نحو التطبيق (التنفيذ)؛ بمعنى آخر امتلاك الفرد القدرة والرغبة في أن يكون قادراً على ممارسة الحدس واقتناص الفرص البيئية ومن ثم العمل على تهيئتها للاستثمار، " فالتوجه الاستقلالي يعتبر بعداً هاماً في التوجه الريادي، حيث يرتبط على مستوى الفرد بالعقلية المستقلة لأشخاص اختاروا أن يتخلوا عن أوضاعهم الاعتيادية والأمانة لتنفيذ أفكارهم الجديدة، والاندفاع نحو الدخول إلى أسواق جديدة أما على المستوى المنظمي ترتبط بحرية الأفراد وفرق العمل في ممارسة الابتكار والتجديد داخل المنظمة" (علي حسين، حمد علاء، و فيصل، 2013، صفحة 233).

ب. الإبداعية: يركز المشروع الريادي على الإبداع، والذي يكون بإبداع تكنولوجيا أو منتج جديد، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو تقديم خدمة جديدة، وقد يكون الإبداع في التسويق، أو في التوزيع وقد يكون في إعادة هيكلة التنظيم أو الإدارة، فالمشروع الريادي يركز معنوياً على طريقة جديدة في عمل الأشياء، " إن الإبداع والريادة وما يربط بينهما من علاقة تساعد منظمات الأعمال على أن يكون له الدور الريادي سواء في تقديم منتجات أو خدمات وإرضاء الزبائن والقدرة على اختراق الأسواق والسيطرة على جانب معين من هذه الأسواق" (فايزة، صلاح، و عبد الستار، 2010، صفحة 35).

ج. الاستباقية: تمثل الاستباقية إستراتيجية النظر للأمام، والبحث المستمر عن الفرص السوقية والتدريب مع الاستجابة السريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة، والميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة المتغيرة، والميل لممارسة الأنشطة التي

تؤثر في البيئة، كما تتضمن التركيز على المستقبل، وخلق الأفكار، توقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها، الاتصالات الفعالة، المحافظة على التكيف والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة، وإطلاق منتجات جديدة، وقد عرفت الاستباقية على أنها: " التنوع الواسع في الأنشطة التي تتضمن التعريف بالفرص، واتجاهات السوق، وتقييم نقاط القوة والضعف وتشكي الشق القادر على الاكتشاف، فهي جهود المنظمة في التعرف على احتياجات الزبائن المستقلة وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات" (محمد عبد العلي، 2016، صفحة 40)

**د. تقبل المخاطرة:** إن رغبة المنظمة في استثمار مواردها في أعمال ذات درجة عالية من حالة عدم التأكيد أو الانشغال أو الدخول في أعمال غير مضمونة العوائد لتحقيق نتائج استثنائية، " إن الريادي هو الشخص المخاطر لذلك فإن أهم ميزة في الريادة هو الميل نحو المخاطرة لذلك نجد أن المنظمات الصغيرة التي يمتلكها شخص واحد أكثر ميلاً للمخاطرة من المنظمات الكبيرة، كما أن سلوك المخاطرة يتمثل في رغبة المنظمة لتبني مشاريع تحمل نسبة مخاطرة عالية مع توقع عائد مرتفع (أحمد، أمانة، و رشا، 2016، صفحة 1336).

## 2- الإطار التطبيقي للدراسة

من أجل إسقاط المفاهيم النظرية للمرونة الإستراتيجية والتوجه الريادي وتحديد العلاقة بينهما على الممارسات الميدانية، تم القيام بدراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، مقاطعة نفضال بسكرة، مديرية الصيانة سونطراك. بسكرة، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط. بسكرة).

### 1.2. الإجراءات المنهجية للدراسة

تعد المؤسسات محل الدراسة مؤهلة بسبب طبيعتها الخدمية والإنتاجية لتبني المرونة الإستراتيجية المساعد على حل المشكلات التي تواجه العاملين، واتخاذ القرارات الآنية وابتكار منتجات وخدمات جديدة، وكذا يعد القطاع الذي تنتمي إليه مناسب وقابل لتحقيق للتوجه الريادي نظراً للتغيرات التي تمسه باستمرار مع اشتداد المنافسة.

**- أداة الدراسة:** لقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة هامة للحصول على المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة وانطلاقاً من ذلك تم تصميم استبيان الذي وُزِعَ على العينة المقصودة، حيث تم توزيع 49 استبانة بما يوافق مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (42) استبانة، ولم يسترجع 7 منها وذلك بسبب محاربة انتشار وباء كورونا وغياب رؤساء بعض المصالح الذين أصابهم المرض، وتم استبعاد استبانتين غير صالحة للتحليل، لتبقى 40 استبانة صالحة للتحليل؛ أي بنسبة 75% وهي نسبة معقولة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.



وقد قسّم الاستبيان إلى ثلاثة حيث تضمّن **المحور الأول** البيانات الشخصية لعينة الدراسة و**المحور الثاني**: تضمن المرونة الاستراتيجية (متغير مستقل) والمشكل من (18) عبارة موزّعة على ثلاث أبعاد هي: المرونة السوقية، المرونة الإستراتيجية، المرونة التنافسية أما **المحور الثالث**: تناول التوجه الريادي (المتغير التابع) والمشكل من (18) عبارة، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (likertscale)، وقد تم مراعاة التدرج في المقياس المستخدم:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

#### - حدود الدراسة:

أجريت الدراسة في مؤسسات اقتصادية في ولاية بسكرة خلال الفترة (25 ماي 2021 إلى غاية 10 جوان 2021)، حيث اشتملت دراسة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها على التوجه الريادي، واقتصرت الدراسة على مدارء المؤسسات ورؤساء الدوائر فيها بالإضافة إلى رؤساء المصالح.

#### -مجتمع وعينة الدراسة:

أ. **مجتمع الدراسة**: يمثل المجموعة التي يهتم بها الباحث، والتي يريد أن يعمّم عليها النتائج التي يصل عليها من العينة، وتمثل في الدراسة الحالية جميع الإطارات التي تسيّر المؤسسات (مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، مقاطعة نفضال بسكرة، مديرية الصيانة سونطراك. بسكرة، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط. بسكرة).

ب. **عينة الدراسة**: العينة عبارة عن مجموعة مفردات أو العناصر التي يتم سحبها من المجتمع الذي نريد بحثه، أو بتعبير آخر هي جزء من الكل، ففي الدراسة الحالية تم اختيار عينة طبقية نسبية متكونة من (40 إطار) في المؤسسات محل الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى أدق النتائج لذا تم اختيار العينة بطريقة منتظمة.

#### - صدق وثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة الاتساق في نتائج الأداة وإمكانية الحصول على نفس

النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ويتم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، ومن أجل معرفة ثبات وصدق البيانات الواردة بالاستمارة تم استخدام اختبار كرونباخ، وهذا الأخير يقيس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة عن طريق معامل  $\alpha$  كرونباخ والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار كما يلي:

**الجدول -1-: نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة.**

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
0.811	0.934	18	المتغير المستقل: المرونة الإستراتيجية
0,784	0,657	06	البعد الأول: المرونة السوقية
0,857	0,687	06	البعد الثاني: المرونة الإنتاجية
0,889	0,629	06	البعد الثالث: المرونة التنافسية
0.989	0.968	18	المتغير التابع: التوجه الريادي
<b>0,90</b>	<b>0,95</b>	<b>36</b>	<b>الاستبيان ككل</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا 95% وهي نسبة جيدة مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائياً وبالبالغة 60% أما معامل الصدق فقد بلغ 90% وهذا ما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين فقرات الاستبيان.

- تحليل خصائص العينة المبحوثة: تم تحليل خصائص عينة الدراسة من خلال: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي.

**الجدول رقم -2- : البيانات الشخصية لعينة الدراسة.**

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	34	85
	أنثى	06	15
العمر	أقل من 25	-	-
	من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة	04	10
	من 30 سنة إلى 45 سنة	20	50
	أكثر من 45 سنة	16	40
المؤهل العلمي	ثانوي	05	12,5
	جامعي	25	62,5
	شهادات عليا	10	25
الخبرة المهنية	5 سنوات فأقل	-	-
	5-10 سنوات	10	25
	أكثر من 10 سنوات	30	75
المنصب الوظيفي	مدير	02	5
	نائب مدير	04	10
	رئيس دائرة	12	30
	رئيس مصلحة	22	55

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول رقم (03) ملاحظ أن العينة المبحوثة يغلب عليها الذكور بنسبة (85%) وأغلب أعمارهم بين 30 سنة إلى 45 وأكثر من 45 سنة بنسبة 50% و40% ومتحصلين على شهادات جامعية بنسبة (62,5%) وذوي خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 75% وجميعهم إطارات في مؤسسات محل الدراسة ويشغلون مناصب عليا.

## 2.2. اختبار الفرضيات

### - اختبار الفرضية الرئيسية:

قبل اختبار صحة الفرضية الرئيسية يجب اختبار صلاحية النموذج المعتمد في الدراسة وهو وجود علاقة خطية بين

المرونة الإستراتيجية والتوجه الريادي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$

### الجدول-3-: نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	10,543	1	10,543	33,5	,000 <sup>b</sup>
الخطأ	8,632	28	0,332		
المجموع الكلي		29			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال نتائج الجدول رقم ( ) يتضح أن قيمة F المحسوبة (,533) وكان مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل

من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على

الانحدار الخطي البسيط، ويمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

### الجدول -4-: نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المرونة الإستراتيجية في التوجه الريادي.

معامل التفسير $R^2$	معامل الارتباط R	قيمة F		الميل B	الثابت A	المتغير المستقل X
		الجدولية %5	المحسوبة			المتغير التابع Y
0,567	0,752	6,31	33,5	0,736	0,245	التوجه الريادي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول (4) نلاحظ أن قيمة (B=0,736) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار وهذا يعني أن التغير في

المرونة الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى التغير في قيمة التوجه الريادي بمقدار (0,736)، كما أنّ قيمة F المحسوبة

لنموذج الانحدار البسيط (33.5) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6,31) عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ، وبذلك

تم قبول الفرضية البديلة وثبوت معنوية النموذج، مما يشير إلى أن المرونة الإستراتيجية تؤثر معنويًا في التوجه الريادي، بالإضافة

إلى وجود ارتباط إيجابي حيث بلغ معامل الارتباط (0,752)، كما أن قيمة معامل التفسير (0,567) وهذا يعني أن المرونة

الإستراتيجية تفسر ما نسبته (56,7%) من التغيرات التي تطرأ على التوجه الريادي، أما النسبة المتبقية البالغة (43,3%) فتعود لمساهمة المتغيرات الأخرى غير الداخلة في نموذج الدراسة الحالي. ويمكن إدراج العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والتوجه الريادي باعتباره متغير تابع في المعادلة التالية:

$$Y=A+Bx_1+Bx_2+Bx_3$$

$$Y=0.245+0.632x_1+0.488x_2+0.652x_3$$

- اختبار الفرضيات الفرعية :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول -5-: نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المرونة السوقية في التوجه الريادي.

معامل التفسير R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	قيمة F		الميل B	الثابت A	المتغير المستقل X <sub>1</sub>
		الجدولية %5	المحسوبة			المتغير التابع Y
0,478	0,691	6,31	24,9	0,632	0,337	التوجه الريادي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول (05) نلاحظ أن قيمة (B=0,337) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار وهذا يعني أن التغير في المرونة السوقية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى التغير في قيمة التوجه الريادي بمقدار (0, 337)، كما أن قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (24.9) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6,31) عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ، وبذلك تم قبول الفرضية البديلة وأن المرونة السوقية تؤثر معنوياً في التوجه الريادي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ، بالإضافة إلى وجود ارتباط إيجابي حيث بلغ معامل الارتباط (0,691)، كما أن قيمة معامل التفسير (0,478) وهذا يعني أن المرونة السوقية تفسر ما نسبته (47,8%) من التغيرات التي تطرأ على التوجه الريادي، وهذا ما فسرتة العينة المبحوثة أن المرونة السوقية للمؤسسات محل الدراسة تتأثر بالإبداع والقدرة على إتيان بأفكار جديدة غير مرتبطة بسابقتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية، كما أكدت العينة أن مؤسساتها كانت السبابة للابتكار والتجديد في المنتجات والخدمات بهدف الحفاظ على حصتها السوقية، خاصة خلال جائحة كورونا (2020-2021) وما غيرته من أساليب وتقنيات وتحملته من مخاطر للحفاظ على نشاط المؤسسات خلال المدى البعيد.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول -6-: نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المرونة الإنتاجية في التوجه الريادي.

معامل التفسير R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	قيمة F		الميل B	الثابت A	المتغير المستقل X <sub>2</sub>
		الجدولية 5%	المحسوبة			المتغير التابع Y
0,499	0,706	6,31	14,2	0,488	0,452	التوجه الريادي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول (6) نلاحظ أن قيمة (B=0,488) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار وهذا يعني أن التغير في المرونة الإنتاجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى التغير في قيمة التوجه الريادي بمقدار (0,488)، كما أن قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (14,2) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6,31) عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ، وبذلك تم قبول الفرضية البديلة أن المرونة الإنتاجية تؤثر معنوياً في التوجه الريادي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ، بالإضافة إلى وجود ارتباط إيجابي حيث بلغ معامل الارتباط (0,706)، كما أن قيمة معامل التفسير (0,499) وهذا يعني أن المرونة الإنتاجية تفسر ما نسبته (49,9%) من التغيرات التي تطرأ على التوجه الريادي، وهذا ما فسرتة العينة المبحوثة أن المرونة الإنتاجية أثرت على التوجه الريادي كونهم يستشعرون الفرص بأنواعها ويعملون على إدراكها واكتشافها بهدف إدخال منتجات وخدمات جديدة تحسباً للطلب المستقبلي لخلق التغيير، وذلك بهدف تكوين منظور استراتيجي لزعماء السوق له بصيرة الفرص ومنافسة المنظمات الريادية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالث:

الجدول -6-: نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المرونة الإنتاجية في التوجه الريادي.

معامل التفسير R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	قيمة F		الميل B	الثابت A	المتغير المستقل X <sub>3</sub>
		الجدولية 5%	المحسوبة			المتغير التابع Y
0,581	0,762	6,31	34,1	0,652	0,287	التوجه الريادي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول (6) نلاحظ أن قيمة (B=0,287) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار وهذا يعني أن التغير في المرونة التنافسية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى التغير في قيمة التوجه الريادي بمقدار (0,287)، كما أن قيمة F المحسوبة

لنموذج الانحدار البسيط (34,1) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6,31) عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$ ، وبذلك تم قبول الفرضية البديلة وأن المرونة التنافسية تأثر معنويًا في التوجه الريادي، بالإضافة إلى وجود ارتباط إيجابي حيث بلغ معامل الارتباط (0,581)، كما أن قيمة معامل التفسير (0,762) وهذا يعني أن المرونة التنافسية تفسر ما نسبته (76,2%) من التغيرات التي تطرأ على التوجه الريادي، وهذا ما فسرتة العينة المبحوثة أن المرونة التنافسية أثرت على التوجه الريادي للمؤسسات محل الدراسة كون هذه الأخيرة تحدد احتياجاتها الحالية والمستقبلية وتترصد وتتوقع التغيرات في الطلب بفضل استباقية مدراءها، كما أنها مؤسسات عدوانية في تحديد منتجاتها وخدماتها بهدف تحقيق أهداف تنافسية متجاوزة ومتفرقة على منافسيها. كما أنها كانت قادرة تقليل الخطر والسيطرة عليه والفهم المسبق للبيئة.

#### خاتمة:

تعتبر منظمات الأعمال ريادية في بيئتها عندما تتسم بخصائص الريادة والمتمثلة في الإبداع والمبادأة، ومرورًا بخوض المخاطر المرتبطة بحالات عدم التأكد، ومغامرات الأعمال الجديدة ووصولاً إلى تحديد القدرات الإستراتيجية والتي تمكن تلك المنظمات من امتلاك قدرات الجوهرية والموارد التنظيمية باتجاه السلوك الريادي المرغوب.

#### أ. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أكدت العينة المبحوثة أن المرونة الإستراتيجية بأنواعها (السوقية، الإنتاجية، التنافسية) تعدُّ مرتكز أساسي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كونها تطمح لأن تكون ذو توجه ريادي في مجال أعمالها؛
- أكدت العينة المبحوثة أن المرونة الإستراتيجية التي تتمتع بها المؤسسات محل الدراسة تتميز بتوجه ريادي في مجال عملها يضمن لها أكثر من ميزة تنافسية، وكسب ثقة الزبائن؛
- أكدت العينة المبحوثة أن الريادة تتحقق من خلال ممارسة أنشطة استباقية وإبداعية مع تحمل المخاطرة المحسوبة وباستقلالية سمحت بتعزيز الموقف التنافسي في بيئة الأعمال.

#### ب. التوصيات:

- التركيز على ممارسة الأنشطة الإبداعية والابتكارية وبصفة استباقية بشكل أوسع في ظل بيئة تتسم بدرجة عالية من التنافس بحكم دخول منتجات أجنبية من مختلف الدول وبدون حوجز؛
- المحافظة على مستويات عالية من المهارات وزيادة الخبرات المخزون المعرفي لدى العاملين من خلال التدريب وتنمية الخصائص الشخصية بشكل يمكنهم في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

- زيادة في استخدام التقنيات الحديثة من أجل تقديم منتجات جديدة ومبتكرة تجذب من خلالها أكبر عدد من الزبائن مما يحقق المرونة، واستجابة تعكس التوجه الريادي؛
- أكدت العينة المبحوثة أن المرونة الإستراتيجية أعطت قيمة للمنتجات المقدّمة، وعززت الإبداع في مجال عملها مما ساهم في طلب منتجاتها وزيادة حصتها السوقية.

#### - قائمة المراجع الأجنبية :

- Covin, J., Miles, & Morgan. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *entrepreneur ship theory, pratique, spring, VOL45* (N).PP 42-64
- Covin, T., Green, K., & Dennis, M. (2006). Strategic process effectson the entrepreneurial orientation. -sales Growth rate reelectionship *entrepreneurship theory, VOL39* (N1).PP 65-99
- Grewal, A., & Tansuhaj, P. (s.d.). Building organizational capabilities for managing organizational capabilities for managing economic, The role of market orientation and strategic Flexibility. *journal of Marketing, VOL65* (N2).PP 162-185
- Jean.t, J., & AL. (2003). Market -focused strategic flexibility.comceptual Advances and an integrative Model. *Journal of the Academy of Marketig science, VOL31* (N1). PP 167-209
- Michael, J. (2005). Information systems strategic mexibility and firm performace:An enpirical investigation. *journal of engeneering and technological management, VOL22*.(N5).PP 46-85
- Paik, y. (1991). The Impact of strategic flexibility on business Performance in the International business environment . *Thesis of doctoral in philosophy* . USA: uiversity of washing ton washingtion.
- Roxanne Zolin .(2010) .Amdreas kuckert Teemu Kautaneun resource flexibility and strongies in emtrepreneurial Teams .*journal of of Business Research* ،VOL25.(N10 ) PP46-80.
- Shimizn, Kat, s., & Michael.A, H. (2004). Strategic flixbility organizational prepare preparedues to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive, Vol18* (N4).PP 56-85
- T.A, B., & D.Eturer. (s.d.). Measurig the flexibility of information Technology Infrastructure: Exploratory Analysis of a construct. *journal of Managemet Information systems, VOL17* (N1).PP 55-90

#### قائمة المراجع العربية:

- الطائي علي حسين، الدهان حمد علاء، و مثنى زاحم فيصل. أبعاد التوجه الريادي: دراسة في بعض المنظمات العراقية. ورقة عمل في المؤتمر العلمي الدولي (التوأمة المعرفية للتحديث الإداري والمالي والاقتصادي في المجتمع) . كلية الاقتصاد: جامعة كربلاء. (7/8 05, 2013).العراق.

- النعيمي محمد عبد العال، المومني ماجد هنادة، و الشعري رضوان. (2016). بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الاردنية لمدينة عمان. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (ع48). ص.ص 23-56
- بن أحمد آسيا. (2017). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات موبليس. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال. جامعة الجيلالي الياابس، سيدي بلعباس. الجزائر .
- جمعة فايزة، النجار صلاح، و محمد العالي عبد الستار. (2010). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة . عمان: دار حامد للنشر .
- عبد الله أحمد، الشمري أمانة، و عباس حسين رشا. دور المرونة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي للمنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الحادي عشر: رؤى أكاديمية للإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري في العراق. جامعة كربلاء. (30/31 مارس 2016). العراق.
- فلاح ابراهيم، و الشواهيني إبراهيم. (2001). أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط السلوكيات التشارك المعارفي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية . مذكرة ماجستير غير منشورة (إدارة أعمال). جامعة شرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العضيلة محمد رائد، و أبو سمه خضر ، ودانة مروة. (2019). جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الاسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظة إقليم الجنوب. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 10 (ع3)، ص.ص 404-425.
- مسيخ أيوب. (2017). دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغير والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة أبحاث اقتصادية، جامعة سكيكدة المجلد 31 (ع11)، ص.ص 90-105.
- مقري، زكية، و ثنية، آسيا. (2015). دور التوجه الريادي لمخابر البحث الجامعي في بناء المشاريع الصغيرة. مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الحلفة، المجلد 6 (ع 02)، ص.ص 65-80.