



الدور الوسيط للقيادة الريادية في العلاقة بين إدارة التنوع والمرونة الاستراتيجية

The Mediating Role of Entrepreneurial Leadership in the Relationship between Diversity Management and Strategic Flexibility

**أ/ مشاري مشعان حجر ف العفبف
باحث ماجسفر
mesharialota@gmail.com**

**مفلة الدراسات الففارة المعاصرة
كلفة الففارة – فامعة كفر الشفخ
المفلة الفاسع – العدد السادس عشر- الففء الفاف
فولفو ٢٠٢٣ م
رابط المفلة : <https://csj.journals.ekb.eg>**

ملخص الدراسة:

يهدف البحث إلى توضيح دور إدارة التنوع على المرونة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للقيادة الريادية في الجامعات الكويتية، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: بقبول الفرض الأول بوجود ارتباط معنوي طردي ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة (إدارة التنوع، القيادة الريادية، المرونة الاستراتيجية)، بقبول الفرض الثاني: بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة التنوع والمرونة الاستراتيجية بالجامعات الكويتية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، بقبول الفرض الثالث: بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية بالجامعات الكويتية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، بقبول الفرض الإحصائي القائل بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأبعاد الرئيسية لمتغير إدارة التنوع على المرونة الاستراتيجية من خلال القيادة الريادية بالجامعات الكويتية، ووجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير مستوى إدارة التنوع (الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية، الأبعاد التنظيمية)، وبين أبعاد متغير مستوى المرونة الاستراتيجية (مرونة التنسيق، المرونة السوقية، مرونة العمليات)، من خلال أبعاد متغير مستوى القيادة الريادية (الابتكار، الاستباقية، المخاطرة، الرؤية، التحفيز)، بقبول الفرض الإحصائي القائل لا توجد فروق معنوية حول أبعاد "توسيط القيادة الريادية في العلاقة بين إدارة التنوع والمرونة الاستراتيجية باختلاف نوع الجامعة، أي الإتفاق في الآراء.

Abstract:

This research aims to clarify the role of diversity management on strategic resilience through the mediating role of entrepreneurial leadership in Kuwaiti universities. Strategic flexibility), by accepting the second hypothesis: there is a significant statistically significant effect between diversity management and strategic flexibility in Kuwaiti universities using the simple regression method, by accepting the third hypothesis: there is a significant statistically significant effect between entrepreneurial leadership and strategic flexibility in Kuwaiti universities using the simple regression method, the hypothesis accepted The statistician who says there is a significant and statistically significant effect of the main dimensions of the diversity management variable on strategic resilience through the pioneering leadership in Kuwaiti universities, and the presence of a significant and statistically significant effect between the dimensions of the diversity management level variable (internal dimensions, external dimensions, organizational dimensions), and between the dimensions of the level variable Strategic flexibility (coordination flexibility, market flexibility, operational flexibility), from Through the dimensions of the entrepreneurial leadership level variable (innovation, proactivity, risk, vision, motivation), acceptance of the statistical hypothesis that there are no significant differences about the dimensions of "mediating entrepreneurial leadership in the relationship between diversity management and strategic flexibility according to the type of university, that is, the consensus of opinions.

مقدمة :

تبحث العديد من المنظمات عن استراتيجيات تبقّيها في البيئة التنافسية للأعمال، وتعد الريادة إحدى الوسائل التي تساعد المنظمات على تعزيز موقعها التنافسي، وذلك من خلال تحسين قدرتها على استثمار الفرص والتعامل بشكل أفضل مع المشكلات، وقد ساهم التطور التكنولوجي والعلمي في عصرنا الحالي في ظهور الكثير من المنظمات الريادية في قطاعات مختلفة من الأعمال، وأصبحت عمليات الريادة جزءاً من الإدارة الاستراتيجية لأعمال المنظمات، ومن ضمنها الجامعات، والتي ليست بمنأى عن التغيرات الجذرية في المجتمع بشكل عام (طارق، ٢٠١٦).

واستجابة لتلك التغيرات، ولزيادة قدرة الجامعات على التأقلم مع تقلبات السوق، ومواجهة التحديات التي تقف عائقاً في طريقها، واتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق الأداء المطلوب للنمو ولأغراض المحافظة ورفع كفاءتها وفعاليتها، ولتحقيق أعلى مستوى من الابتكار والإبداع وروح المبادرة والعمل بشكل ريادي إزداد توجه الجامعات نحو التركيز على العنصر البشري الذي هو أساس التميز مع الاهتمام بشكل خاص بإستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن اختلاف صفاتهم الشخصية، الأمر الذي قد يؤدي إلى تنوع الهيئة التدريسية، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بإدارة التنوع (الطبال، ٢٠١١).

إن نجاح إدارة التنوع في الجامعات يتطلب تفعيل سياسات إدارة تنوع الموارد البشرية من خلال: إعلان الأهداف والغايات والسياسات، ممارسات التدريب وتقبل الآخر، بناء فرق عمل متنوعة، ثقافة تنظيمية تتقبل التنوع، فضلاً عن تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة، وتحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية، وتوجيه الإدارة العليا نحو تنوع الموارد البشرية بين أعضاء الهيئة التدريسية.

وتعد القيادة الريادية من أهم الوسائل التي يجب على المنظمات أن تتبناها وتعد المرونة عنصراً هاماً للريادة الاستراتيجية، وعند طرح عدد من الخيارات الاستراتيجية داخل سياق الريادة لابد أن تكون المنظمة قادرة على الاستجابة للتغيير من خلال توفير البدائل الجاهزة مسبقاً لمواجهة أي مستجدات والانتقال من حالة إلى أخرى بسهولة، فعن طريق المرونة الاستراتيجية تستطيع المنظمة تكييف إستراتيجياتها.

١ - الإطار النظري:

١/١ - تعريف المتغير المستقل "إدارة التنوع":

يعد مفهوم إدارة التنوع في الموارد البشرية من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت على الساحة المعرفية في بداية التسعينيات من القرن الماضي، وأن فكرة التنوع في الموارد البشرية تحتاج إلى مدخل إداري للتعامل معها وإدارتها بفعالية، حيث يوجد للتنوع جانبان الأول إيجابي والثاني سلبي، وإذا ما تم هذا التنوع يمكن التقليل من الآثار السلبية وزيادة الآثار الإيجابية (Ardakarn, 2016).

إن وجود تنوع في الموارد البشرية يصاحبه تنوع وثراء في المعرفة وتصورات فريدة فيما يتعلق بالأداء المؤسسي من حيث: آليات اتخاذ القرارات، وكيفية التواصل الفكري، وسبل تحقيق الأهداف، وطرق تحفيز الموظفين، وغيرها من الممارسات مما يشجع على إحداث التغيرات في توجهات وممارسات المؤسسة حينما يتطلب الأمر ذلك. وعندما تسمح المؤسسات للتنوع أن يكون ذات تأثير جوهري على ممارسات العمل وافتراضاته الأساسية، حينها فقط سيظهر القائد بالثقة بضرورة وفائدة وجود قوة عاملة متنوعة ومن ثم فإنه ينبغي للقادة أن يدركوا ماهية التنوع وطرق تعزيزه لتحقيق الأهداف المؤسسية الموضوعة. ويتطلب هذا التنوع إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين الأعضاء وقدرتها وتؤمن أن كل شخص متفرد في ذاته، كما تعمل على استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان والإيجابية والرعاية ومن أجل تحقيق ذلك ظهر الاتجاه نحو إدارة التنوع، حيث تؤدي عملية التعلم إلى استجابة قوة العمل المتنوعة بفاعلية للتحديات والفرص على حد سواء، وتتم عملية التعلم بثلاث مراحل مختلفة هي: مرحلة الوعي بأهمية قوة العمل المتنوعة، ومرحلة الفهم للمسائل المتعلقة بقضايا التنوع، ومرحلة خطوات العمل وهي الاستعداد للتكيف، ويمكن أن تبدأ المؤسسة في اتخاذ الإجراءات اللازمة لخلق بيئة شاملة للقوة العاملة (حسين، ٢٠١٢)

ويعرف (الطبال، ٢٠١١) إدارة التنوع على نطاق واسع بأنها استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية في المحافظة على التباين في رأس المال البشري، لضمان تسهيله وعدم إعاقته لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وبضيف (Dessler, 2011) أنها وسيلة وأداة لتعزيز المزايا المتوقعة من التنوع والاختلافات في الموارد البشرية وتخفيض الآثار السلبية لخلق قيمة مضافة للمنظمة.

ويعتقد (عودة، ٢٠١٩) إنها عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الجيدة والتي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل والعلماء والاختلاف بينهما وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث: النوع والأصل والعمر والثقافة واللغة والديانة والتوجهات الجنسية وأي خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المنظمات بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فاعلية الأعمال والمنظمات.

٢/١ - التعريف الإجرائي للمتغير المستقل " إدارة التنوع":

عبارة عن مجموعة من الممارسات الإدارية الجديدة التي تعترف بالتنوع في الموارد البشرية، والقادرة على التعامل معه بل وخلق، بحيث تجعل جميع العاملين باختلافاتهم وتشابهاتهم يساهمون في تحقيق استراتيجية المنظمة، حيث لا يسمح بالاستثناء في المعاملة للأفراد أو الجماعات إلا للغير منتجين وبالتالي المقياس هو أداء العمل، ومن أهم هذه الممارسات التي تناولته الدراسات السابقة توفير قيادة إدارة داعمة للتنوع، استقطاب قوة عمل متنوعة، تكون فريق عمل متنوع، التدريب على التنوع، مشاركة ونشر المعرفة، المكافآت لعمليات التعلم، والتوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية.

٣/١ - أهمية إدارة التنوع:

يعد (الطبال، ٢٠١١) أهمية تطبيق إدارة التنوع في الآتي:

١- أن التنوع أصبح حقيقة مستمرة معنًى، لذا يتعين على المنظمات التكيف معها وإدارتها لصالحها.

٢- إن إدارة التنوع هو الإجراء الصائب الذي يتعين على المنظمات اتخاذه، وهي حجة أخلاقية لإدارة التنوع، ويظهر في قلب هذه الحجة بوضوح إن هذا المبدأ الأخلاقي وما يشمله من عدالة تعويضيه هو أساس برامج التمييز الإيجابي.

٣- إدارة التنوع أمر مربح من منظور الأعمال، ذلك أن باستطاعة إدارة التنوع إمداداً المنظمات بميزة تنافسية تربح منها الكثير.

كانت النظرة السابقة لتنوع الموارد البشرية تشير إلى اعتباره من أهم الصعوبات والعوائق التي تؤثر في فاعلية عملية الاتصال وأحد الأسباب المؤدية إلى الاختلاف والتباين ونشوء الصراع الشخصي بين العاملين، أما الآن ومع تزايد الاهتمام بالتنوع أصبحت معظم الشركات والمنظمات تؤمن بأن هذا التنوع هو مصدر للإبداع وتعزيز كفاءة الأداء، إذ ما وجدت الإدارة التي لديها القدرة على توفير بيئة مناسبة للاستفادة من الأفكار المتنوعة للعاملين في وضع حلول أفضل للمشاكل وتعزيز المنافسة بينهم (عزام، ٢٠١٧).

٤/١ - مفهوم القيادة الريادية:

تعتبر وظيفة القيادة ودور القائد نقطة نقاش ثابتة بين العلماء والباحثين والممارسين، تكثر القضايا المتعلقة بما إذا كان القادة "يولدون" أو "يصنعون"، ركزت الأدبيات المبكرة حول ريادة الأعمال على نظرية السمات ودور الفرد، درست دراسات أكثر حداثة الخصائص والنوايا بين هؤلاء رواد الأعمال الذين يبدؤون أعمال "أسلوب حياة" مقابل نمو أو رواد أعمال "غزال"، يرفع مفهوم "القيادة الريادية" النقاش الفكري إلى مستوى جديد.

تقع القيادة الريادية عند تقاطع القيادة وريادة الأعمال حيث تترجم القيادة عملية التأثير بينما تعكس ريادة الأعمال كلاً من رائد الأعمال وتقاطع رائد الأعمال مع الفرص المحيطة (Al Manun et al., 2018)، إذًا القيادة الريادية هي اندماج ريادة الأعمال والقيادة والتي عند تطبيقها تسمح للمنظمة باغتنام الفرصة لاكتساب ميزة تنافسية، إنها عملية تكوين رؤية لريادة الأعمال وتشجيع الفريق على تنفيذ الرؤية بسرعة عالية وبيئات غير مؤكدة، وقد وصفت القيادة الريادية بأنها أسلوب سلوك قيادي تقليدي من خلال أنواع مختلفة من آداب القيادة المطلوبة للبيئات المضطربة للغاية والمهملة والمعقولة، في هذه الحالة يمكن القول أن ريادة الأعمال تُمارس على أنها "دور قيادي في مساعي ريادة الأعمال" وليس بالمعنى الأوسع للقيادة الريادية تشمل المشاريع الريادية المنظمات التي تعمل على أساس تحديد وتقييم واستخدام فرص تنظيم المشاريع (Rashid & Inrahim, 2018).

تم تقديم مفهوم القيادة الريادية في عام ٢٠٠٠ من قبل McGrath و MacMaillan اللذان اقترحا أنه في الأسواق الديناميكية حيث يوجد عدم يقين مرتفع وضغط تنافسي، هناك حاجة إلى نوع جديد من القادة، وصفوا هذا بأنه "قائد ريادي"، تمنح هذه الأسواق أو المواقف سريعة التغير أولئك الذين لديهم نهج "ريادة الأعمال" القدرة على استثمار الفرص لاكتساب ميزة لمنظمتهم بشكل أسرع من الآخرين (Latif & Karim, 2018)، القادة الرياديين هم أفراد متمرسون وموهوبون وذو معرفة ويطمحون إلى تطوير ممارسات أعمال قائمة وخلق جديدة من خلال تقديم استراتيجيات متطورة لتحديات محيرة، يركز أسلوب القيادة هذا على زيادة أداء المتابعين ومساهماتهم في الأهداف الاستراتيجية الرئيسية من خلال التمكين، ترتبط القيادة الريادية بمجموعة محددة من الخصائص التي يجب أن يجسدها المدبرون، مثل الشغف والعقيرة والجرأة والثقة بالنفس والمثابرة والإنصاف والنزاهة، بالإضافة إلى ذلك يهدف هذا الأسلوب إلى اهتمام عقلية محددة وجرئية بالمثل لدى الأفراد والفرق وعبر المنظمات (Alsharif et al., 2021)

القيادة الريادية ليست منصباً ولكنها عملية، يتحمل القائد الريادي مسؤولية مساعدة المنظمة على تهيئة الظروف التي تنشيء بشكل عضوي نظامها الخاص للأمور وتتفاعل بشكل خلاق مع التغييرات في البيئة الخارجية، إن دور القائد هذا لا يجعل المنظمة أكثر إنتاجية فحسب بل يمنح القادة أنفسهم المزيد من الحرية، إن القيادة الريادية هي أسلوب قيادة فعال ومطلوب، فإن قادة الأعمال من خلال المساعدة في الكشف عن القوة الإبداعية لمنظمتهم يمنحون بذلك الفرصة للكشف عن إبداعاتهم الخاصة، وتشير فاعلية القائد إلى مقدار تأثير القائد على الأداء الفردي أو الجماعي، ورضا المتابعين والفعالية العامة، وبالتالي يُنظر إلى القيادة الريادية على أنها مزيج من الصفات والشخصيات الشخصية، تمت دراسة الريادة الريادية من قبل McGrath و Macmillan اللذان كانا يوازنان القائد والقيادة مع وضع السوق الجديد الذي يتسم بالتحدي والعولمة (Sandbayev, 2019)

إن القيادة الريادية تتضمن تنظيم وتحفيز نظام تشغيل المنظمات والموظفين لتحقيق القيم الأساسية للمنظمة مثل المخاطرة واغتنام الفرص وابتكار المنتجات والعمليات وخلق مزايا تنافسية وتحسين الكفاءات الديناميكية التي يتبعها رواد الأعمال (Nguyen et al., 2021)، بالإضافة إلى ذلك تم اختبار القيم الريادية على أنها ثقافة (نظام القيم) لأي منظمة من أي حجم أو عمر والتي تُظهر القيم الريادية ورؤية قادتها (Nwachukwu & Hieu, 2021)، وتشير القيادة الريادية إلى مكانة القائد كرائد أعمال، بمعنى آخر يمكن استخدام القيادة الريادية للقائد الذي يتمتع بخصائص مثل المخاطرة، وتقييم الفرص، والإبتكار، والإنتاجية، والتبادل والإستراتيجية، باختصار القيادة الريادية هي مزيج من القيادة وريادة الأعمال.

ينظر (Lydon & Swiercz, 2002) إلى القيادة الريادية على أنها الأفراد الذين يبدؤون ويطورون ويديرون منظمات ريادة الأعمال في الغالب، و Ireland وآخرون يتفق مع مؤلفين آخرين الذي يقولون إن القيادة الريادية هي قدرة القائد على التأثير على الآخرين لإدارة موارد المنظمات بشكل استراتيجي من أجل التأكيد على البحث عن الفرص وسلوكيات البحث عن المزايا (Nangpiire & Bangniye, 2019)

ووفقاً لـ (Barney & Alvarez, 2022) فإن القيادة الريادية هي نوع من القيادة التي تتكون من إجراءات تهدف إلى إنشاء عمل تجاري على المستوى الفردي وإجراءات نحو متابعة

الابتكارات على المستوى التنظيمي والإجراءات نحو الاستفادة من الفرص المتميزة في مستوى السوق، وإن القيادة الريادية هو مفهوم ظهر من خلال مزج الإمكانيات القيادية مع روح المبادرة عندما تضاف نقاط أدق وروح ريادة الأعمال إلى الطبيعة المتغيرة للقيادة تنشأ القيادة الريادية ويمكن أن تغير مسار العالم (Esmer & Dayi, 2016)

٥/١- أبعاد القيادة الريادية:

يفترض (Dover, Cummings, 2014) أن القيادة الريادية تستخدم نهجاً مبتكراً لتحديد الفرص وخلق قيمة لأصحاب المصلحة، يشير Renko وآخرون (2015) إلى أن القيادة الريادية تتضمن التأثير على المتابعين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال اكتشاف فرص ريادة الأعمال والاستفادة منها، وفقاً لـ (Yu & Kwan, 2015) فإن القيادة الريادية تنطوي على المخاطرة والاستباقية والابتكار وكذلك التنظيم والتخطيط، يقول (Rae, 2016) أن القيادة الريادية تعزز ثقافة الابتكار من خلال التعرف على الفرص واستغلالها لتعزيز الأداء وخلق قيمة لأصحاب المصلحة المختلفين (Nwachukwu & Hieu, 2021) وقد تناول الكثير من الباحثين والدارسين أبعاد القيادة الريادية، وعن طريق إطلاع الباحثين على عدد من البحوث والدراسات السابقة، هناك عدد من الباحثين، ركز على السمات التي يتمتع بها القادة الرياديين ومحاولة التوفيق أو أخذ السمات المشتركة بينهما كأبعاد للقيادة الريادية ومنها الآتي: (Adu-Darko, 2017)

١- **الابتكار:** حدد (Muhamad, 2018) الابتكار على أنه تطبيقات للفكرة التي تحققت من خلال عملية الإبداع وإدخال خدمات جديدة لم يقدمها الآخرون، في نفس الوقت (Suyitno, 2014) يذكر أن الابتكار يخلق شيئاً مختلفاً عن الأشياء الموجودة حتى الآن، يجب على القادة بصفقتهم رواد أعمال أن تصرفوا كـ مبتكر يعيش في مجتمع عالمي معقد من الخيال وبميل إلى صنع الاتجاهات بدلاً من متابعتها، بالإضافة إلى ذلك ذكر (Zainol, 2018) أن الابتكار ظاهرة معقدة تنطوي على تطوير تقنيات إنتاج أو معالجة جديدة، إنه يعكس ميل المنظمة لتطوير ودعم الأفكار الجديدة والمتسجدات والتجارب والعمليات الإبداعية التي يمكن أن تؤدي إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تكنولوجية جديدة (Rashid & Ibrahim, 2019)

شدد Scumpeter (1942 ; 1934) على أهمية الابتكار في عملية ريادة الأعمال حيث أوضح الخطوط العريضة لعملية اقتصادية تتمثل في "التدمير الإبداعي"، وأوضح أن التدمير الإبداعي هو الوضع الذي يتم فيه تكوين الثروة من خلال إحداث ثورة في هياكل السوق الحالية من خلال إدخال سلع أو خدمات جديدة جذرياً قادرة على تحويل الموارد بعيداً عن المنظمات القائمة، وبالتالي السماح للمنظمات الجديدة بالنمو، رأي (Schumpeter, 1934) أن مثل هذه المشاريع، أو "الدخول التنافسي للتركيبات الجديدة المبتكرة" هو ما دفع التطور الديناميكي للاقتصاد، ومن خلال هذه المناقشات أصبح الابتكار يُعرف بأنه جانب لا يتجزأ من ريادة الأعمال، لذلك يُنظر إليهم على أنهم مبتكرون يقودون تحول الاقتصاد (Adu- Darko, 2017)

٢- **الاستباقية:** تعني "اتخاذ المبادرة من خلال توقع ومتابعة الفرص الجديدة المتعلقة بالطلب المستقبلي والمشاركة في الأسواق الناشئة"، وأوضح (Schillo, 2011) أيضاً الاستباقية كنشاط فريد من نوعه لريادة الأعمال بحيث يمكن رواد الأعمال من العمل قبل وضع التوقعات القادمة من حيث المنتجات و/ أو طلب المستهلك والأسواق و / أو التقنيات، يري باحثون

آخرون أفضًا أن الاستباقية تشمل قدرة صاحب المشروع علي التنبؤ بالاتجاهات أثناء البحث عن الفرص من أجل إحداث تغييرات في البيئة، من خلال القيام بذلك يتم إدخال منتجات وخدمات جديدة في البيئة (Adu- Darko, 2017)

يطور القادة الرياديين التغيير ويجعلون الأشياء تحدث، هم أكثر استباقية للقضايا من رد الفعل، بالنسبة لـ (Grant & Batenan, 1993) فإن رائد الأعمال الاستباقي عادة لا يكون مقيّدًا بالموقف ولكنه في الواقع يسبب بيئيًا، يمكن للنشاط الاستباقي من قبل قائد ريادي أن يجعل المنظمة تكتسب ميزة المحرك الأول في تطوير وإطلاق منتجات جديدة، وفي اكتشاف قطاعات السوق الجديدة وخدماتها، يميل رواد الأعمال الاستباقيون إلي بدء المزيد من المنظمات التجارية الجديدة وتحمل المسؤولية وتنفيذ الأعمال (Mawoli, 2019)

٣- **المخاطرة:** تم تعريف المخاطرة بواسطة (Antonaki et al., 2017) كطريقة للرد علي المشكلات في السوق لتكون أول من يقدم الحلول، ترتبط المخاطرة والإبتكار بإنشاء فكرة وعملية جديدة، والتعامل الاستباقي والاستقلالية مع تنفيذ هذه الفكرة والعملية، صرح (Leonard, 2013) أن المخاطرة هي عمل لتوفير الفرص بدرجة أعلى من عدم اليقين ومخاطر النجاح والفشل في التمويل وابتكار المنتجات، علي الرغم من أنه يرتبط بحالة عدم يقين أفضل، إلا أن خوض المخاطر بشكل أفضل يمكن أن يؤدي إلي مكافأة أفضل (Rashid & Ibrahim, 2019)

منذ بداية ريادة الأعمال في القرن الثامن عشر الميلادي، كانت المخاطرة واحدة من أبرز سمات رائد الأعمال، قام Richard Cantillon الذي كان من بين أوائل الأشخاص الذين استخدموا رسميًا مصطلح "ريادة الأعمال" بتسليط الضوء علي جانب المخاطرة في ريادة الأعمال في فهمه للمصطلح، وشرح ريادة الأعمال علي أنها الميل للقيام بأي مشروع / مغامرة يكون نتيجتها غير مؤكدة، وهكذا تمت الإشارة إلي البحارة، وكذلك الجنود، علي أنهم رواد أعمال لأن هذه الحملات كانت تعتبر عمليات محفوفة بالمخاطر ومليئة بعدم اليقين، صنف (Cantillon, 1734) المنتجين في اقتصاد السوق إلي قسمين: الأشخاص المعنويون ورجال الأعمال، الأشخاص المعنويون يشيرون إلي الأشخاص الذين يتلقون أجورًا ثابتة، ويشير رواد الأعمال إلي أولئك الأشخاص الذين يعملون لحسابهم، كما ناقش بأن سمة عدم اليقين هذه تعمل علي التمييز بين رواد الأعمال والعاملين المأجورين، وبالتالي كثيرًا ما تستخدم المجازفة لوصف رواد الأعمال (Adu- Darko, 2017)

٤- **الرؤية:** ميزة أخرى مهمة للقائد الريادي هي القدرة علي الحصول علي رؤية، يصف (Sahkin & Rosenbach, 1998) الرؤية بأنها القدرة علي بناء المستقبل عقليًا وسلوكيًا، غالبًا ما يخطط القائد الجيد مسبقًا ويفكر مليًا في رودود الفعل السببية وكيفية تحقيق النتائج المرجوة في ضوء الإبتكاسات والفرص المحتملة، يُطلب من قادة ريادة الأعمال أن يكونوا أصحاب رؤية، وهذا غالبًا ما ينطوي علي تأمل عميق حول كيفية توافق الرؤية أن يكونوا أصحاب رؤية، وهذا غالبًا ما ينطوي علي تأمل عميق حول كيفية توافق الرؤية مع أهداف ريادة الأعمال للمنظمة بحيث تكون رؤية واضحة ويمكن أن تلهم في الوقت الذي يتم فيه توصيلها للموظفين، أن تكون المنظمة أكثر استباقية وابتكارًا وتحمل المخاطر (Adu- Darko, 2017)، حيث أن الرؤية هي حجر الزاوية في هندسة المشاريع، إذ يحتاج قادة ريادة

الأعمال إلى القدرة على تحديد وإيصال رؤية مشتركة لمنظمة ما، هذه الرؤية المشتركة تخلق بدورها الحماس والتحفيز وتبني الثقة وتقوي الروابط داخل الفريق وفي جميع أنحاء المنظمة من خلال العمل على مشاعر الناس (Al- Khalifah, 2014).

٥- التحفيز: القادة الرياديون جيدون أيضاً في تحفيز وتشجيع أتباعهم، كما هو الحال في معظم المنظمات الصغيرة، غالباً ما يكون صنع القرار واجب شخص رئيسي واحد ومن المهم أن يشعر الأعضاء الآخرون في المنظمة بأنهم مصدر إلهام لتحقيق الأهداف التنظيمية مثل الشخص الذي يطور استراتيجية المنظمة (Adu- Darko, 2017).

٦/١- تعريف المتغير التابع "المرونة الاستراتيجية":

إن مفهوم المرونة الاستراتيجية يشمل قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية، لذا لا بد للمنظمات أن تدرك المرونة الاستراتيجية نتيجة ضرورتها لتحقيق ميزة تنافسية جديدة ولعدة أسباب منها: أن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث تغيراً سريعاً في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية (زعتري، ٢٠١٣).

ويعتمد نجاح المنظمات في بيئة العمل المعاصرة في قدرتها على مجاراة ظروف السوق المتغيرة، فرغم أن معظم المنظمات العالمية تتبنى ممارسات جديدة، كالمكنة، وإعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة، والتسليم في الوقت المناسب للبقاء في إطار منافسة، إلا أن هذه الممارسات لا تكفي، إذ أنها تساهم في التحسين المستمر فقط، ولا تعمل على توليد ميزة تنافسية مستدامة، حيث إن الاهتمام من المفترض أن يكون موجهاً نحو المرونة الاستراتيجية، لأنها تدعم تطوير استراتيجيات مستقبلية، فهي تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

عرفها (الطبال، ٢٠١١) بأنها هي القدرة على إدارة المخاطر الاقتصادية والسياسية من خلال الاستجابة بشكل سريع وبطريقة مبادرة أو التفاعل بالنسبة للفرص وتهديدات السوق.

ويرى (Patrick and Kumar, 2012) بأنها قدرة المنظمة على التغيير أو الاستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت، والجهد، والكلفة أو الأداء.

ويعبر (البشوتي، ٢٠١٣) عن المرونة الاستراتيجية بأنها قابلية المنظمة بتحديد التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية وتوفير الموارد اللازمة للعمل الجديد رداً على التغيرات والتصرف عندما يكون الوقت مناسب.

يشير (الشريف، ٢٠١٥) أن المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة، وليس بمفهوم المرونة التقليدية الذي يركز على قدرة المنظمة على تعديل أحجام منتجاتها وفقاً لمتطلبات السوق المتغير.

ويضيف (العروطي وحسن، ٢٠١٥) المرونة الاستراتيجية هي قابلية المنظمة وقدرتها على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية، وسرعة الاستجابة لها.

وعرفها (A. Beraha, 2018) بأنها قدرة الشركة على التكيف مع المواقف الجديدة من خلال التأكيد على التنوع في بيئة الشركة بمساعدة التوجهات الاستراتيجية المرنة، وأنها قدرة المنظمة على إعادة توجيه وتنظيم مواردها وعملياتها واستراتيجيتها من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وأنها إحدى سمات المنظمات المعاصرة التي تميز بين المنظمات من حيث قدرتها على مواجهة الظروف البيئية المفاجئة ومواكبة التطورات الحديثة واستثمار الفرص بشكل فعال لضمان البقاء والاستمرار والاستجابة لتغيرات بيئة الأعمال.

ووفق المدخل الاستراتيجي عرفها (ضياء، ٢٠١٩) أنها قابلية المنظمة لتقديم تنوع واسع من المنتجات إلى زيادة العملاء وهي كذلك تقيس كيف أن المنظمة تسرع لتستطيع تحويل معالجتها من صنع خط منتجات قديمة إلى إنتاج خط منتج جديد.

٧/١- التعريف الإجرائي للمتغير التابع المرونة الاستراتيجية:

بأنها: تركز على قابلية المنظمة للاستجابة للتغيرات البيئية التي تميز بالديناميكية والاستمرارية، إلا أن المفاهيم الحديثة تأخذ في الحسبان البعد الاستباقي واستثمار الفرص، ويمكن للباحث تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها مدى قدرة المنظمة وقابليتها للتكيف مع الاستراتيجيات البديلة والتعامل مع التغيرات البيئية المفاجئة في ظل بيئة الأعمال التنافسية والديناميكية.

أن المنظمات أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية نتيجة ضرورتها لتحقيق ميزة تنافسية جديدة ولعدة أسباب منها: (Ashmos, et al., 2018)

١- أن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد.

٢- تعزيز قابلية المنظمات وقدرتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عن أية تفضيلات للعملاء، وأهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.

٣- مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد حقيقة للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغيير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها، وتهتم بتوليد فرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية، المناطق الجغرافية والمنتج/ الخدمة وتوسيع القيمة المضافة.

٤- كما تساعد المرونة الاستراتيجية في تمكين منظمات الأعمال من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة، والعولمة والانفتاح، كما أنها تمكن المنظمة من تغيير استراتيجيتها،

عندما يتحول عملاؤها من منتجاتها إلى منتجات منافسة تكون جذابة لهم، كما تساعد المنظمة على تحقيق مكانة مميزة في السوق وقدرة على الدفاع عنها، وقدرة على تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه.

٥- كما تساعد على توليد وتوزيع القيمة الحقيقية للعملاء وتلزم أداء المنظمة ، نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة. (Hoque, 2018)

٨/١- أبعاد المتغير التابع "المرونة الاستراتيجية":

١- **المرونة الإنتاجية:** تتمثل المرونة الإنتاجية بقدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة، والمرونة الإنتاجية تمثل قدرة المنظمة لتعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل بها بوقت قصير بأسعار تنافسية.

إن مرونة المنتج الجديد تمثل كمية وتنوع المنتجات التي يمكن أن تقدمها خطوط الإنتاج. وتمثل مرونة الإنتاجية قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة في مدة تخطيط قصيرة ولكي تكون مرونة الإنتاج فعالة يفترض أن يكون هناك قدرة على تقديم منتجات جديدة بتكلفة منخفضة وعمليات الإنتاج لا تتأثر عندما يتم الانتقال إلى منتج جديد (الزيادات، ٢٠١٨).

كما إن المرونة الإنتاجية تسهل دمج التقنيات الجديدة والمعلومات المؤثرة التي تسهل استعمال أفضل الأساليب التقنية تماشياً مع التغيرات فيها، وفي كثير من الأحيان يكون من الضروري تصميم أحد العمليات الإنتاجية التي يتم استحداثها أو إعادة تصميم أحد العمليات المقدمة للخدمة اللازمة التي تضمن بقاء واستمرار التصميم الجديد للعملة الإنتاجية للمنتج على وفق مستويات الأداء الجديدة والمطلوب الحفاظ على تحقيقها.

٢- **مرونة رأس المال البشري:** أن مرونة رأس المال البشري تساعد في كسب المهارات في أغلب الوظائف، وما إلى ذلك من نتائج تعود على المنظمة ككل، منها تسهيل مهمة الإدارة على العاملين كونهم يمتنعون بمرونة ومهارات عالية وهم مستعدون نفسياً لتولي وظائف جديدة فمرونة رأس المال البشري تعد أولوية في تقديم العمليات والمنتجات الجديدة، ويمكن بيان تلك المرونة عندما يكون بإمكان المنظمة أن تستخدم العاملين بشكل مؤقت أو التعديل في مقدار الوقت الإضافي ونقل العاملين إلى وظائف أو ورش عمل أو أقسام أو حتى منظمات أخرى، فمثل هذه المرونة لا تنجز ما لم يكن هناك عمال يمتلكون مهارات واسعة (مروه، ٢٠١٤).

٣- **المرونة السوقية:** إن قدرة المنظمة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية. وأن ما يعبر عن قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق طلبات العملاء في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة يمثل المرونة السوقية، إذا تكون الاستجابة كبيرة عندما (مروه، ٢٠١٤):

- يكون العملاء في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة حاجات مختلفة جداً لا تلبيها التعديلات البسيطة.

● تتطلب أنظمة الجودة تكيف المنتج.

● تختلف طرق أمداد المنتجات النهائية للعملاء.

٤- المرونة التنافسية: قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلاؤم مع الحالات الفريدة للعملاء والاستجابة لحاجات العملاء المتغيرة، وسيتم قياسها من خلال التغيرات الإنتاجية، مزيج المنتج، والاستجابة لحاجات العميل المتغيرة (عساف، ٢٠١٤).

٢- الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة وقد قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة وفق المجموعات التالية:

أ. الدراسات التي تناولت إدارة التنوع:

عالجت دراسة (الطبال، ٢٠١١) قضية إدارة التنوع في الموارد البشرية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لمنظمات الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في إدارة التنوع بالموارد البشرية من جانب المسؤولين من ناحية التعامل مع قضية إدارة التنوع، كما استطاعت الشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية زيادة إيراداتها بنحو ثلاثة أضعاف الأرباح مما أدى إلى تطور أداء العاملين وإنتاجيتهم ودخولهم في الشركة القابضة للمطارات والملاحة الجوية.

وحاولت دراسة (Patrick and Kumar, 2012) التعرف على المعوقات المحتملة للتنوع في مكان العمل واقتراح استراتيجيات لتعزيز التنوع في مكان العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي لديها قوة عمل متنوعة أكثر ملائمة لخدمة العملاء الخارجيين خاصة في الأسواق العالمية وهذه المنظمات لديها فهم أفضل للمتطلبات القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئات الثقافية، وأشارت الدراسة إلى أن معظم الموظفين لديهم الثقة بأنهم يمكنهم التعامل مع التنوع، في حين أن عدد قليل من الموظفين يحتاج لتوضيح وتعديل مفهوم التنوع لديهم.

وقامت دراسة (البشوتي، ٢٠١٣) ببحث وتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة تنوع الموارد البشرية وتأثيرهم على مستوى الأداء وذلك بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسيات في بورسعيد. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة تنوع الموارد البشرية، وأفادت النتائج إلى وجود تباين واختلاف في الأهمية النسبية لأبعاد الثقافة التنظيمية والمؤثرة على إدارة تنوع الموارد البشرية، وأنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين تلك المتغيرات وبعضها البعض.

وحاولت دراسة (Dike, 2013) التعرف على التنوع في مكان العمل، وأجريت الدراسة لاستكشاف قدرة الشركات على إدارة التنوع في القوى العاملة ونتائج هذا التنوع على وجود الشركة. وتوصلت الدراسة إلى عدم قدرة بعض المديرين لتحقيق إدارة فعالة للتنوع ويرجع ذلك إلى طبيعة الشركة وأنشطتها، وأن بعض المديرين لم يكن لديهم ما يكفي من المعرفة حول كيفية إدارة القوى

العاملة بشكل فعال وهناك نقص في التواصل المفتوح بين المديرين والموظفين، وأن مجموعة موارد الموظفين التي تم إنشاؤها من قبل الشركات الكبيرة لتوجيه الموظفين ليست كافية للقضاء على تحديات إدارة التنوع.

وفي سبيل التعرف على التنوع وإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، أفادت دراسة (Chawawa, 2014) بأن غالبية أعضاء مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديهم معرفة كافية بمعنى التنوع وإدارة التنوع. وأن لديها إدارة فعالة للتنوع من حيث الجنسية والإعاقة والجنس واللغة من خلال تجنيد الموظفين والاختيار والتدريب والتطوير. ومع ذلك تفشل سياسات إدارة التنوع في هذه المؤسسات من التصدي لمشكلة عدم التكافؤ فتظل السيدات متخلفة في المناصب القيادية.

وتناولت دراسة (الزبون والصريصري، ٢٠١٥) بناء برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية. وتوصلت إلى أن جميع مجالات إدارة التنوع: مجالات التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، مجال إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة، مجال التعامل مع تحديات التنوع، ومجال توفير بيئة اندماجية والتي يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات حصلت على درجات متوسطة.

وتبنت دراسة (العموطي وحسن، ٢٠١٥) تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع. وتوصلت إلى: وجود علاقة بين متغيري استخدام استراتيجيات التنوع وحسن إدارة التنوع المقدمة من جامعة أبو ظبي فرع العين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات آراء أعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة تبعاً لمتغير (العمر، الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، والدرجة العلمية).

وقامت دراسة (عبد الله، ٢٠١٨) بتحليل تأثير أبعاد تنوع الموارد البشرية على تميز الأداء المؤسسي بالجامعة محل الدراسة. وأفادت نتائج الدراسة بعدم وجود أثر معنوي للأبعاد الداخلية الشخصية لإدارة التنوع في الموارد البشرية على التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما أنه يوجد أثر معنوي للأبعاد الخارجية لإدارة التنوع في الموارد البشرية على التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأخيراً يوجد أثر معنوي للأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع في الموارد البشرية على التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

واستهدفت دراسة (ضيف الله، ٢٠٢٠) تحليل أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي وذلك من خلال التعرف إلى مدى وجودية تنوع الموارد البشرية، وقد أفادت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لتنوع الموارد البشرية بشكل عام، وعلى مستوى المتغيرات الفرعية نجد أن أربعة جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وكانت أعلى درجات الموافقة على متغير قبول التنوع، ثم متغير الفرص المتكافئة في التعيين والاحتفاظ.

في حين بحثت دراسة (Viera, 2020) تعزيز فهم أهمية إدارة التنوع في التنظيم الحالي، لشرح الجوانب المختلفة للتنوع الإداري، والإطار التشريعي، وأظهرت النتائج العلاقة بين التنمية

وإدارة التنوع في الشركات ودراسة التصور الخاص بمسألة إدارة التنوع، كما توصلت إلى أن فهم إدارة التنوع هو مرادفاً لتدابير مكافحة التمييز.

وحاولت دراسة (Thomas P, 2020) إضفاء الطابع المؤسسي على إدارة التنوع لضمان المساواة في المعاملة والفرصة للأعضاء. وأفادت نتائج الدراسة إلى أن التنوع أكثر من مجرد القضاء على السلوكيات التمييزية.

وتناولت دراسة (Sharma, 2017) بيان أثر التنوع في الموارد البشرية على استجابتهم وقبولهم لبرامج إدارة التنوع في المنظمات السويدية، تأثير التنوع في الموارد البشرية على درجة التزامهم التنظيمي تجاه المنظمة وتحسين أدائها، وقد أفادت نتائج الدراسة إلى أن استجابة وقبول العاملين لبرامج إدارة تنوع الموارد البشرية تختلف باختلاف خصائص العاملين وبصفة خاصة النوع، وأن شعور الموظفين وقبولهم واستجابتهم لبرامج إدارة التنوع يؤثر على الالتزام التنظيمي لهم.

واستهدفت دراسة (Alder, 2018) التعرف على الدوافع الاقتصادية والأخلاقية لتطبيق برامج إدارة تنوع الموارد البشرية ومدى جدواها في ظل الدعم الكامل من الإدارة العليا في تلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم مراكز اتخاذ القرار لتكاليف تطبيق برامج إدارة تنوع القوى العاملة أقل بكثير من الفوائد المتوقع تحقيقها منها وذلك بالرغم من تباين أساليب تقييم جدوى تلك البرامج.

وقدمت دراسة (Hyman, 2018) تحليل مدى تمكن شركات الدواء اليونانية من استيعاب الاختلافات الثقافية، التعامل مع التعددية الثقافية داخلها، وكيفية بناء ثقافة منظمة تقبل التنوع البشري في تلك الشركات بما يعظم الاستفادة من ذلك التنوع. وقد توصلت الدراسة إلى أن التعدد الثقافي طبيعة وميزة داخل شركات الدواء اليونانية وموجودة في جميع المستويات الإدارية فيها، وأفادت الدراسة بأن تبني ثقافة منظمة تقبل التنوع البشري يولد أثارا إيجابية على المنظمات ومنها خلق جو من الاستقرار الإداري من خلال سيادة ظروف التيقن والمشاركة الكاملة من مختلف القوى البشرية وذلك في ضوء بناء بنية تحتية فعالة تسهل الاتصال بين فرق العمل المختلفة ثقافيا داخل هذه الشركات.

وحاولت دراسة (مجيد، ٢٠١٩) التعرف على مدى وجود أثر للتوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل وإدارة التنوع في المستشفيات الأهلية ممثلة في (بغداد، الجامعة، والسعدون) في العراق، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة عمل قيادة المستشفيات على ربط القيادة الاستراتيجية بإدارة التنوع من خلال العمل على تطوير وتطبيق خططها الاستراتيجية وسياساتها تجاه المساواة والعدالة وعم التمييز في التعامل بين العاملين بالشكل الذي يمكنها من جني العديد من الثمار وكسب التضامن والثقة بينها وبين العاملين لديها، والاستفادة من هذا التنوع في تحقيق أهداف المستشفى القصيرة وطويلة الأجل، وإن كان هناك تمييز فيفضل أن يكون تمييزاً إيجابياً.

استهدفت دراسة (سامح، ٢٠٢٠) تحليل أثر استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية بشركات قطاع البترول المصري، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير

معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية بشركات قطاع البترول المصري.

وحاولت دراسة (صبيح، ٢٠٢٠) التوصل إلى دور ممارسات إدارة التنوع (الإلتزام الاستراتيجي، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية، تحفيز ومكافآت عملية التعلم، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي موجب لممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري.

ب. الدراسات التي تناولت القيادة الريادية:

استهدفت دراسة (مزعل، ٢٠٢٠) دراسة أثر التوجه بالتعلم علي القيادة الريادية وكيفية تدعيم دور القيادة الريادية من حيث المحافظة علي مستوي الإستقرار وتدعيم السلوك الإبداعي لدي العاملين، وقد تمثل مجتمع الدراسة علي الموظفين في المصارف العراقية، حيث تكونت عينة المجتمع من (٣٦٨) فردًا، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج منها: وجود علاقة إيجابية جزئية بين القيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي وإن القيادة الريادية هو مفهوم دائم التجدد وذلك لأن البيئة سريعة التغير المحيطة بالمجتمع ككل.

حاولت دراسة (شرين، ٢٠٢٠) إبراز دور القيادة الريادية وكيفية الإستفادة منها في تحقيق النجاح الإستراتيجي للجامعات المصرية، وكيفية تحقيق النجاح الإستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء الإستفادة من مدخل القيادة الريادية، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، لأنه يتعدى إلي التحليل والتفسير، وتمثل مجتمع الدراسة علي الجامعات المصرية في جمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج منها: أنه لم تعد أساليب القيادة التقليدية مناسبة لتلبية احتياجات الجامعات المصرية، وأنه يجب تبني الإتجاهات الإدارية الحديثة مثل "القيادة الريادية"، وأيضًا تسهم القيادة الريادية في تعزيز الجامعات علي الاستمرار في التطورات التكنولوجية والمعرفية، وإن القادة الذين يتمتعون بأبعاد القيادة الريادية (الإبداع، المبادرة، تحمل المخاطر) يتفوقون علي غريهم من القيادات).

كشفت دراسة (أحمد، ٢٠٢٠) تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية التي تمثلت بـ (الرؤية الإستراتيجية، المبادرة، الإبداع، المخاطرة المحسوبة) وتكون مجتمع وعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر بمصر، حيث اعتمد الباحث (٣٨٩) عضوًا وذلك باستخدام العينة العشوائية لمجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج منها: أن إجمالي درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة ضعيفة وبوزن نسبي (١,٦٤).

استهدفت دراسة (السبيعي، ٢٠١٩) التعرف علي واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدي قائدات المدارس الثانوية الأهلية شرق مدينة الرياض والتي تم اعتماد الأبعاد التالية (مخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجية)، وهدفت الدراسة أيضًا إلي الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدي قائدات المدارس الثانوية الأهلية شرف مدينة الرياض، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية: (٢٨) قائدة و(٨١٢) معلمة، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج منها: أن مستوي تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الريادية المذكورة أعلاه جاءت بدرجة متوسطة حيث تم توزيعهم (المخاطرة، الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الرؤية الإستراتيجية) علي الترتيب وإن أهم معوقات تطبيق القيادة

الريادية من وجهة نظر القائدات والمعلمات كان سببها ضعف الإمكانيات المادية المخصصة للأنشطة، وخوف قائدة المدرسة من تبني أفكار جديدة لصالح المدرسة، وعدم تفويض المهام اللازمة.

كشف دراسة (ميسون، ٢٠١٨) معرفة دور القائد الريادي في تمكين العاملين، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع أفراد شركة أسوي سئل للإتصالات، بواقع (٥٠) فرداً، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج منها: أن أغلب المنظمات نحو الريادة وبناء قيادة ريادية، وإن مفهوم الريادة حديثاً هو مفهوم معقد متعدد الأبعاد لأن الريادة ناتجة عن الجمع بين الصفة والتأثير، وأن القيادة الريادية تلعب دوراً واضحاً ومؤثراً في تمكين العاملين.

استهدفت دراسة (Mehmood et al., 2020) التحقق في تأثير القيادة الريادية علي إبداع الموظف سيط تأثير التمكين النفسي والسلامة النفسية، من منظور التعلم الاجتماعي، وتمثل مجتمع الدراسة بقطاع التصنيع في باكستان بواقع ٢٨٠ فرداً، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج منها: إرشادات للمديرين ورجال الأعمال حول كيفية تنمية المهارات الإبداعية للموظفين من خلال تبني القيادة الريادية، وإن القيادة الريادية مرتبطة بشكل إيجابي بإبداع الموظف، وإن التمكين النفسي والسلامة النفسية توسطت في العلاقات بين القيادة الريادية وإبداع الموظف.

حاولت دراسة (Sawaeen & Ali, 2020) معرفة العلاقة بين محددات القيادة الريادية (ريادة الأعمال، القيادة، القدرة علي الابتكار) علي الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، وتمثل مجتمع الدراسة بأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة والرؤساء التنفيذيين في الكويت (٣٨٤) فرداً، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج منها: التأثير الإيجابي وإلهام للقيادة الريادية والتعليم التوجيه علي الأداء التنظيمي، وإن الشركات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تتبنى القيادة الريادية وتحسين توجههم التعليمي من أجل تطوير قدراتهم وميزتهم التنافسية وبالتالي ضمان نجاحهم علي المدى الطويل، وإن القيادة الريادية تسهل صياغة الابتكار الإستراتيجي والعمليات والمهارات، وكذلك تنظيم الموارد لتنسيقها مع الجهود للاستفادة من الفرص المبتكرة وبالتالي تحقيق مستويات من الإستدامة والقدرة التنافسية.

استهدفت دراسة (Huan et la., 2020) دراسة تأثير قيادة ريادة الأعمال علي أداء الفريق، وإثبات أهمية فعالية الفريق في أداء الفريق ولتعزيز فهم دور فعالية الفريق بين القيادة الريادية والفريق أداء، وقد تكونت مجتمع الدراسة من ٥٣٠ عضواً في ٧٩ فريق عمل في الصين، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج منها: أن قيادة ريادة الأعمال لها تأثير إيجابي علي أداء الفريق وإن فعالية الفريق لها تأثير وسيط جزئي بين القيادة الريادية وأداء الفريق.

ج. الدراسات التي تناولت المرونة الإستراتيجية:

واستهدفت دراسة (الفرا، ٢٠٢٠) التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظة غزة، حيث أفادت نتائج الدراسة إلى أن الشركة تطبيق المرونة الإستراتيجية ، كما أن الشركة تعمل بكفاءة إنتاجية مرتفعة، كما توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية والكفاءة الإنتاجية في الشركة، كما

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحاور المرونة الإستراتيجية (المرونة التنافسية، والمرونة التصحيحية) على الكفاءة الإنتاجية.

وحاولت دراسة (Zahi O, 2020) فحص واقع تطبيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها: (مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية، مرونة الاستجابة، المرونة الاستباقية) في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة. وأفادت نتائج الدراسة إلى ضرورة العمل على تعيين الشباب وأصحاب الطاقات لشغل الوظائف الشاغرة في المستشفيات قيد الدراسة، وأن هناك حاجة إلى استخدام كادر إداري يتميز بالمؤهلات العلمية والعملية، فضلاً عن ضرورة تحديث نظم المعلومات والأرشفة والشبكات التي يتم من خلالها نقل البيانات والمعلومات بين الإدارات وإيجاد آليات يمكن من خلالها استخدام المعلومات المخزنة لتعزيز عملية اتخاذ القرار.

على جانب آخر، حاولت دراسة (Muayad Al Saidi, 2020) الكشف عن أثر دور القدرات العقلية والمرونة الإستراتيجية في الجامعات. وأفادت نتائج الدراسة أنه لا يوجد ارتباط أو تأثير للمرونة الإستراتيجية على القدرات العقلية للعاملين بالجامعة.

وكشفت دراسة (Atwa, 2013) عن أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية، والتحفيز) على أداء المؤسسة وذلك عن طريق المرونة الاستراتيجية بأبعادها كمتغير وسيط (المرونة الانتاجية، المرونة التسويقية، والمرونة التنافسية) والأداء المؤسسي بأبعاده (الربحية والنمو). وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية، والتحفيز) على أداء المؤسسة، وأنه يوجد أثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية، والتحفيز) على المرونة الإستراتيجية بأبعادها، وأنه يوجد أثر إيجابي المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، المرونة التسويقية، والمرونة التنافسية) على أداء المؤسسة، وكذلك يوجد أثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية، والتحفيز) على أداء المؤسسة وذلك عن طريق المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، والمرونة التنافسية)

وحاولت دراسة (Supeno et al., 2015) دراسة وتحليل العلاقة بين رأس المال الفكري والمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، ومرونة القدرات) وثقافة الشركات وأداء الشركة. وتوصلت الدراسة إلى توفر هذه الدراسة معلومات لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومديريها فيما يتعلق بأهمية رأس المال الفكري والإستراتيجية المرنة وثقافة الشركات لتحسين أداء الشركة وقدرتها على المنافسة، ويمكن استخدام هذه المعلومات في إعداد العوامل الداخلية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم أي رأس المال الفكري ومرونة الاستراتيجية وثقافة الشركات لتحسين الأداء والقدرة التنافسية للشركة.

وتناولت دراسة (بن أحمد، ٢٠١٦) التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها على جودة فاعلية الأداء وتنافسية مؤسسة موبيليس للاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود تطبيق عالي لكل من المرونة الاستراتيجية بأبعادها وجودة فاعلية الأداء والتنافسية في مؤسسة موبيليس، ووجود أثر للمرونة الاستراتيجية على كل من جودة فاعلية الأداء والتنافسية.

وحاولت دراسة (عبدوي، ٢٠١٦) تحليل مساهمة المرونة الاستراتيجية بأبعادها للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، حيث تم اعتماد كل من المرونة الانتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة التسويقية والمرونة التنافسية كأبعاد للمرونة الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المرونة الاستراتيجية بأبعادها للمؤسسة الاقتصادية الوطنية تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الانتاجية، مرونة رأس المال البشري، والمرونة السوقية، كما أن زبائن المؤسسة يدركون القيمة التي تقدمها المؤسسة لهم خاصة من ناحية تخفيض التكاليف الكلية.

وذهبت دراسة (شبحا، وآخرون، ٢٠١٦) إلى معرفة أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي بشركات التأمين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية وكفاءة الأداء في شركات التأمين، وقد أوصت الدراسة بضرورة التبنّي الفعلي لفكرة المرونة الإستراتيجية والمبادرة من قبل الشركات محل الدراسة لما لها من أهمية في تطوير وتحسين أداء الشركات.

وحاولت دراسة (عفانة، ٢٠٢٠) التعرف إلى العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين بالمديريات، واستطاعت الدراسة تقدير الدرجة الكلية بحسب عينة الدراسة لتوافر المرونة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم، وأفادت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر المرونة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

٣- مشكلة الدراسة:

في ضوء الفجوة البحثية النظرية والدراسة الاستطلاعية إزداد الاهتمام بموضوع ريادة الجامعات حيث أنضح أن الريادة تعد مطلب أساسي تسعى إليه الجامعات وتحرص على تحقيقه، وبسبب إزداد دور الأفكار الريادية تطلب إشراك العاملين لتحقيق الريادة في أدائها، من أجل زيادة قدرتها على التنوع، والتعامل مع المتغيرات، ومن ثم قدرتها على استغلال الفرص وتجنب المخاطر، وذلك من خلال ربط البرامج الدراسية باحتياجات سوق العمل والتركيز على البحث العلمي.

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدي تأثير إدارة التنوع علي المرونة الاستراتيجية من خلال توسيط دور القيادة الريادية في الجامعات الكويتية؟

وينبثق من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مستوى توافر إدارة التنوع في الجامعات الكويتية؟

٢. ما مستوى تبني القيادة الريادية في الجامعات الكويتية؟

٣. ما طبيعة العلاقة بين إدارة التنوع والمرونة الاستراتيجية في الجامعات الكويتية؟

٤. ما طبيعة توظيف دور القيادة الريادية في العلاقة بين إدارة التنوع والمرونة الاستراتيجية؟

٤ - أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة الحالية:

١. التعرف على مستوى إدارة التنوع في الجامعات الحكومية الكويتية.
٢. التعرف على مستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية الكويتية.
٣. التعرف على مدى توافر متطلبات القيادة الريادية في الجامعات الكويتية.
٤. قياس وتحليل العلاقة بين دور إدارة التنوع والمرونة الاستراتيجية بالجامعات الكويتية.
٥. توضيح دور إدارة التنوع على المرونة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للقيادة الريادية في الجامعات الكويتية.

٥ - أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في تناولها لموضوعي إدارة التنوع والمرونة الإستراتيجية، وتحقيق الريادة وكيفية إدراتها في الجامعات، من خلال ممارسات واضحة لإدارة مواردها البشرية بحيث تساعد الجامعات الكويتية في تحقيق الريادة والذي يعزز مكانتها ويجعلها منافسة في مخرجاتها وتستمد الدراسة أهميتها من:

١/٥ - الأهمية العلمية للدراسة:

- تعتبر إدارة التنوع وأثرها على المرونة الاستراتيجية ظاهرة إدارية، تحتاج إلى المزيد من الدراسات والأبحاث لفك الغموض الذي يحيط بها، تسد الدراسة حاجة الجامعات الكويتية إلى تطبيق نظام فعال لإدارة التنوع في ظل التغيرات المحلية والعالمية.
- تعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحث الدراسة الأولى في المجتمع الكويتي التي تتناول موضوع إدارة التنوع والمرونة الاستراتيجية في الجامعات الكويتية.
- إثراء المكتبات العربية بالدراسة، حيث يعتبر موضوع إدارة التنوع والمرونة الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة والهامة في مجال إدارة الأعمال.

٢/٥ - الأهمية العملية للدراسة:

- الفهم الدقيق لواقع إدارة التنوع، وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات الكويتية.
- معرفة أثر القيادة الريادية على تحقيق المرونة الاستراتيجية للجامعات الكويتية.
- تفيد الدراسة في تقديم مفهوم شامل لتعزيز إدارة التنوع في الجامعات الكويتية وأن تساعد في الكشف عن العوامل التي تؤثر في تطبيق إدارة التنوع بحيث تتمكن الجامعات من تعزيز جوانب القوة ومعالجة القصور.
- تعزيز جوانب القوة ومعالجة القصور من خلال توفير متطلبات المرونة الاستراتيجية والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة.
- أهمية النتائج التي سوف يتم التوصل إليها والتي تحدد طبيعة العلاقة بين إدارة التنوع والمرونة الاستراتيجية ومدى استفادة الجامعات محل الدراسة من هذه النتائج.
- تعد الريادة أمراً ضرورياً لأي منظمة بوجه عام والجامعات بوجه خاص حيث تساهم استراتيجيات التدريب في توليد الإبداع بالمنظمات.
- تفيد الدراسة في تسليط الضوء على إدارة التنوع باعتبارها أحد الأنظمة التي تساعد المنظمات في التعامل مع الفروقات الفردية لدى العاملين.
- تقييم الإجراءات لتخفيف حدة التهديدات واستكشاف الفرص في البيئة التنافسية الديناميكية.

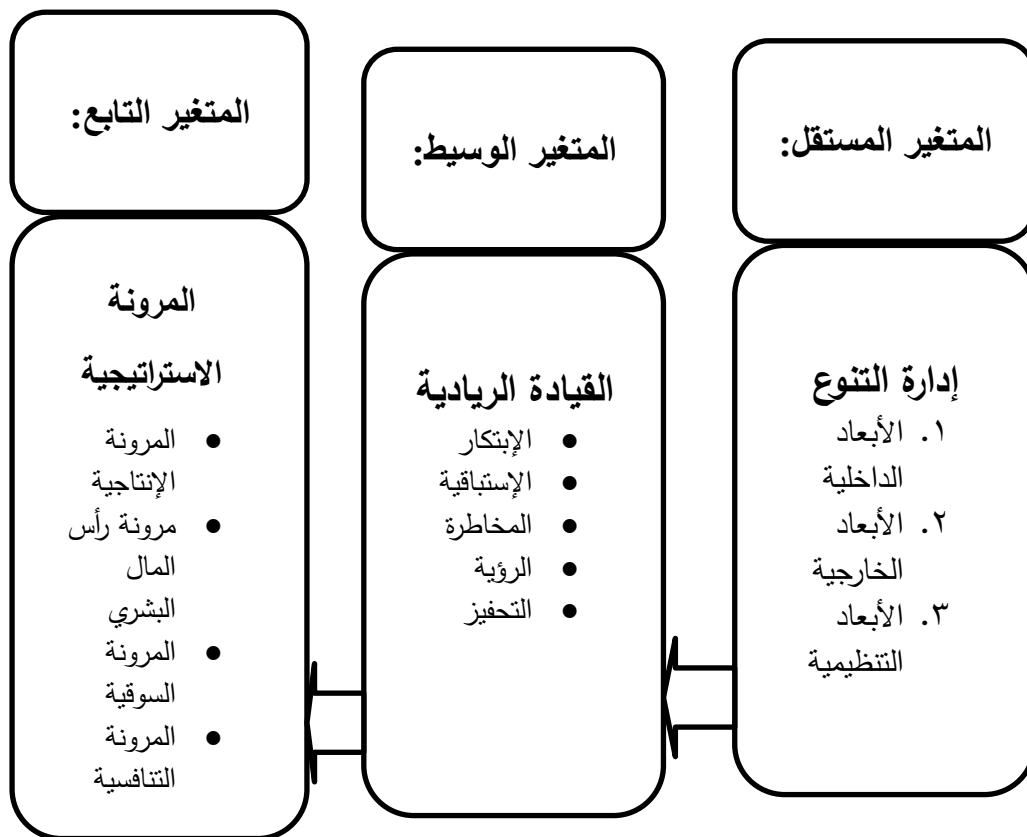
٣/٥ - الأهمية القومية للدراسة:

- إعداد خريجين مؤهلين ومدرّبين يمتلكون قدرات ومهارات بحثية ومهنية للنهوض بالمجتمع الكويتي.
- إعداد الكوادر الوطنية المؤهلة تأهيلاً مناسباً يجعلها قادرة على أداء واجبها لخدمة المجتمع بكفاءة عالية.
- نشر الوعي الثقافي في المجتمع الكويتي وتأسيس الأسلوب العلمي في التفكير والالتزام بالفكر العقلاني.
- مساهمة النقلة النوعية الهائلة في مجال الثورة العلمية والمعرفية وفتح مداخلها للأجيال الشابة المطلعة للمستقبل بخطى ثابتة وبنية عالية.
- تعزيز روح الانتماء الوطني والقومي في نفوس الطلاب والارتقاء بمهارات التواصل المعرفي. بما يفي باحتياجات سوق العمل في دولة الكويت ويواكب متطلبات العصر.

٦- فروض الدراسة:

في ضوء أهداف البحث يمكن صياغة الفروض التالية:

- **الفرض الأول:** لا يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (إدارة التنوع، المرونة الإستراتيجية، القيادة الريادية) بالجامعات الحكومية الكويتية.
- **الفرض الثاني:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التنوع (الداخلية- الخارجية- التنظيمية) والمرونة الإستراتيجية بالجامعات الحكومية.
- **الفرض الثالث:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الريادية بالجامعات الحكومية والمرونة الإستراتيجية.
- **الفرض الرابع:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة التنوع والمرونة الاستراتيجية من خلال القيادة الريادية بالجامعات الكويتية.
- **الفرض الخامس:** لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في مستويات إدارة التنوع والقيادة الريادية بالجامعات الكويتية والمرونة وفقاً للنوع والجامعة (حكومية- خاصة).



شكل يوضح نموذج الدراسة

٧- منهجية البحث:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على استكشاف المشكلة وفروض الدراسة واختبار مدى صحتها لتصبح نظرية (Abdelkader & Abdelkader, 2015) ؛ (Mohamed 2018)

٨- مجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعات الكويتية (عمداء الكليات- رؤساء الأقسام – أستاذ معاون – معيد- موظف إداري)

جدول (١)

يوضح مجتمع البحث

م	الدرجة العلمية	جامعة الكويت	الجامعة الأمريكية	جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا	جامعة الشرق الأوسط الأمريكية	الجامعة العربية المفتوحة فرع الكويت
١	أستاذ دكتور	٢٥	٣٥	٣٠	١٨	٢٢
٢	استاذ معاون	٤٠	٥٨	٤٢	٢٥	١٨
٣	عمداء الكليات	١٢	١٠	١٢	١١	٩
٤	رؤساء الأقسام	٢٢	١٨	٢٢	٢٠	٢٨
٥	معيد	٢٤	٢٨	٢٧	٣٢	٢٦
٦	موظف إداري	٦٠	٨٠	٧٥	٥٥	٥٢
	المجموع	١٨٣	٢٢٩	٢٠٨	١٦١	١٥٥
	اجمالي = ٩٣٦					

المصدر: إعداد الباحث بناء على سجلات إدارة الموارد البشرية بالجامعات الكويتية ٢٠١٨-٢٠١٩

٢- عينة الدراسة:

- عينة هذا البحث يتم تحديدها بناء على المعادلة التالية: (إدريس، ٢٠٠٨)

$$n = \frac{p(1-p)}{(e)^2} \div \frac{(z)^2}{N}$$

- حيث أن:

- حجم المجتمع = N

- حجم العينة = n

- Z = هي القيمة المعيارية بافتراض = (١.٩٦)

- P = نسبة توافر الظاهر محل البحث = (٦٤%)

- (1-P) : نسبة عدم توافر الظاهرة محل البحث = (٣٦%)

- E: خطأ المعاينة بافتراض (٠.٠٥)

$$\text{حجم العينة} = \frac{(36\%) (64\%) + (0.05)^2}{\frac{(1.96)^2}{936}} = 273 \text{ مفردة}$$

- وقد قام الباحث باختيار عينة طبقية تسحب مفرداتها بطريقة عشوائية من مجتمع البحث اعتماداً على أسلوب التوزيع المتناسب الذي يأخذ في اعتباره التباين في عدد المتعاملين بكل وحدة.

جدول (٢)

يوضح توزيع عينة البحث

م	الدرجة العلمية	جامعة الكويت	الجامعة الأمريكية	جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا	جامعة الشرق الأوسط الأمريكية	الجامعة العربية المفتوحة فرع الكويت
١	أستاذ دكتور	٩	٦	٨	٥	٥
٢	استاذ معاون	٦	٦	٧	٧	٩
٣	عمداء الكليات	٦	٧	١٠	٦	٧
٤	رؤساء الأقسام	٥	٥	٧	٧	٨
٥	معيد	٦	٧	٦	٨	٩
٦	موظف إداري	٢٠	٢٥	١٨	٢٢	١٦
	المجموع	٥٢	٥٦	٥٦	٥٥	٥٤
اجمالي أعضاء هيئة التدريس = ٢٧٣						

١ - اختبار فروض الدراسة:

الفرض الأول: لا يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (إدارة التنوع، المرونة الإستراتيجية، القيادة الريادية) بالجامعات الحكومية الكويتية.

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة التنوع والمرونة الإستراتيجية بالجامعات الكويتية.

ومنه:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التنوع (الداخلية- الخارجية- التنظيمية) والمرونة الإستراتيجية بالجامعات الكويتية.

الفرض الثالث: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والمرونة الإستراتيجية بالجامعات الكويتية.

ومنه:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الريادية والمرونة الإستراتيجية بالجامعات

الفرض الرابع: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة التنوع والمرونة الاستراتيجية من خلال القيادة الريادية بالجامعات الكويتية.

الفرض الخامس: لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في مستويات إدارة التنوع والقيادة الريادية بالجامعات الكويتية والمرونة وفقاً لنوع الجامعة (حكومية- خاصة).

وفيما يلي إثبات الفروض:

1H. اختبار الفرض الأول:

لا يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (إدارة التنوع، المرونة الإستراتيجية، القيادة الريادية) بالجامعات الحكومية الكويتية.

باستخدام مصفوفة الارتباط بيرسون، وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة:

جدول (٣)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المدروسة	الأبعاد الداخلية	الأبعاد الخارجية	الأبعاد التنظيمية	إدارة التنوع	القيادة الريادية	العقل الريادي	ثقافة الريادة	تحمل المخاطر	القيادة الريادية	مرونة التنسيق	المرونة السوقية	مرونة العمليات	المرونة الاستراتيجية
الأبعاد الداخلية	1												
الأبعاد الخارجية	.939**	1											
الأبعاد التنظيمية	.902**	.921**	1										
إدارة التنوع	.973**	.980**	.967**	1									
القيادة الريادية	.899**	.927**	.960**	.954**	1								
العقل الريادي	.908**	.921**	.969**	.958**	.982**	1							
ثقافة الريادة	.911**	.927**	.947**	.954**	.973**	.966**	1						
تحمل المخاطر	.882**	.903**	.903**	.921**	.929**	.922**	.920**	1					

المرونة الاستراتيجية	مرونة العمليات	المرونة السوقية	مرونة التنسيق	القيادة الريادية	تحمل المخاطر	ثقافة الريادة	العقل الريادي	القيادة الريادية	إدارة التنوع	الأبعاد التنظيمية	الأبعاد الخارجية	الأبعاد الداخلية	متغيرات الدراسة
								1	.962**	.984**	.986**	.990**	القيادة الريادية
			1	.951**	.935**	.929**	.932**	.931**	.943**	.910**	.932**	.912**	مرونة التنسيق
		1	.918**	.888**	.873**	.863**	.878**	.866**	.882**	.857**	.875**	.842**	المرونة السوقية
	1	.963**	.948**	.917**	.900**	.899**	.898**	.900**	.907**	.877**	.900**	.870**	مرونة العمليات
1	.989**	.979**	.974**	.937**	.921**	.915**	.921**	.917**	.929**	.899**	.920**	.892**	المرونة الاستراتيجية

**دالة عند مستوى معنوية فاقل ٠,٠٥

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، في حين تدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية، إبراز معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي:

- وجود ارتباط معنوي طردي بين إدارة التنوع وأبعاده المتمثلة في (الأبعاد الداخلية- الأبعاد الخارجية- الأبعاد التنظيمية) وبين كل من القيادة الريادية وأبعادها (الابتكار، الإستباقية، المخاطرة، الرؤية، التحفيز) والمرونة الاستراتيجية وأبعادها (مرونة التنسيق- المرونة السوقية- مرونة العمليات) وذلك عند مستوى معنوية من ٠.٠٥ فاقل، وقد بلغ هذا الارتباط مداه حيث بلغ ٠.٩٩٠ بين القيادة الريادية والقيادة الريادية.

-وتراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٨٤٢ ، ٠.٩٩٠ وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

- أقل معامل ارتباط (٠.٨٤٢) بين الأبعاد الداخلية كأحد ابعاد المتغير المستقل وبين المرونة السوقية أحد ابعاد المتغير التابع المرونة الاستراتيجية.

ومن أعلى معاملات الارتباط بين متغيرين مختلفين بلغ (٠.٩٦٣) بين الأبعاد التنظيمية كمتغير مستقل وبين القيادة الريادية كمتغير وسيط.

-كما يتضح عدم وجود ازدواج خطي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٩٠٢ ، ٠.٩٨٠).

- وبناء على ما سبق يمكن القول أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً عن مدى تأثير أبعاد إدارة التنوع والقيادة الريادية على المرونة الاستراتيجية، إلا أن الحكم بمدى هذا التأثير متروك لنتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.

إثبات الفرض الأول:

- تم قبول الفرض الاحصائي بوجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (إدارة التنوع، المرونة الإستراتيجية، القيادة الريادية) بالجامعات الحكومية الكويتية.

٢H. اختبار الفرض الثاني:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة التنوع والمرونة الإستراتيجية بالجامعات الكويتية.

متغيرات الفرض:

-أبعاد إدارة التنوع (متغير مستقل)

-المرونة الاستراتيجية (متغير تابع)

ولبيان أثر أبعاد إدارة التنوع على المرونة الاستراتيجية بالجامعات الكويتية محل الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة التنوع على المرونة الاستراتيجية بالجامعات الكويتية محل الدراسة

المتغير المستقل	Beta	R ²	T. Value	Sig. T
إدارة التنوع	0.929	86.2%	39.727	0.001**
المعامل الثابت Constant	0.058			
معامل التحديد المعدل Adj. R ²	86.2%			
قيمة F	1578.254			
معامل جوهريية النموذج (Sig. F)	0.01**			

**دالة عند ٠.٠١

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١-يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة لبعد إدارة التنوع على أبعاد المرونة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٢٩)، وذلك عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥

٢-يشير معامل التحديد R² إلى أن بعد إدارة التنوع يفسر حوالي (٨٦.٢%) من التباين في أبعاد المرونة الاستراتيجية بالجامعات الكويتية، وأن باقي النسبة ١٣.٨% ربما يرجع لعوامل مستقلة كان المفروض أن تدخل بالنموذج.

٣-باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (إدارة التنوع)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)، حيث بلغت قيمة "T" (٣٩.٧٢٧) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

٤-يشير معامل جوهريية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (0.05)، حيث بلغت قيمة "F" (١٥٧٨.٢٥٤) وتؤكد إشارات معلمات هذا النموذج على إيجابية هذه العلاقة.

٤ - معادلة النموذج:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = 0.058 + 0.929 \times \text{أبعاد إدارة التنوع}$$

- من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد أن معامل التحديد لأبعاد إدارة التنوع (R²) يفسر نسبة مقبولة بلغت (٨٦.٢%)، على المرونة الاستراتيجية، ويعتبر هذا التأثير معنوي.

في ضوء ما سبق من نتائج يتم إثبات وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التنوع على المرونة الاستراتيجية بالجامعات الكويتية محل الدراسة.

إثبات الفرض الثاني: قبول الفرض بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة التنوع والمرونة الإستراتيجية بالجامعات الكويتية.

الانحدار المتعدد **Multiple regression**:

وذلك للتنبؤ ومعرفة أكثر المتغيرات المستقلة independent، ويرمز لهم (x_1, x_2, x_3) تأثيراً في المتغير التابع dependent ويرمز له y .

الجزء الثابت يرمز له a .

$$y = a + Bx_1 + Bx_2 + Bx_3$$

- وجود تأثير لأبعاد إدارة التنوع، وذلك باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي على المرونة الاستراتيجية، ويعرض الباحث فيما يلي ترتيب أبعاد إدارة التنوع حسب درجة التأثير على أبعاد المرونة الاستراتيجية، وذلك حسب قوة التأثير $Beta$ ، وكذلك حسب معامل التحديد المعدل R^2 Adj، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٥)

الانحدار التدريجي المتعدد لترتيب معنوية أبعاد إدارة التنوع حسب درجة التأثير على أبعاد المرونة الاستراتيجية بالجامعات الكويتية محل الدراسة

الأبعاد المستقلة (أبعاد إدارة التنوع)	Beta	قيم "ت"	مستوي الدلالة	قيمة F	معامل جوهريية النموذج (Sig. F)	R	R^2
الجزء الثابت	0.028	0.244	0.808	539.455	0.01**	0.931	86.6%
الأبعاد الداخلية	.1400	1.998	0.047**				
الأبعاد الخارجية	.5090	6.541	0.001**				
الأبعاد التنظيمية	.3030	4.899	0.001**				

**دالة عند ٠.٠١

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

من الجدول السابق يتضح:

١ - معامل ارتباط (R):

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "أبعاد إدارة التنوع" وبين "المرونة الاستراتيجية"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٣١) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

٢ - معامل التحديد (R^2):

نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد (إدارة التنوع)، تفسر (٨٦.٦%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في "المرونة الاستراتيجية"، وباقي النسبة ١٣.٤% ربما يرجع إلى إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٣ - اختبار معنوية المتغير المستقل:

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة لأبعاد إدارة التنوع، والمتمثلة في أهم العناصر تأثيراً وهو بعد (الأبعاد الخارجية) حيث يعتبر أكثر بعد لإدارة التنوع تأثيراً على بعد المرونة الاستراتيجية يليه (الأبعاد التنظيمية) وأخيراً (الأبعاد الداخلية)، حيث بلغت قيم (t) على الترتيب (٦.٥٤١)، (٤.٨٩٩)، (١.٩٩٨) عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

-بمعنى التأثير الفعال لمعظم أبعاد (إدارة التنوع) ولكن هذه التأثيرات متفاوتة على (المرونة الاستراتيجية) وأكثرهم تأثيراً الأبعاد الخارجية.

٤ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (٥٣٩.٤٥٥) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على المرونة الاستراتيجية.

٥ - معادلة النموذج:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = ٠.٠٢٨ + ٠.١٤٠ \times \text{الأبعاد الداخلية} + ٠.٥٠٩ \times \text{الأبعاد الخارجية} + ٠.٣٠٣ \times \text{الأبعاد التنظيمية}$$

الاستنتاج: من خلال قيم معاملات الانحدار (البيتا) (β)

-يمكن ترتيب أهم أبعاد المتغير المستقل (إدارة التنوع) تأثيراً على المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) كالآتي: (الأبعاد الخارجية)، (الأبعاد التنظيمية)، (الأبعاد الداخلية)، وذلك من خلال قيم البيتا (β)، التي بلغت على الترتيب (٠.٥٠٩)، (٠.٣٠٣)، (٠.١٤٠).

H3: اختبار الفرض الثالث:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية بالجامعات الكويتية.

متغيرات الفرض:

-القيادة الريادية (متغير وسيط)

-المرونة الاستراتيجية (متغير تابع)

-ولبيان أثر بعد القيادة الريادية على بعد المرونة الاستراتيجية بالجامعات الكويتية، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الريادية على المرونة الاستراتيجية بالجامعات الكويتية محل الدراسة

المتغير	Beta	R ²	T. Value	Sig. T
القيادة الريادية	0.937	87.7%	42.410	0.01**
المعامل الثابت Constant	0.153			
معامل التحديد المعدل Adj. R ²	87.7%			
قيمة F	1798.590			
معامل جوهريية النموذج (Sig. F)	0.01**			

**دالة عند ٠.٠١

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

١-يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة لبعد القيادة الريادية على أبعاد المرونة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٣٧)، وذلك عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥

٢-يشير معامل التحديد R² إلى أن بعد القيادة الريادية يفسر حوالي (٨٧.٧%) من التباين في أبعاد المرونة الاستراتيجية، وأن باقي النسبة ١٢.٣% ربما يرجع لعوامل أخرى.

٣-باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (القيادة الريادية)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)، حيث بلغت قيمة "t" (٤٢.٤١٠) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

٤- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (0.05) حيث بلغت قيمة "F" (١٧٩٨.٥٩٠) وتؤكد إشارات معلمات هذا النموذج على إيجابية هذه العلاقة.

٤ - معادلة النموذج:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = 0.153 + 0.937 \text{ القيادة الريادية}$$

- من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد أن معامل التحديد لأبعاد القيادة الريادية (R^2) يفسر نسبة مقبولة بلغت (٨٧.٧%) على المرونة الاستراتيجية، ويعتبر هذا التأثير معنوي.

- في ضوء ما سبق من نتائج يتم إثبات وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية على المرونة الاستراتيجية بالجامعات الكويتية محل الدراسة.

إثبات الفرض الثالث:

قبول الفرض بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية بالجامعات الكويتية.

الانحدار المتعدد Multiple regression:

لإختبار وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الريادية والمرونة الإستراتيجية بالجامعات الكويتية.

وذلك للتنبؤ ومعرفة أكثر المتغيرات الوسيطة moderator ، ويرمز لهم m_1, m_2, m_3, m_4 تأثيراً في المتغير التابع dependent ويرمز له y . والجزء الثابت يرمز له a.

$$\square y = a + Bm_1 + Bm_2 + Bm_3 + Bm_4$$

- وجود تأثير لأبعاد القيادة الريادية، وذلك باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي على المرونة الاستراتيجية، ويعرض الباحث فيما يلي ترتيب أبعاد القيادة الريادية حسب درجة التأثير على أبعاد المرونة الاستراتيجية، وذلك حسب قوة التأثير Beta، وكذلك حسب معامل التحديد المعدل R^2 Adj. ، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٧)

الانحدار التدريجي المتعدد لترتيب معنوية أبعاد متغير أبعاد القيادة الريادية حسب درجة التأثير على أبعاد المرونة الاستراتيجية بالجامعات الكويتية محل الدراسة

معامل جوهرية النموذج (Sig. F)	R	R ²	قيمة F	مستوي الدلالة	قيم ت"	Beta	ابعاد القيادة الريادية
0.01**	0.940	88.4%	475.624	0.118	1.570	0.161	الجزء الثابت
				0.501	- 0.674	- 0.091	الإبتكار
				0.001**	3.245	0.387	الإستباقية
				0.029**	2.199	0.214	المخاطرة
				0.001**	7.587	0.451	الرؤية

**دالة عند ٠.٠١

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

من الجدول السابق يتضح:

١ - معامل ارتباط (R):

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "أبعاد القيادة الريادية" وبين المرونة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٤٠) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

٢ - معامل التحديد (R²):

نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد (القيادة الريادية) تفسر (٨٨.٤%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في المرونة الاستراتيجية، وباقي النسبة ١١.٦% ربما يرجع إلى عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٣ - اختبار معنوية المتغير المستقل:

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات الوسيطة لأبعاد القيادة الريادية والمتمثلة في أهم العناصر تأثيراً وهو بعد (تحمل المخاطر) حيث يعتبر أكثر تأثيراً على المرونة الاستراتيجية يليه (العقل الريادي)، ثم (ثقافة الريادة) ثم حيث بلغت قيم (t) على الترتيب (٧.٥٨٧)، (٢.١٩٩)، (٣.٢٤٥) عند مستوى معنوية من (٠.٠٥) فأقل.

-بمعنى التأثير الفعال لمعظم أبعاد (القيادة الريادية) ولكن هذه التأثيرات متفاوتة على (المرونة الاستراتيجية) وأكثرهم تأثيراً تحمل المخاطر.

-يلاحظ ان بعد (القيادة الريادية) خرج من النموذج حيث ان تأثيره منخفض على أبعاد (المرونة الاستراتيجية) اى انه غير ذو تأثير دال احصائيا حيث بلغ مستوى الدلالة الاحصائية اكبر من ٠.٠٥ على (المرونة الاستراتيجية) ويستنتج من ذلك زيادة الاهتمام والوعي بمفهوم ثقافة الريادة حتى نصل الى المستوى المنشود من تأثير ثقافة الريادة على المرونة الاستراتيجية.

٤- معادلة النموذج:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = ٠.١٦١ + ٠.٣٨٧ \text{ العقل الريادي} + ٠.٢١٤ \text{ ثقافة الريادة} + ٠.٤٥١ \text{ تحمل المخاطر}$$

الاستنتاج: من خلال قيم معاملات الانحدار (البيتا) (β)

-يمكن ترتيب أهم أبعاد المتغير الوسيط (القيادة الريادية) تأثيراً على المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) كالآتي: (تحمل المخاطر) (ϵ) العقل الريادي، (ثقافة الريادة) وذلك من خلال قيم البيت (β) التى بلغت على الترتيب (٠.٤٥١)، (٠.٣٨٧)، (٠.٢١٤).

H٤ : اختبار الفرض الرابع: (تحليل المسار)

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأبعاد الرئيسية لمتغير إدارة التنوع على المرونة الاستراتيجية من خلال القيادة الريادية بالجامعات الحكومية والخاصة الكويتية.

النموذج التفصيلي:

ينص الفرض البحثي الرئيسى على:

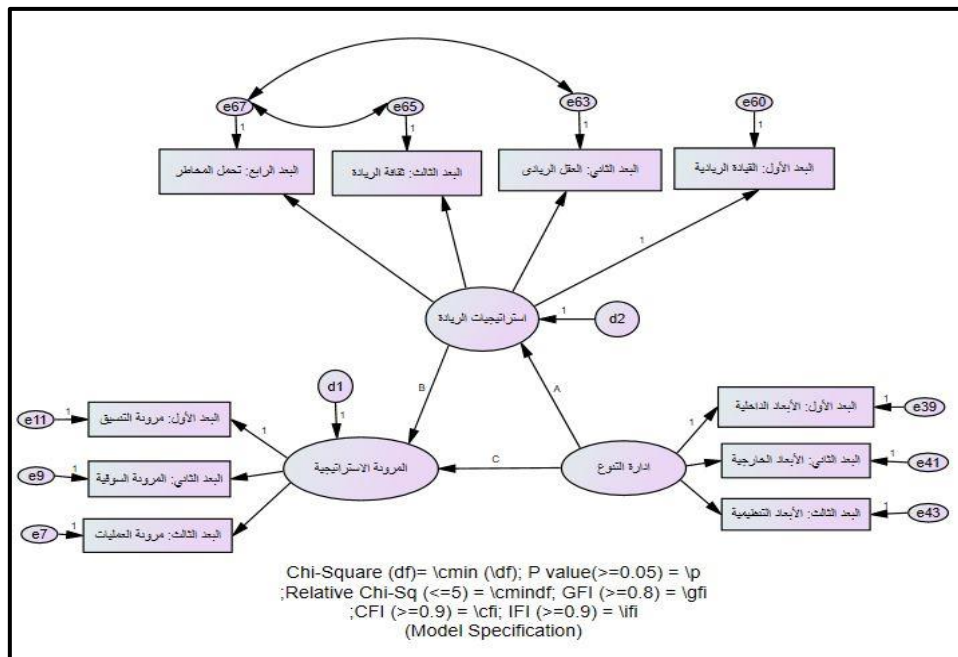
"لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير مستوى إدارة التنوع (الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية، الأبعاد التنظيمية)، وبين أبعاد متغير مستوى المرونة الاستراتيجية (مرونة التنسيق، المرونة السوقية، مرونة العمليات)، من خلال أبعاد متغير مستوى القيادة الريادية (الإبتكار، الإستباقية، المخاطرة، الرؤية، التحفيز).

تنقسم متغيرات الفرض البحثي إلى:

أ- متغيرات داخلية مشاهدة: **Observed Endogenous Variables** وتشمل أبعاد المتغير التابع مستوى المرونة الاستراتيجية (مرونة التنسيق، المرونة السوقية، مرونة العمليات)، وأبعاد المتغير الوسيط مستوى القيادة الريادية (الإبتكار، الإستباقية، المخاطرة، الرؤية، التحفيز).

ب- متغيرات خارجية مشاهدة: **Observed Exogenous Variables** وتشمل أبعاد المتغير المستقل مستوى إدارة التنوع (الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية، الأبعاد التنظيمية).

ج- متغيرات داخلية غير مشاهدة **Unobserved Exogenous Variables**: وتشمل أخطاء القياس لأبعاد المتغير التابع مستوى المرونة الاستراتيجية (مرونة التنسيق، المرونة السوقية، مرونة العمليات)، وأبعاد المتغير الوسيط مستوى القيادة الريادية (الابتكار، الإستباقية، المخاطرة، الرؤية، التحفيز).



تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات:

تم تقييم معاملات المسارات المختلفة ومستوى معنوياتها لتفسير العلاقات بين أبعاد متغير مستوى إدارة التنوع (الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية، الأبعاد التنظيمية)، وبين أبعاد متغير مستوى المرونة الاستراتيجية (مرونة التنسيق، المرونة السوقية، مرونة العمليات)، من خلال أبعاد متغير مستوى القيادة الريادية (الابتكار، الإستباقية، المخاطرة، الرؤية، التحفيز)، على النحو التالي:

جدول رقم (٨)

تقديرات معاملات النموذج الهيكلي المقترح ومستوى معنوياتها

المسار	المسار المعياري	الخطأ المعياري	قيمة المسار الحرج "C.R"	مستوى المعنوية	الدالة		
القيادة الريادية	□	إدارة التنوع	1.043	0.029	36.52	0.001**	دالة
المرونة الاستراتيجية	□	إدارة التنوع	0.541	0.112	4.833	0.001**	دالة
المرونة الاستراتيجية	□	القيادة الريادية	0.478	0.103	4.657	0.001**	دالة
الأبعاد الداخلية	□	إدارة التنوع	1.000	-	-	-	-
الأبعاد الخارجية	□	إدارة التنوع	1.047	0.025	41.192	0.001**	دالة
الأبعاد التنظيمية	□	إدارة التنوع	0.991	0.029	34.766	0.001**	دالة
مرونة التنسيق	□	المرونة الاستراتيجية	1.000	-	-	-	-
المرونة السوقية	□	المرونة الاستراتيجية	1.008	0.024	41.421	0.001**	دالة
مرونة العمليات	□	المرونة الاستراتيجية	0.990	0.020	49.614	0.001**	دالة
القيادة الريادية	□	القيادة الريادية	1.000	-	-	-	-
العقل الريادي	□	القيادة الريادية	0.991	0.012	82.804	0.001**	دالة
ثقافة الريادة	□	القيادة الريادية	1.021	0.015	68.597	0.001**	دالة
تحمل المخاطر	□	القيادة الريادية	0.998	0.023	44.144	0.001**	دالة

* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) لإدارة التنوع علي القيادة الريادية، بقيمة المسار الحرج (36.52). "C.R"
- يوجد تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) لإدارة التنوع علي المرونة الاستراتيجية، بقيمة المسار الحرج (4.833). "C.R"

- يوجد تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) للقيادة الريادية علي المرونة الاستراتيجية، بقيمة المسار الحرج "C.R" (4.657).
- يوجد تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) لإدارة التنوع علي الأبعاد الخارجية، بقيمة المسار الحرج "C.R" (41.192).
- يوجد تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) لإدارة التنوع علي الأبعاد التنظيمية، بقيمة المسار الحرج "C.R" (34.766).
- يوجد تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) للمرونة الاستراتيجية علي المرونة السوقية، بقيمة المسار الحرج "C.R" (41.421).
- يوجد تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) للمرونة الاستراتيجية علي مرونة العمليات، بقيمة المسار الحرج "C.R" (49.614).
- يوجد تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) للقيادة الريادية علي العقل الريادي، بقيمة المسار الحرج "C.R" (82.804).
- يوجد تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) للقيادة الريادية علي ثقافة الريادة، بقيمة المسار الحرج "C.R" (68.597).
- يوجد تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) للقيادة الريادية علي تحمل المخاطر، بقيمة المسار الحرج "C.R" (44.144).

تقييم كفاءة النموذج:

لكي يمكن الاعتماد على ثبات معاملات التحميل ومصادقيتها، لابد من التأكد من كفاءة النموذج في قياس متغيرات البحث، ويتحقق ذلك من خلال عدة معايير لقياس كفاءة النموذج المقترح بواسطة برنامج Analysis of Moment Structures (Amos V20). كما هو موضح بالجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)
معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي

م	المؤشرات	القيمة
1	كا٢ المعيارى	243.876
2	جودة التوفيق GFI	0.849
3	جودة التوفيق المعيارى IFI	0.963
4	جودة التوفيق المقارن CFI	0.963

المصدر: إعداد الباحث في ضوء البرنامج الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

قيمة كا^٢ (Chi-Square)، ودرجات الحرية ومعنوية الاختبار:

تحقق قيمة كا^٢ (٢٤٣.٨٧٦) درجة و ٣٠ درجة حرية للعلاقات التأثيرية عند درجة ثقة ٩٥%، حيث كانت معنوية الاختبار ($P=0.001$).

مؤشر جودة التوافق (GFI): Goodness of Fit Index

يوضح الدرجة الكلية لتوافق مربع البواقي المحسوب من البيانات المقدرة من خلال النموذج إلى مربع البواقي المحسوب من البيانات الفعلية دون حاجته إلى التعديل بدرجات الحرية، وحد القبول لهذا المؤشر (٠.٨٠) أو أكثر، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، وقد بلغت قيمة هذا المؤشر (٠.٨٤٩)، وهذا يوضح جودة النموذج الذي تم اختياره وصلاحيته نتائج في تفسير كافة العلاقات بين متغيرات البحث.

مؤشر جودة التوافق المقارن (CFI): Comparative Fit Index

يقيس كفاءة أو جودة توافق النموذج المقترح، من خلال نسبة تقديرات درجات الحرية والتباين ومتوسط تقديرات النموذج المقترح إلى مقابلها في نموذج العدم، وكلما اقتربت قيمة هذا المؤشر من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، وبلغت قيمة هذا المؤشر (٠.٩٦٣)، مما يدل على كفاءة نموذج البحث في تفسير العلاقة بين متغيراته.

مؤشر جودة التوافق المتزايد (IFI (Bollen, 1989): Incremental Fit Index

كلما زادت قيمة هذا المؤشر عن (٨٠%) دل ذلك على ارتفاع كفاءة النموذج، أو كلما اقتربت قيمة هذا المؤشر من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث. وقد بلغت قيمة هذا المؤشر (٠.٩٦٣)، مما يدل على كفاءة نموذج البحث في تفسير العلاقة بين متغيراته.

النموذج التفصيلي للعلاقات المباشرة والغير مباشرة:

جدول (١٠)

الآثار المعيارية الكلية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الإطار المقترح

المتغير	إدارة التنوع	القيادة الريادية	المرونة الاستراتيجية
القيادة الريادية	0.966	-	-
المرونة الاستراتيجية	0.944	0.469	-

المصدر: إعداد الباحث في ضوء البرنامج الإحصائي.

جدول (١١)

الأثار المعيارية المباشرة بين متغيرات الإطار المقترح

المتغير	إدارة التنوع	القيادة الريادية	المرونة الاستراتيجية
القيادة الريادية	0.966	-	-
المرونة الاستراتيجية	0.491	0.469	-

المصدر: إعداد الباحث في ضوء البرنامج الإحصائي.

جدول (١٢)

الأثار المعيارية غير المباشرة بين متغيرات الإطار المقترح

المتغير	إدارة التنوع	القيادة الريادية	المرونة الاستراتيجية
القيادة الريادية	-	-	-
المرونة الاستراتيجية	0.453	-	-

المصدر: إعداد الباحث في ضوء البرنامج الإحصائي.

الملخص:

بناءً على المؤشرات السابقة، يمكن للباحث القول بأن النموذج الهيكلي المقترح يفسر العلاقات بين متغيرات البحث، ويمكن الاعتماد على نتائجه في اختبار الفروض التي بُنى عليها النموذج.

"يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير مستوى إدارة التنوع (الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية، الأبعاد التنظيمية)، وبين أبعاد متغير مستوى المرونة الاستراتيجية (مرونة التنسيق، المرونة السوقية، مرونة العمليات)، من خلال أبعاد متغير مستوى القيادة الريادية (القيادة الريادية، العقل الريادي، ثقافة الريادة، تحمل المخاطر)".

H٥ : اختبار الفرض الخامس:

لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في مستويات إدارة التنوع والقيادة الريادية بالجامعات الكويتية والمرونة وفقاً لنوع الجامعة (حكومية- خاصة).

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

اختبار مان ويتني Mann-whitney test لتحديد مدي الاختلافات وفقاً لنوع الجامعة حول متغيرات الدراسة، فإذا كان مستوى المعنوية اقل من (٠.٠٥) دل على وجود فروق ذات تأثير معنوي وإذا كان مستوى المعنوية اكبر من (٠.٠٥) دل على عدم وجود فروق ذات تأثير معنوي.

متغيرات الفرض:

-متغيرات الدراسة الأساسية (مستويات إدارة التنوع- القيادة الريادية- المرونة الاستراتيجية).

- (نوع الجامعة)

جدول رقم (١٣)

قياس معنوية الفروق حول ابعاد توسط القيادة الريادية في العلاقة بين إدارة التنوع والمرونة الاستراتيجية " باختلاف (نوع الجامعة) باستخدام اختبار مان ويتني

القرار	قيمة Z	قيمة مان ويتني U	متوسط الرتب	العدد	الفئات	متغيرات الدراسة
	مستوى المعنوية					
غير دالة	0.388	-0.863	7582.500	131.35	123	خاصة
				123.88	131	حكومية
غير دالة	0.711	-0.370	7858.500	125.89	123	خاصة
				129.01	131	حكومية
غير دالة	0.923	-0.096	8003.500	127.07	123	خاصة
				127.90	131	حكومية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الرتب بين الجامعات الخاصة والحكومية حيث:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بنوع الجامعة حول (إدارة التنوع) حيث بلغت قيمة مان ويتني (٧٥٨٢.٥٠٠) عند مستوى معنوية أكبر من (٠.٠٥).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بنوع الجامعة حول (القيادة الريادية) حيث بلغت قيمة مان ويتني (٧٨٥٨.٥٠٠) عند مستوى معنوية أكبر من (٠.٠٥).

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بنوع الجامعة حول (المرونة الاستراتيجية) حيث بلغت قيمة مان ويتني (٨٠٠٣.٥٠٠) عند مستوى معنوية أكبر من (٠.٠٥).

إثبات الفرض الخامس:

- قبول الفرض الاحصائي القائل لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية في مستويات إدارة التنوع والقيادة الريادية بالجامعات الكويتية والمرونة وفقاً لنوع الجامعة، أي اتفاقهم في الآراء.

٢ - مناقشة نتائج اختبارات الفروض:

باستخدام الاساليب الاحصائية: مصفوفة الارتباطات لبيرسون، تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل المسار واختبار مان ويتني.

نتائج الفرض الاول:

- أثبتت نتائج اختبار الفروض بقبول الفرض الاول بوجود ارتباط معنوي طردي ذو دلالة إحصائية بين الأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة (إدارة التنوع، القيادة الريادية، المرونة الاستراتيجية)، من خلال عمل مصفوفة ارتباط بيرسون وقد بلغ هذا الارتباط مداه حيث بلغ ٠.٩٦٣ بين الأبعاد التنظيمية والقيادة الريادية، بينما يتضح أقل معامل الارتباط الى حد ما بين الأبعاد الداخلية وبين المرونة السوقية حيث بلغ ٠.٨٤٣، كما أن جميع معاملات الارتباط على مستوى جميع الأبعاد جيدة.

نتائج الفرض الثاني:

- اثبتت نتيجة اختبار الفروض بقبول الفرض الثاني: بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة التنوع والمرونة الاستراتيجية بالجامعات الكويتية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٢٩) عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥، ونجد ان معامل التحديد لأبعاد إدارة التنوع (R^2)، يفسر نسبة مقبولة بلغت (٨٦.٢%) على المرونة الاستراتيجية ويعتبر هذا التأثير معنوي.

- وباستخدام الانحدار المتعدد: لقياس اهم ابعاد المتغير المستقل (إدارة التنوع) تأثيراً على المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بالترتيب كالاتي: (الأبعاد الخارجية)، (الأبعاد التنظيمية)، و(الأبعاد الداخلية)، وذلك من خلال قيم البيتا (β)، التي بلغت على (0.509)، (0.303)، (0.140).

نتائج الفرض الثالث:

- اثبتت نتيجة اختبار الفروض بقبول الفرض الثالث: بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية بالجامعات الكويتية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة لبعيد القيادة الريادية على بعد المرونة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٣٧)، عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥، ومعامل التحديد لبعيد القيادة الريادية (R^2) يفسر نسبة مرتفعة بلغت (٨٧.٧%) على المرونة الاستراتيجية ويعتبر هذا التأثير معنوي.

- وباستخدام الانحدار المتعدد: لقياس اهم ابعاد القيادة الريادية تأثيراً على المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بالترتيب كالاتي: (تحمل المخاطر)، (العقل الريادي)، (ثقافة الريادة) وذلك من خلال قيم

البيتا (β)، التي بلغت على الترتيب (٠.٤٥١)، (٠.٣٨٧)، (٠.٢١٤).

كما ان بعد (القيادة الريادية) ليس له تأثير على (المرونة الاستراتيجية) حيث بلغ مستوى الدلالة الاحصائية اكبر من ٠.٠٥.

نتائج الفرض الرابع:

باستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis باستخدام برنامج أموس AMOS تم قبول الفرض الإحصائي القائل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأبعاد الرئيسية لمتغير إدارة التنوع على المرونة الاستراتيجية من خلال القيادة الريادية بالجامعات الكويتية.

يوجد تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) لإدارة التنوع علي القيادة الريادية، بقيمة المسار الحرج " C.R (٣٦.٥٢)، يوجد تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) لإدارة التنوع علي المرونة الاستراتيجية، بقيمة المسار الحرج " C.R (٤.٨٣٣)، يوجد تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) للقيادة الريادية علي المرونة الاستراتيجية، بقيمة المسار الحرج " C.R (4.657).

والنموذج الهيكلي المقترح يفسر العلاقات بين متغيرات البحث، ويمكن الاعتماد على نتائجه في اختبار الفروض التي بُنى عليها النموذج، بمعنى وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير مستوى إدارة التنوع (الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية، الأبعاد التنظيمية)، وبين أبعاد متغير مستوى المرونة الاستراتيجية (مرونة التنسيق، المرونة السوقية، مرونة العمليات)، من خلال أبعاد متغير مستوى القيادة الريادية (الابتكار، الإستباقية، المخاطرة، الرؤية، التحفيز).

نتائج الفرض الخامس:

- تم استخدام اختبار مان ويتني Mann-whitney test لقياس معنوية الفروق في تقييم إدارة التنوع والقيادة الريادية والمرونة الاستراتيجية باختلاف نوع الجامعة حيث بلغت قيم U في اختبار مان ويتني قيم عند مستوى معنوية أكبر من ٠.٠٥ فتم قبول الفرض الإحصائي القائل لا توجد فروق معنوية حول أبعاد "توسيط القيادة الريادية في العلاقة بين إدارة التنوع والمرونة الاستراتيجية باختلاف نوع الجامعة، أي الإتفاق في الآراء.

٣- التوصيات:

١. أن تعمل إدارة الجامعات التقنية المستجيبة علي تقديم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية بهدف تنمية الإبداع وتطويره لدي أعضاء هيئة التدريس باعتبار ذلك من المحفزات التي تثير الدوافع لديهم.
٢. نقترح أن تستمد إدارة الجامعات مضامين المخاطرة في قيادتها للتابعين لديها وذلك بالاتصاف بالشجاعة في مواجهة حالات الفشل وتقبل النقد البناء والعمل تحت ظروف التعقيد الوظيفي، وإدارة الصراع والدفاع عن أفكارها الخاصة.
٣. من الضروري أن تعتمد إدارة الجامعات المستجيبة علي وضع التخصيصات المناسبة لخدمة المجالات المختلفة في كلياتها وذلك لتعزيز قدراتها في اتخاذ القرارات التي تساهم معالجة القصور بهذا الجانب.
٤. أن تعمل القيادات في الجامعات المستجيبة علي تحسين توقعاتها فيما يتصل بالاحتياجات العلمية الضرورية وذلك بالتخطيط لها قبل الحاجة إليها من قبل أعضاء الهيئة التدريسية باعتبار ذلك من مقدرات الإستباقية التي يجب أن تتصف بها تلك القيادات.

٥. أن تلجأ القيادات في الجامعات المستجيبة علي تمكين التدريسيين لديها وفسح المجال أمامهم في المشاركة بصنع القرارات المتصلة بطبيعة عملهم وألا تلجأ إلي الأساليب الأوتوقراطية والبيروقراطية في ذلك.
٦. تعميق مفهوم المرونة الإستراتيجية لدي القيادات العليا حتي يتم اتخاذ القرارات لتدعيم هذه الخاصية في بيئة العمل.
٧. العمل علي توفير معايير الجودة في الخدمات المقدمة لتحقيق التميز التنافسي.
٨. اللجوء إلي المنافسة الهجومية عن طريق التكثيف والتنوع في الحملات الترويجية.
٩. التوسع في الإعتماد علي مواقع التواصل الإجتماعي في تقديم الخدمات الداعمة للمنتج أو للترويج.
١٠. العمل علي أرساء ثقافة ريادية بالجامعة تقوم بالإبداع وتحقيق التفرد.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد، محمود مصطفى (٢٠٢٠) تحسين ممارسة القيادة الأكاديمية في كليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مجلد ١٤، الإدار العاشر، جمهورية مصر العربية.
- ٢- أيمن، شبحا، عبد الرحمن نسرين، علام، يوسف (٢٠١٦): أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث وللدراسات العلمية، مج ٣٨، ع ١، ص ١٤.
- ٣- البشوتي، رحاب (٢٠١٣): دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية إدارة تنوع الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسيات بمحافظة بورسعيد، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٤، ص ٥٤.
- ٤- بن أحمد، آسية (٢٠١٦): اثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الاداء وتنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس.
- ٥- حسين مجبل الرشدي (٢٠١٢): السياسة التعليمية بدولة الكويت في ضوء مفهوم تكافؤ الفرص التعليمية دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٣٦، جزء ١، ٥٨٥-٦١٤.
- ٦- الزبون، محمد (٢٠١٥): برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، مجلة دراسات الجزائرية، مج ٤، ع ٣، ص ٨٩.
- ٧- زعتري، عبد العزيز (٢٠١٣): ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٨- الزيادات، محمد (٢٠١٨): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٩- سامح، محمد (٢٠٢٠): دور إستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية " دراسة ميدانية على قطاع البترول، مج (١١)، ع (٣)، الجزء الثاني.
- ١٠- السبيعي، قوت بن ناصر (٢٠١٩) واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الشرق العربي، المملكة العربية السعودية.
- ١١- الشريف، روان (٢٠١٥): أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، كلية الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ١٢- شرين، محمد يوسف (٢٠٢٠) القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الإستراتيجي للجامعات المصرية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مجلد ١٤، جمهورية مصر العربية.

- ١٣- صبيح، خالد (٢٠٢٠): دور ممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري، دراسة ميدانية، مج (١١)، ع (٢)، ص ١٤٢١.
- ١٤- ضياء الدين، أحمد (٢٠١٩): دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١١)، العدد (٢٤).
- ١٥- ضيف الله، وفاء ، أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي ، دراسة تطبيقية دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية، ع (٤)، ٢٠٢٠.
- ١٦- طارق، الزعبي (٢٠١٦): دور القيادة الريادية في تحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- ١٧- الطبال، عبد الله (٢٠١١): استخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، دراسة ميانية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس.
- ١٨- عبد الله ، أمين (٢٠١٨): أثر تنوع الموارد البشرية على تميز الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مج ٤٢، ع ٤٤، ص ١٣٦.
- ١٩- عبادوي، نوال (٢٠١٦): مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ٢٠- العرموطي، أيمن وحسن، مدثر (٢٠١٥): تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية بجامعة بابل، مج ٢٠٥، ع ١٦، ص ١١٤.
- ٢١- عزام، أحمد (٢٠١٧): دراسة مقارنة لأليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، مج ٤، ع ١٦، ص ٢٢.
- ٢٢- عساف، محمود (٢٠١٤): التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة جامعة الأمة للبحث العلمي، ع ٤، ص ٢٠٥-٢٥٦.
- ٢٣- عفانة، دعاء محمد (٢٠٢٠): المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، جامعة الأقصى ، غزة، كلية التربية ، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ٢٤- عودة، عطية (٢٠١٩): ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات، دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، مج (٢٥)، ع (١١٣)، ص ٢٢١.
- ٢٥- الفراء، ماجد محمد (٢٠٢٠): أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء غزة، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، مج (٢)، ع (١)، ص ١٥٢-١١٨.

- ٢٦- مجيد، متعب (٢٠١٩): التوجه الاستراتيجي وأثره على إدارة التنوع، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١٠، ع ٣، ص ٥٦.
- ٢٧- مروة السيد (٢٠١٤): إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية منظور استراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، مصر.
- ٢٨- مزعل، وسام (٢٠٢٠) الدور المعدل لتوجيه التعليم في العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- ٢٩- ميسون، خليفة علي (٢٠١٨) دور القائد الريادي في تمكين العالمين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد ١٠٩، مجلد ٢٤، العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abdelkader, A. A. (2015). Measuring service quality of the Muslim friendly hotels in England and its impact on behavioural intention. International Journal of Customer Relationship Marketing and Management (IJCRMM), 6(3), 1-24.
- 2- Abdelkader, A. A., & Mohamed, H. E. D. F. (2018). The impact of rumors on social media sites in behavior of purchasing food products in the egyptian market. International Journal of Customer Relationship Marketing and Management (IJCRMM), 9(1), 19-35.
- 3- A. Beraha, (2018): "The effect of strategic flexibility configurations on product innovation", European Journal of Management and Business Economics, Vol. 27, No. 2.
- 4- Adu-Darko, Gloria (2017) Entrepreneurial Leadership and Growth of Small Medium Enterprises: Lessons from Transformational Entrepreneurs in Ghana's. This thesis is submitted to the University of Ghana, LEGON in partial fulfillment of the requirements for the award of a Masters Degree in Marketing.
- 5- Al Mamun, Abdullah, Ibrahim, Mohamed Dahlan, Yusoff, Mohd Nor Hakim Bin and Faza, Syed Ali (2018) Entrepreneurial Leadership, Performance, and Sustainability of Micro-Enterprises in Malaysia. Sustainability 2018, 10, 1591; doi:10.3390/su10051591
- 6- Alder , N , (2018): Motives for implementing human resource diversity management programs in light of support for top management in companies operating in the textile sector in India: an analytical study, Journal of Business Management And Strategy , Vol. 5, No. 3, Pp.89-165.

- 7- Al-Khalifah, Bashayer (2014) Entrepreneurial Leadership In Kuwaiti Private Firms. A Thesis Submitted to the School of Management in Fulfilment of the Requirement for the Degree of Doctor Of Philosophy. Stirling Management School, University Of Stirling.
- 8- Alsharif, Hussain Zaid H, Shu, Tong , Obrenovic, Bojan, Danijela Godinic& Alhujailli, Ashraf and Abdullaev, Alisher Makhmudovich (2021) Impact of Entrepreneurial Leadership and Bricolage on Job Security and Sustainable Economic Performance: An Empirical Study of Croatian Companies during COVID-19 Pandemic. *ustainability* 2021, 13, 11958.
- 9- Ardakani, M, Abzari M., Faith .S , (2016) : Diversity Management and human resources Production , *Iran Journal of Manner studies* .Vol . 9. No.2.
- 10- Ashmos, Donde, Duchon, Dennis and McDaniel, Reuben, (2018), "Organizational responses to complexity: the effect on organizational performance", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 6.
- 11- Atwa, E. I, (2013): The impact of strategic intelligence on firm performance and the role of strategic flexibility an empirical research in biotechnology industry (Doctoral dissertation, University of petra).
- 12- Chawawa, Morgen, (2014): Diversity management practices in higher education: Evidence from private higher education institutions in Botswana, *Journal of Education and Practice*, vol. 5 , No. (18), p. 277.
- 13- Dessler, G., (2011): *Human Resource Management*.
- 14- Dike, Priscilla, (2013): The impact of workplace diversity on organizations, *ARCADA University, Filenda*.
- 15- Hoque, A. S. (2018): "Does Government Support Policy Moderate the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Bangladeshi SME Performance? A SEM Approach", *International Journal of Business Economics and Management Studies*, Vol. 6, No. 3.
- 16- Hyman, S , (2018): The role of building an organizational culture that accepts human diversity in building the cognitive competences of employees of Greek drug companies: An comparative study between public and private companies, *Journal of Cross Cultural Psychology*, Vol. 3, No. 4, Pp.211-256.

- 17- Ibrahim, Avan & Rashid, Wirya Najm (2019) The Role of Entrepreneurial Leadership in Enhance Organizational Agility in Telecommunication Sector. The Scientific Journal of Cihan University– Sulaimanyia. Volume (3), Issue (1), PP: 182-196
- 18- Latif, Wasib Bin & Karim, MD Mobarak (2018) The art of developing entrepreneurial leadership. International Journal of Research in Management. Volume 1; Issue 1; Page No. 18-21
- 19- Mawoli, M.A. (2019). Challenges and prospects of entrepreneurial leadership in 21st century Nigeria. In T. Wuam and J. Jiya (Ed.), Challenges and prospects of development in twenty-first century Nigeria (Pp. 291-308), London: Bahiti and Dalila Publishers.
- 20- Muayad Al – Saidi, The Role of Mental abilities in strategic flexibility anlaystical exploratory research of the opinions of a sample of university leaders in technical education, Solid state technology, Vol. 63, Issue, 6, 2020.
- 21- Nangpiire, Clement & Bangniye, Paul (2019) Entrepreneurial Leadership, Market Orientation, and Firm Performance. Management Studies, May-June 2019, Vol. 7, No. 3, 202-213
- 22- Nguyen, Phuong V., Huynh, Hien Thi Ngoc, Lam, Long Nguyen Hai, Le, Toan Bao & Nguyen, Nghi Hong Xuan (2021) The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. Heliyon 7 (2021) e07326
- 23- Nwachukwu, Chijioke & Hieu, Vu Minh (2021) Entrepreneurial Leadership, Turnover Intention And Profitability Nexus. Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues Volume 24, Special Issue 1
- 24- Patrick, H. A., and Kumar, V. R, (2012): Managing workplace diversity: Issues and challenges, Sage, Pen, Vol. 2 , No. (2), p. 48.
- 25- Sandybayev, Almaz (2019) Impact of Effective Entrepreneurial Leadership Style on Organizational. International Journal of Economics and Management Vol. 1 Issue (1) pp 47 – 55.
- 26- Sharma, A, (2017): Employee receptivity to diversity management, International Journal of Manpower, Vol.5, No. 8, Pp.111-144.
- 27- Supeno. H., & Sudharma M., and Laksmana, A and Aisjah, S, (2015): the Effects of Intellectual Capital strategic Flexibility, and Corporate culture on Company performance: A study on small and Microscaled Enterprises (SMEs) in Gerbangkertosusila Region,

- East Java, International Business and Management, Vol. 11, No. (1), p.22.
- 28- Thomas P. Galvin, Diversity Management and the postdiversity vision: An Applied pragmatist Approach, Vol. 47 (1), 2020, p 48-76.
- 29- Viera Sukalova, Diversity Management in Sustainable Human Resources Management, SHS Web of conferences, 74, 2020.
- 30- Zahi O., The Reality of Applying Strategic Flexibility in Non-Governmental Hospitals, Vol.4, Issue7, 2020.