

## مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية وأثرها على ريادة الأعمال من وجهة نظر عاملها

حسين علي ابراهيم حياصات/ جامعة العلوم الاسلامية العالمية/ المال والاعمال/ الادارة

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة الأعمال؛ وفقاً لتقديرات معلمها، على امتداد الفترة الفاصلة بين سنتي 2024 و2025، وكذلك هدفت لأجل التعرف على مدى وجود أثر ما بين متغيرات الدراسة؛ وفقاً لاستجابات عينة الدراسة المتمثلة بالعاملين لدى البنوك الأردنية التجارية. هذا وتبعت الدراسة منهج التحليلي الوصفي؛ حيث تكوّن حقل الدراسة من (317) موظفاً، تم توزيع استبانة موحدة عليهم جميعاً، غير أنّ الدراسة ستعتمد على (235) استبانة فقط تم استرجاعها. هذا وقد خلّصت الدراسة إلى أنّ بأن مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية؛ وكذلك ريادة الأعمال كان متوسطاً، كذلك وجود أثر ما بين متغيرات الدراسة، هذا وتوصي الدراسة بضرورة تحسين قدرات المدراء فيما يتعلق بمبادئ وأعراف المرونة الاستراتيجية وكذلك ريادة الأعمال ومتطلباتها من خلال تنظيم دورات تدريبية؛ على أن يتم ذلك بشكل دوري ومستمر، كذلك أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الأبحاث المرتبطة بموضوعها وبالأخص لدى البنوك الأردنية، إذ تبين بأنّ الأبحاث قليلة وخصوصاً المرتبطة بموضوع الدراسة ومكان تطبيقها.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة الاستراتيجية، ريادة الأعمال، البنوك الأردنية التجارية.

## **The level of application of strategic flexibility in Jordanian commercial banks and its impact on the entrepreneurship from the point of view of their employees**

Hussein Ali Ibrahim Heissat/ The World Islamic Sciences & Education University/

Money and Business/ Management

### **Abstract:**

This study aims to identify the impact of strategic flexibility on entrepreneurship; According to the estimates of its teachers, over the period between 2024 and 2025, and also aimed to identify the extent of the existence of an impact between the study variables; According to the responses of the study sample represented by employees of Jordanian commercial banks.

The study followed the descriptive analytical approach; where the study field consisted of (317) employees, a unified questionnaire was distributed to all of them, but the study will depend on only (235) questionnaires that were retrieved. The study concluded that the level of application of strategic flexibility; as well as entrepreneurship was average, and there was an effect between the study variables. The study recommends the necessity of improving the capabilities of managers with regard to the principles and customs of strategic flexibility as well as entrepreneurship and its requirements by organizing training courses; This should be done periodically and continuously. The study also recommended the necessity of intensifying research related to its topic, especially in Jordanian banks, as it became clear that research is scarce, especially that related to the study topic and the place of its application.

**Keywords:** Strategic flexibility, entrepreneurship, Jordanian commercial banks.

## المقدمة:

في ظل تسارع التغير بالبيئة الخارجية؛ والتي تتسم بعدم اليقين والديناميكية والتغير التكنولوجي، برزت المرونة الاستراتيجية كمطلب أساسي لمنظمات الأعمال للحصول على ميزة تنافسية مستدامة وأداء متفوق. وقد تم تعريفها بأنها قدرة تنظيمية تحتاجها منظمات الأعمال للبقاء والازدهار في بيئات العمل المضطربة. حيث أصبحت المرونة آلية رئيسة للتحويل الناجح لمواجهة الظروف البيئية المتغيرة وتبني التقنيات الرائدة الجديدة. وتماشياً مع هذه التطورات في استراتيجية الأعمال وممارساتها، أصبحت منظمات الأعمال مهتمة بشكل متزايد في السنوات الأخيرة بتحقيق المرونة الاستراتيجية من أجل التفوق على المنافسين من خلال تطوير قياداتها. وبالتالي، فرضت على منظمات الأعمال، وعلى وجه التحديد البنوك التجارية الأردنية، مسؤولية تخطيط سياسات الأعمال واتخاذ القرارات التي يتطلب نجاحها تبني منهجيات علمية؛ وتشجيع روح المبادرة لتجديد القيادة وتحقيق رؤى مبتكرة<sup>(1)</sup>.

تواجه البنوك التجارية الأردنية تحديات بسبب التغير المستمر في احتياجات العملاء وتنوع الخدمات المقدمة والعولمة والثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في الصناعة المصرفية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية. لذلك تسعى البنوك إلى تطوير الخدمات لتلبية احتياجات العملاء للحصول على ميزة تنافسية والوصول إلى مستوى مقبول من القيادة المرتبطة بتطوير خدمات العملاء<sup>(2)</sup>.

لذلك أصبح تبني المرونة الاستراتيجية أمراً حيوياً لمواجهة التحديات التي يفرضها التغير البيئي على كافة المستويات، وتقرض الممارسات المرتبطة بالمرونة الاستراتيجية قدرات تنظيمية لاستثمار الموارد للحصول على ميزة تنافسية ومستدامة. وتساعد المرونة الاستراتيجية بالاستثمار في الفرص؛ ومواجهة التهديدات المحتملة وتوفير الدعم للأفكار الإبداعية الرائدة. إن المرونة تعتبر أمر أساسي لأجل الاستجابة والتكيف مع البيئات المختلفة، كما يجب أن تكون المنظمة مبادرة وقادرة على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، وتبرز أهمية المرونة مع الاتجاه الحالي نحو العولمة وزيادة المنافسة وتنوعها<sup>(3)</sup>.

وبهذا فإن هناك الكثير من المزايا والسمات المرتبطة بتطبيق المرونة الاستراتيجية وكذلك ريادة الأعمال، ولعل هذا الحديث يعيدنا إلى موضوع هذه الدراسة، إذ سنحاول التعرف على "أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة الأعمال"، كما سنُذِل هذه الدراسة بجملة من النتائج والتوصيات.

## أشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في ريادة الأعمال في البنوك التجارية الأردنية؛ وذلك لدورها المهم في إنجاز الأعمال وتوفير المتطلبات بالكميات المناسبة، وبأعلى جودة، وفي أقصر وقت، وبأقل تكلفة ممكنة. وتعتبر المرونة الاستراتيجية العصب الرئيسي والحيوي للقطاعات التجارية في ظل وجود بيئة متقلبة ومتغيرة؛ وتحديد البنوك التجارية لاستمرارية عملها؛ إلا أن القصور والضعف بوعي المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين والإداريين بهذه القطاعات بأهمية الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية بتحسين ريادة الأعمال، ونتيجة لعدم إعطائها الأهمية المناسبة، بالإضافة إلى عدم إجراء

التغيير المناسب على الهياكل التنظيمية بما يتماشى مع التغييرات التكنولوجية، وخلق القيمة، وتحديد مصادر تمويل هذه الاستراتيجية، كل ذلك أثر سلباً على أداء القطاعات التجارية، وتحديد البنوك التجارية.

هذا وأكّدت الكثير من الدراسات مثل دراسة (هزاع، 2024) وكذلك دراسة (الفرغولي، 2023)؛ ودراسة (أبو العوف، 2023)؛ وكذلك دراسة (Jasim, 2022) بأن المرونة الاستراتيجية وتحسين ريادة الأعمال تشكل دافعاً للعديد من الباحثين لإجراء الدراسات؛ إذ أوصت بزيادة البحث في هذا المجال، ودمج الأبعاد المختلفة؛ بحيث يتم تمثيل كل من المرونة الاستراتيجية وتحسين ريادة الأعمال من خلال العديد من الأبعاد التي تحتاج إلى أن تكون مترابطة، ودراسة أعمق لفهم أفضل لكيفية تطوير المبادئ المرتبطة بريادة الأعمال من خلال استراتيجية مرنة حديثة.

ومن هنا انبثقت مشكلة هذه الدراسة التي جاءت لسدّ الفجوة المعرفية الحاصلة بين الدراسات السابقة، وتأتي كمحاولة لإزالة الغموض واللبس حول تحديد ابعاد المرتبطة بالمرونة الاستراتيجية وريادة الأعمال وترتيبها حسب الأهمية من جهة، والسعي كذلك لبيان وابرار الأثر ما بين متغيراتها المختلفة؛ وتطبيقها في القطاعات التجارية الأردنية؛ وتحديدًا لدى البنوك الأردنية التجارية.

علاوة على ذلك؛ ونتيجة لندرة الدراسات العربية والمحلية تحديداً في مجال موضوع الدراسة علاوة على مكان تطبيقها والتي تجمع أبعاد المتغيرات الرئيسية سالفه الذكر؛ رغم كونه اتجاه عالمي منتشر بقوة في الكثير من الدول العربية والعالمية، فقد ارتأى الباحث إجراء هذه الدراسة. واستناداً إلى ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية؟
- هل يوجد أثر المرونة الاستراتيجية بابعادها (مرونة القدرات، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة الخدمة) في ريادة الأعمال بابعادها مجتمعة (الاستباقية، الابتكار) في البنوك التجارية الأردنية؟

#### أهداف الدراسة:

- تتجسّد أهداف هذه الدراسة من خلال النقاط الآتية:
- تطوير أداة قياس مرتبطة بموضوع الدراسة الحالي؛ بهدف التعرف على تفاعلات عينة المبحوثة مع موضوع الدراسة.
- التعرف على مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.
- التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بابعادها (مرونة القدرات، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة الخدمة) في ريادة الأعمال بابعادها مجتمعة (الاستباقية، الابتكار)، بالبنوك التجارية الأردنية.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ناحيتين؛ وكما يلي:

- **الأهمية النظرية:** تنبع أهمية هذا البحث من خلال بيانه لدرجة تأثير المرونة الاستراتيجية بريادة الأعمال، كما وقع الاختيار على هذا الموضوع للتعريف بموضوع جديد رغم أهميته، إلا أنه لم يتم البحث فيه بشكل موسع؛ وتحديداً في مكان تطبيقه والمتمثل بالبنوك الأردنية التجارية؛ كما وتمثل أهمية هذه الدراسة نتيجة لقلة الدراسات التي بحثت بشكل مباشر في هذا الموضوع وبمتغيراته؛ وتحديداً بمكان تطبيقها؛ كما ويمكن أن تقدم الدراسة الحالية بمجموعة من النتائج والمقترحات والتي يُؤمل أن تلاقي النور، كما يمكن تبين أهمية الدراسة النظرية من خلال النقاط الآتية:
  - إثراء الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (المرونة الاستراتيجية، ريادة الأعمال).
  - إثراء المعرفة النظرية؛ لسد فجوة موجودة في دراسات سابقة محلية وعربية متعلقة بموضوع الدراسة الحالية.
  - إنها الدراسة الأولى (بحدود علم الباحث)، والتي تتناول الأثر بين متغيرات الدراسة مجتمعة في البحث والتحليل، خصوصاً لدى العاملين بالبنوك التجارية الأردنية.
  - يأمل الباحث أن تشكل الدراسة مرجعاً لدى العديد من الباحثين والمهتمين.
- ب- الأهمية التطبيقية:** هناك أهمية كبيرة لموضوع الدراسة الحالي، كما يمكن أن يستفيد منه أصحاب المصلحة أو عملاء البنوك، وكذلك العاملين ومتخذي القرار من مدراء ورؤساء أقسام.. الخ، وذلك لأجل التعرف على الاستراتيجيات والسياسات الرامية لأجل تجويد تطبيق متغيرات الدراسة المختلفة، كذلك الباحثين يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تطبيقها على بيانات مختلفة مثلاً (تطبيقها على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية أو على شركات التأمين على سبيل المثال).

## مصطلحات الدراسة:

تتمثل تعريفات الدراسة في الآتي:

**أولاً: المرونة الاستراتيجية:** قدرة البنوك التجارية الأردنية على التأقلم والاستجابة للتغير في البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على التكيف واكتشاف واستثمار الفرصة واستغلالها من أجل تطوير خدماتها والسعي إلى خدمات جديدة والعمل على تحسين جودة الخدمات بأفضل شكل لمتلقي الخدمة (هزاع، 2024)، وتعرف إجرائياً بمقدرة البنوك التجارية الأردنية على التكيف والتأقلم بالظروف الداخلية والخارجية المتغيرة والمتقلبة.

**ثانياً: ريادة الأعمال:** بأنها قدرة البنوك التجارية الأردنية على استثمار الفرصة في بيئة الأعمال وذلك لتقديم خدمة مميزة ومبتكرة ورفع جودة الخدمات لإشباع رغبات واحتياجات جميع العملاء وجعلها في تقدم دائم مقارنة مع المنافسين (Jasim, 2022)، كما وتعرف إجرائياً على مقدرة البنوك التجارية الأردنية على الابتكار والتحسين بالخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع استراتيجيات البيئة المتغيرة.

## فرضية الدراسة الرئيسية:

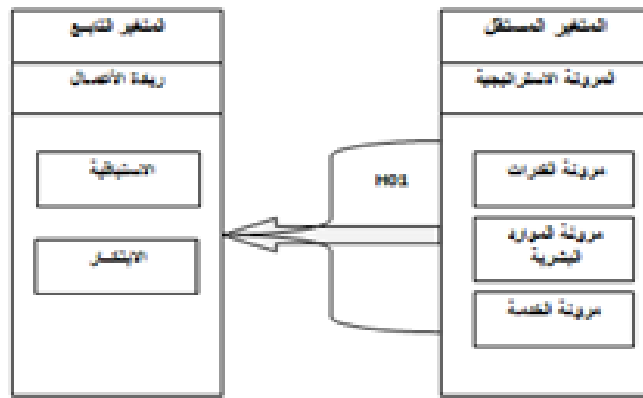
اعتمد الدراسة على الفرضية الصفرية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة القدرات، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة الخدمة) في ريادة الأعمال بأبعادها مجتمعة (الاستباقية، الابتكار) بالبنوك التجارية الأردنية.

## أنموذج الدراسة:

هذا ويمكن تبين متغيرات الدراسة وفقاً للنموذج الآتي:

الشكل (1) : أنموذج الدراسة.



المصدر : من إعداد الباحث مع الاعتماد على المراجع الواردة في الجدول (1).

الجدول رقم (1) : متغيرات الدراسة وأبعادها وأدبيات الدراسة ذات الصلة أو العلاقة.

| الدراسات السابقة                                                 | المتغيرات الفرعية والتابعة                          | المتغيرات المستقلة والتابعة          |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------|
| (هزاع، 2024)، (القرغولي، 2023)<br>(أبو العوف، 2023)، (حسن، 2022) | مرونة القدرات، مرونة الموارد البشرية، مرونة الخدمة. | المتغير المستقل/المرونة الاستراتيجية |
| (Abu Gabel, 2023)، (Jasim, 2022)                                 | الاستباقية، الابتكار.                               | المتغير التابع/ريادة الأعمال         |

## حدود الدراسة :

تتجسد حدود الدراسة بالآتي:

- 1- الحدود المكانية: هذه الدراسة تقتصر على البنوك التجارية العاملة بالأردن.
- 2- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024/2025م.
- 3- الحدود البشرية: العاملين لديها.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً: الإطار النظري:

يلعب قطاع البنوك دوراً رئيسياً في المساهمة بترسيخ أركان التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يظهر ذلك جلياً من خلال مساهماته الفاعلة باعتباره أحد الركائز الأساسية في دفع عجلة النمو الاقتصادي، ودوره الكبير في التوظيف والتشغيل، والمساهمة في التخفيف من الأعباء المالية للمواطنين من خلال إقراضهم بقروض ميسرة. كما ويعتمد عمل المصرف بشكل أساسي على عملية استثمار الأموال الفائضة عن الحاجة عند المودعين مقابل إعطائهم عوائد (فوائد) على أصل المبلغ المودع؛ بالإضافة إلى تقديم تسهيلات ائتمانية (قروض) للعملاء الذين يحتاجونها لتمويل مشاريع أكثر إنتاجية و كفاءة.

هذا وقد تمر البنوك بالكثير من الظروف الاستثنائية مثل (جائحة كورونا والحروب)؛ والتي تؤثر على سيولتها وربحياتها؛ ولذلك أصبح حرياً بالمنظمة أن تكون قابلة وقادرة على مواجهة المتغيرات البيئية المختلفة، والسريعة في هذا العصر الموسوم بالسرعة، وتمكينها من إدارة نشاطاتها واتخاذ قراراتها بكفاءة وفاعلية في ظل المنافسة الشرسة. وبهذا فإن المرونة الإستراتيجية أمر أساسي لأجل الاستجابة والتكيف مع البيئات المختلفة، كما يجب أن تتكون المنظمة بمبادرة وقادرة على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية .

كما ويجب عليها تشجيع الأعمال والخدمات الريادية؛ الأمر يتطلب منها القيام بالتطوير والتغيير المستمرين من خلال ابتكار خدمات جديدة؛ كذلك يجب التركيز على استقطاب ذوي الخبرة والكفاءة لأجل ذلك. كما وإن القيام بذلك يجعلها بارعة مقارنة مع غيرها؛ فالقيام بابتكار خدمات جديدة يجعلها قادرة على إيجاد واستكشاف أعمال مبتكرة وجديدة؛ من خلال استغلال المهارات والموارد والقدرات المتاحة؛ فالمرونة الإستراتيجية وريادة الأعمال تمثل محور حديثنا بهذا المحور من الدراسة.

### المرونة الاستراتيجية:

تعتبر المرونة الإستراتيجية من الأساليب الحديثة لإدارة المخاطر التي تحتاج إلى فهم عميق لأبعادها ومتطلباتها وآليات تنفيذها من قبل الإدارة العليا في المشاريع لزيادة قدرتها على التطور والنمو وابتداع استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها وتعزيز طرق استجابتها للزمات والمخاطر المختلفة<sup>(7)</sup>.

كما تعد القدرات الديناميكية وسيلة أساسية ومهمة تمكن المنظمات من رسم إستراتيجياتها الصحيحة لضمان تحقيق أهدافها وتسهيل حركتها استجابة للتغيرات، إذ أجبرت بيئة الأعمال المتقلبة شديدة التعقيد المشاريع بإجراء تحولات عديدة في

أنشطتها، مما يتطلب منها تجهيز قدراتها بدقة وتوفير الموارد اللازمة، وإن تتوفر لديها القدرة على إعادة تشكيل هذه الموارد للتكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية، بما يساعدها على البقاء والاستمرارية في العمل (8).

#### مفهومها :

تعتبر المرونة إحدى خصائص المنظمة التي تجعلها أقل عرضة للتغيرات المفاجئة، كما تكون استجابتها أفضل للتغيير ومواجهة التحديات، لذلك فإن المنظمات المرنة تُظهر التنوع في الاستجابة للتحويلات السريعة (ياس وحسن، 2022)<sup>(9)</sup>. وعرف (Al Khalifa (2021)<sup>(10)</sup> المرونة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على الانسجام والتكيف مع التغيرات البيئية بشكل استباقي وذلك من خلال تغيير استراتيجيتها أو الاستعداد لتعديلها، كما عرفها Fachrunnisa, et al (2020)<sup>(11)</sup> على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة لحالات عدم التأكد من خلال تعديل أهدافها القدرة المتميزة وبدعم المعرفة. وبهذا يعرفها الباحث على أنها مقدرة البنوك التجارية على التكيف مع الظروف والمتغيرات البيئية المتقلبة.

#### أهمية المرونة الاستراتيجية

يرى (Abu-Nahel, et al (2020)<sup>(12)</sup> أن أهمية المرونة الاستراتيجية تكمن على الاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها المحددة في تعزيز قدرة المنظمة، وتعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة بشكل سريع، كما تزيد من قدرة المنظمة على تغيير الاستراتيجيات المستخدمة وفقاً للاحتياجات التنافسية والتي تكون مفيدة في حال حدوث أي تغيير طارئ، كما أشار (Kerr, 2018)<sup>(13)</sup> إلى أن المرونة الاستراتيجية تحقق للمنظمة الكثير من الفوائد، منها: الحوكمة القوية حيث يظهر تحمل المسؤولية في كافة أقسام الهيكل التنظيمي، قابلية التكيف الاستراتيجي والتعامل بنجاح مع الظروف المتغيرة، والقيادة الرشيدة حيث تسمح للمنظمات الاستجابة بسرعة وبكل ثقة للمخاطر المدروسة وبشكل ملائم للفرص والتهديدات<sup>(14)</sup>.

#### الأبعاد المرتبطة بالمرونة الاستراتيجية:

هناك عدة أبعاد مرتبطة بالمرونة الاستراتيجية يمكن تبينها على النحو الآتي<sup>(15)</sup>:

- **مرونة القدرات:** قدرة البنوك التجارية الأردنية على استغلال الموارد المتاحة والاستفادة منها من أجل إحداث الفرق والقدرة على التمييز في أداء البنوك.
- **مرونة الموارد البشرية:** درجة امتلاك البنوك التجارية الأردنية رأس المال البشري ذو الكفاءة القدرة على تحقيق التمييز، وسيتم قياس هذا المتغير من خلال الاستبانة.
- **مرونة الخدمة:** بانها قدرة البنوك التجارية الأردنية على تطوير وتعديل الخدمة المقدمة والعمل على تبسيط الإجراءات والأخذ في الملاحظات بما يتوافق مع احتياجات العملاء.

## ريادة الأعمال

ريادة الأعمال هي مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالبداية والتخطيط والتنظيم والمجازفة والإبداع في إدارة الأعمال؛ والريادة مرتبطة بشكل أساسي بالتفرد المبني على الاختلاف والتنوع والاتفاقيات الجديدة والأساليب الجديدة وليس على النماذج والعادات المعمول بها لتأمين منتجات مميزة. وهي أيضا الأساليب والممارسات وأنماط اتخاذ القرار التي يستخدمها المدير الاستراتيجي في البحث عن استراتيجيات جديدة.

ورائد الأعمال هو الشخص الذي لديه القدرة على اكتشاف الفرصة واستغلالها والمجازفة والعزم على بدء المشروع وتأمين الموارد والإمكانات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة أو الطريقة والإجراءات وإيجاد ما هو جديد ومميز بما يلبي احتياجات ورغبات العملاء بحيث تكون النتيجة إما الحصول على فوائد معنوية ومادية أو التعرض لخسارة معنوية وكذلك المادية (16).

والرائد في اللغة فهو الذي يُرسل في التماس النجاة، وطلب الكلاً والجمع رواد وأصل الرائد الذي يتقدم القوم و يبصر لهم الكلاً ومساقط الغيث (17).

كما وأن الريادة تعتبر عملية الانتقال بتشكيلة واسعة من المهارات ، من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري ، وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل أو استقلالية أعلى بالإضافة إلى الإحساس بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول (18). (19).

### ريادة الأعمال ومفهومها :

عرفها Muhammad and Achadi (2020) <sup>(20)</sup> بأنها نظام يدرس سلوك وقدرات وقيم الشخص لمواجهة تحديات الحياة وفي ظل وجود المخاطر المختلفة من أجل الحصول على فرص حقيقية؛ ويتم ذلك من خلال التفكير في المشكلات التي يواجهها الناس، وبالتالي مساعدة الناس على تحسين حياتهم، وإيجاد حلول للمشاكل التي من المتوقع أن تواجههم، وصناعة فرص ربحية استثنائية. كما تعرف على أنها نوع جديد من المنظمات لم يسبق القيام بمثها من قبل، واستغلال الأفكار المبتكرة وتحويلها على أرض الواقع، كما يتوجب على رائد الأعمال أن يعرف مدى المخاطرة التي يمكن أن تواجهه بالإضافة إلى العوائد من المشروع <sup>(21)</sup>. وبهذا يعرفها الباحث على أنها قدرة البنوك التجارية على إيجاد خدمات مبتكرة جديدة تسهم بشكل أساسي على تحسين رضا العملاء؛ الأمر الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى تحسين ميزتها التنافسية مقارنة مع غيرها (22) (23).

### الأبعاد المرتبطة بريادة الأعمال:

يُمكن تبين هذه الأبعاد على النحو الآتي (24) (25):

- **الاستباقية:** قدرة البنوك التجارية الأردنية في البحث عن الأنشطة والأساليب الجديدة والوصول للفرص قبل المنافسين الأمر الذي يسهم في نجاح المنظمة، من خلال تحليل البيئة المحيطة ووضع نهج وتنفيذه والتعامل معه لمتابعة الفرصة ودراسة التهديدات واخذ الإجراءات الوقائية المحيطة للمشكلات.

- **الابتكار:** درجة تطبيق البنوك التجارية لوسيلة أو فكرة أو سلوك لإيجاد حلول جديدة للتحديات المختلفة التي تواجهها وأبعاد وأفكار جديدة وطرح مبادرات مع توجهات السوق من أجل ترجمتها إلى أعمال ابتكارية ذات قيمة مضافة.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

يمكن ترتيب الدراسات المرتبطة بموضوع هذه الدراسة تنازلياً على النحو الآتي:

دراسة (هزاع، 2024)، هدفت الدراسة لأجل التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، هذا وتكونت العينة من القيادات في الجامعات، إذ بلغ عددها (291) مفردة، كما وتم استخدام برنامج التحليل (SPSS)، هذا وبينت الدراسة وجود أثر ما بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية، هذا وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

دراسة القرغولي (2023) هدفت الدراسة التعرف الى دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التسويقية، التنافسية، الإنتاجية، المعلوماتية ومرونة الموارد البشرية) في تعزيز مكانة المنظمة بأبعادها (التعبير وتشكيل التوقعات، بناء الشبكات الاجتماعية وعمليات التعلم) في شركة الخليج لمنتجات الألبان في العراق إذ تمثلت مشكلة البحث في إيجاد السبل الكفيلة في تعزيز مكانة الشركة الإنتاجية المبحوثة في محافظة كربلاء في ظل انفتاح الأسواق المحلية لمختلف المنتجات والسلع العربية والأجنبية، وتستخدم المنهج الوصفي التحليلي وبلغت العينة (97) مستجيباً من الشركة في الإدارة العليا والوسطى وباشتراك مع الموزعين لمنتجاتها، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أن مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية المطبق في الشركة كان متوسط، ان أبعاد المرونة الاستراتيجية حققت تأثيراً بتعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة مجتمع البحث، كما وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبادئ وأعراف المرونة الاستراتيجية لأجل تحسين تطوير المنتجات.

دراسة (ابو العوف ، 2023)، هدفت الدراسة التعرف الى دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الخارجية، المرونة الداخلية، المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية) في الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليل باستخدام استبانة وبلغت العينة (145) من العاملين في المستشفيات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها بأن مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية كان متوسطاً، كذلك بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس ولا توجد فروق بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير المستشفى ولا توجد فروق بين متوسطات المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية الفلسطينية تعزى لمتغير المسميات الوظيفي، كما وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الأبعاد المرتبطة بالمرونة الاستراتيجية على بيانات أخرى مختلفة.

دراسة (Abu Gabel, 2023)، هدفت الدراسة التعرف على التأثير المباشر لإدارة المواهب البشرية على ريادة الأعمال التنظيمية بأبعادها (الابتكار، المخاطر، الاستباقية، التجديد الاستراتيجي) في الفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الإسكندرية. وأجريت دراسة ميدانية باستخدام العينة وبلغت (291) موظف على ثلاثة مستويات إدارية (أعلى - متوسط - تنفيذي) في الفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الإسكندرية وعدد الاستبيانات المكتملة 272. وتم تحليل

البيانات باستخدام SEM. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أن جميع أبعاد إدارة المواهب البشرية (جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، ونشر المواهب، واختيار المواهب) لها تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية على زيادة الأعمال التنظيمية في الفروع الرئيسية للبنوك التجارية في محافظة الإسكندرية، كما وبينت الدراسة بأن مستوى تطبيق زيادة الأعمال وأبعادها كان متوسطاً، وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز المواهب مادياً ومعنوياً لأجل الابتكار والإبداع، هذا وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص ميزانيات مرتبطة بتجويد وتطوير الأبعاد المرتبطة برياد الأعمال.

دراسة (Jasim, 2022)، هدفت الدراسة التعرف على ممارسة زيادة الأعمال بأبعادها (الابتكار، الإبداع، المخاطرة) من خلال التركيز على المحاكاة والعاطفة والتقليد الإبداعي، هذا واستخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال إجراء عدد من المقابلات مع روائع المشاريع الشبابية بمحافظة البصرة، هذا وتم تطبيق الدراسة على (10) مشاريع شبابية يعملون في محافظة البصرة كنموذج للدراسة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ان العلاقات بين زيادة الأعمال، والتقليد الإبداعي، والعاطفة، والمحاكاة، وتسهيل تنمية المهارات، فضلا عن توصيات للبحوث المستقبلية حول الحاجة إلى دعم المشاريع ماليا وعلميا للمساهمة في تشجيع الشباب على تنفيذ مشاريعهم الخاصة لإثراء الاقتصاد المحلي من خلال الحفاظ على البطالة، هذا وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الأبحاث المرتبطة بالريادة على ان تشمل بيئات ومجتمعات أخرى بالعراق.

#### ما يميز هذه الدراسة عما سبقها (التعقيب على الدراسات السابقة):

من الدراسات السابقة يتضح ان المرونة الاستراتيجية والريادة الأعمال من المواضيع الهامة التي شهدت اهتماما كبيرا في الفترة الأخيرة، كما لوحظ ندرة الدراسات التي تجمع متغيرات الدراسة، كما أن كثيرا من الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة قد أجريت في الغالب في دول متقدمة، أما في المنطقة العربية فيرى الباحث ان متغيرات الدراسة لا زالت بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة خصوصا زيادة الأعمال، ونظرا لقلة الدراسات في هذا الموضوع؛ وتحديداً في البنوك التجارية الأردنية، يحتاج للدراسة أكثر حسب علم الباحث.

من هنا جاءت هذه الدراسة لترتبط بين هذه المتغيرات الهامة وهي: المرونة الاستراتيجية وهي المتغير المستقل، وريادة الأعمال وهي المتغير التابع، وتمثل جميعها مواضيع إدارية معاصرة مهمة. بالإضافة إلى تطبيقها على البنوك التجارية في الأردن والتي تعتبر احد اهم دعائم الاقتصاد الوطني الأردني، كما وأن هذه الدراسة تمتاز بحدائتها مقارنة مع غيرها من الدراسات السابقة، إذ تمّ إجرائها في العام الحال 2024-2025م؛ وبهذا فهي تعتبر من الدراسات السبّاقة والحديثة، والتي تفردت بالجمع ما بين متغيرات الدراسة ومكان تطبيقها.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يمكن بيان ذلك من خلال النقاط التالية:

### المنهجية:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين لدى البنوك الأردنية التجارية؛ هذا ويعرف هذا المنهج على أنه "المنهج الذي يهدف إلى توظيف المنهج العلمي؛ من أجل وصف ظاهرة أو سلوك أو مشكلة اجتماعية، وتقييمها ومقارنتها، كما ويهدف إلى جمع البيانات والمعلومات بشكل منتظم لفئة معينة الأفراد أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل معينة، وغالباً ما تشمل البيانات والمعلومات الشخصية أو الاجتماعية" (26) ..

### مجتمع الدراسة وعينته:

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتحديدًا تم استخدام برنامج (SPSS)، الإصدار (26)، لأجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالوظائف القيادية والإشرافية في البنوك التجارية الأردنية، والبالغ عددها (12) بنك، حيث بلغ عدد العاملين في البنوك التجارية الأردنية (1882) عاملاً من الإدارة العليا والوسطى. كما قام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، وعلى هذا الأساس سيكون حجم عينة الدراسة (317) فرداً حسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%)، قام الباحث بتوزيع (317) الاستبانة؛ إلا أنه لم يسترد (82)، استبانة وبهذا تكون العينة القابلة للتحليل الإحصائي (235) بنسبة استرداد تبلغ (74.1%) (27).

كما واستخدمت الدراسة نظام برنامج التحليل الإحصائي (الإصدار السادس والعشرون) (SPSS, ver26)، وذلك للوصول إلى غاياتها وأهدافها المرجوة. وتبين الجداول (2) و(3) البيانات الأولية لمتغيرات الدراسة.

### أولاً: النوع الاجتماعي:

يُظهر الجدول (2) النسب المئوية والتكرارات لمتغير النوع الاجتماعي.

الجدول ذو الرقم (2): النسب المئوية والتكرارات فيما يخصّ بمتغير (النوع الاجتماعي)

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة |
|------------------|---------|-------|
| 51.1%            | 120     | أنثى  |
| 48.9%            | 115     | ذكر   |
| 100.0%           | 235     | الكلي |

يُلاحظ بأن نسبة الإناث هي النسبة المرتفعة مقارنة مع الذكور ، إذ بلغت نسبة الإناث (51.1%)، بحين بلغت نسبة لذكور (48.9%)؛ والشكل رقم (1) يوضح ذلك.

ثانياً: المؤهل العلمي:

يبين الجدول (3) النسب والتكرارات لمتغير المرتبط بالمؤهل العلمي.

الجدول ذو الرقم (3)

النسب المئوية والتكرارات فيما يخص مجال (المؤهل العلمي)

| الفئة               | التكرار | %      |
|---------------------|---------|--------|
| دبلوم متوسط فما دون | 1       | 0.4%   |
| بكالوريوس           | 212     | 90.2%  |
| ماجستير             | 19      | 8.1%   |
| دكتوراه             | 3       | 1.3%   |
| الكلي               | 235     | 100.0% |

يتبين بأن نسبة الحاصلين على البكالوريوس هي النسبة المرتفعة، إذ بلغت (90.2%)، والنسبة الأدنى هي لفئة الحاصلين على التعليم المتوسط، وتحديداً فئة (دبلوم متوسط فما دون)، إذ بلغت النسبة (0.4%)، ومن فئة الدراسات العليا وتحديداً فئة الحاصلين على شهادة الدكتوراه، إذ بلغت نسبتها (1.3%)، ومن ثم الحاصلين على درجة الماجستير، إذ بلغت النسبة (8.1%)، وبهذا ويجب على البنوك التجارية تشجيع ودعم الحاصلين على درجة البكالوريوس لأجل إكمال دراساتهم العليا، لأجل الاستفادة منهم في تطوير عملياتها الداخلية وكذلك تحسين الاستراتيجيات والسياسات المرتبطة بالريادة والابتكار والمرونة؛ والشكل ذو الرقم (2) يبين ذلك.

#### أداة الدراسة:

تمّ القيام بجمع المعلومات والبيانات المناسبة والمرتبطة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال أداة الدراسة والمتمثلة بالاستبانة؛ إذ تم الاعتماد على عدد من الدراسات المرتبطة بتطوير الاستبانة، كذلك قام الباحث ببناء عدد من الفقرات لأجل قياس الأبعاد بشمولية؛ وقد تكونت أداة الدراسة "الاستبانة" من جزأين، الأول تمثل في (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي)، أما الجزء الثاني وحسب ما هو مبين بالجدول (4)، فقد تكون من بُعدين وهما: (التمثلة بالمتغير المستقل بأبعاده" المرونة الاستراتيجية"، والمتغير التابع بأبعاده" ريادة الأعمال")، كما ويمثل الجدول (4) تقسيم درجة الموافقة لخمس فئات، إذ حددت خيارات درجة الموافقة بالآتي: بدرجة كبيرة جداً (5 درجات)، بدرجة كبيرة (4 درجات)، بدرجة متوسطة (3 درجات)، بدرجة قليلة (درجتين)، وبدرجة قليلة جداً (درجة واحدة).

#### الجدول ذو الرقم (4)

أرقام الفقرات وعددها التي تمثل أبعاد الدراسة

| المتغيرات                            | العدد | الأرقام |
|--------------------------------------|-------|---------|
| البعد الأول: المرونة الاستراتيجية    |       |         |
| البعد الثاني: مرونة القدرات          |       |         |
| المجال الأول : مرونة القدرات         | 4     | (4-1)   |
| المجال الثاني: مرونة الموارد البشرية | 4     | (8-5)   |
| المجال الثالث : مرونة الخدمة         | 4     | (12-9)  |
| البعد الثاني: ريادة الأعمال          |       |         |
| المجال الأول : الاستباقية            | 4     | (16-13) |
| المجال الثاني: الابتكار              | 4     | (20-17) |
| الكلي الكلي للأداة ككل               |       | 20      |

كما وتمّ الاعتماد على نموذج ليكرت الخماسي لمعرفة توجهات واستجابات العينة المستجيبة المتمثلة بالعاملين من (الفئة العليا) بالبنوك التجارية الأردنية، كما وبلغ المجموع الكلي لفقرات الاستمارة (20) فقرة، روعيّ وضوحها وتسلسل فقراتها، وعدم وجود تحديات أثناء التعبئة.

#### صدق الأداة:

لأجل قياس الصدق للاستبانة؛ تمّ عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في جامعة العلوم الإسلامية؛ وكذلك الجامعات الأخرى، وذلك لتبيان الرأي فيها، وفي ضوء الملاحظات والاقتراحات التي اقترحها المحكمون، كما وتمّ إجراء التعديلات التي أتفق عليها من قبل المحكمين، وتم تعديل الفقرات، كما تم القيام بالتعديلات، هذا وبلغ عدد الفقرات بعد التعديل (20) فقرة.

## ثبات الأداة:

تم حساب معادلة (كرونباخ- ألفا)، والجدول ذو الرقم (5) يوضح ذلك:

**جدول الرقم (5): معاملات الثبات للاستبانة ومجالاتها**

| الفقرات                                  | المجال                               | معامل الاتساق<br>(Cronbach Alpha) | عدد الفقرات |
|------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| <b>البعد الأول: المرونة الاستراتيجية</b> |                                      |                                   |             |
| (4-1)                                    | المجال الأول : مرونة القدرات         | 0.87                              | 4           |
| (8-5)                                    | المجال الثاني: مرونة الموارد البشرية | 0.82                              | 4           |
| (12-9)                                   | المجال الثالث : مرونة الخدمة         | 0.81                              | 4           |
| <b>البعد الأول: ريادة الأعمال</b>        |                                      |                                   |             |
| (16-13)                                  | المجال الأول : الاستباقية            | 0.77                              | 4           |
| (20-17)                                  | المجال الثاني: الابتكار              | 0.76                              | 4           |
|                                          | <b>الكلية</b>                        |                                   | <b>20</b>   |

يلاحظ من الجدول (5) أن معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، لمتغيرات "الدراسة"، تراوحت ما بين ( 0.87 - 0.77)، الخاصة بأداة الدراسة ومجالاتها تعتبر مؤشرات جيدة لأجل اعتمادها، ويمكن الاعتماد عليها في الخطوات والمراحل اللاحقة، كما ورد في الدراسات ذات الصلة كـمعيار لثباتها؛ حيث تبين بأن معاملاتها مرتفعة وصفت بأنها أكبر من (  $\alpha \geq 0.70$  ) فإنه يعتبر معامل ثبات مرتفع وفقاً لتقديرات (Sekaran & Bougie, 2016)، وبهذا فإن المعاملات تعتبر جيدة ومرتفعة<sup>(28)</sup>.

## المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة برنامج التحليل (SPSSver.26)؛ وهذه الاختبارات والتحليلات الإحصائية، تمثلت بالتالي:

أ- **الإحصاء الوصفي:** وذلك لتبيان خصائص المستجيبين، من خلال استخدام ما يلي:

- التكرارات والنسب، والانحرافات والوسط، والأهمية النسبية .

## ب- الإحصاء الاستدلالي:

- استخدام كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأجل التعرف على ثبات التجانس ما بين متغيرات الدراسة المختلفة.

- الانحدار المتشعب أو المتعدد والبسيط وذلك لمعرفة الأثر ما بين متغيرات الدراسة.

- معامل الارتباط بيرسون، وذلك لمعرفة الارتباط ما بين متغيرات الدراسة.

ج- مستوى الدلالة ( $\alpha$ ): تم الاستناد على (0.05) كحد أعلى لمستوى الدلالة، وبهذا في حال كان مستوى الدلالة (0.05) فأدنى فإنه يوجد أثر، وفي حال العكس، فإنه لا يوجد أثر

## عرض بيانات الدراسة:

تم توجيه الاستبانة للعاملين لدى البنوك الأردنية التجارية، للتعرف على توجهاتهم فيما يتعلق بفقراتها. هذا وتم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي، إذ تضمنت الاستبانة درجة الموافقة على كل فقرة مقسمة إلى (4) فئات، حيث تم إدخال هذه الاستجابات على الحاسوب حسب ما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6): درجة الاستجابة ورمزها

| الرمز | درجة الاستجابة   |
|-------|------------------|
| 5     | بدرجة كبيرة جداً |
| 4     | بدرجة كبيرة      |
| 3     | بدرجة متوسطة     |
| 2     | بدرجة قليلة      |
| 1     | بدرجة قليلة جداً |

وبناءً على الرموز المقترنة بالاستجابات المختلفة، تم احتساب المتوسط الحسابي للاستجابات بدافع الحكم على درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، كما وتم تحديد ثلاثة مستويات هي (منخفض، متوسط، مرتفع)، بناءً على المعادلة التالية :

طول الفئة = ( الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل ) ÷ عدد المستويات.

$$1.33 = 3 \div (1-5)$$

وبالتالي: المنخفض : من (1) أقل من (2.33)، المتوسط : من (2.33) أقل من (3.66).

المرتفع : من (3.66) إلى (5).

## مناقشة نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة، من خلال الإجابة عن أسئلتها التالية:

### أولاً: النتائج المرتبطة بالسؤال الأول :

تم في ما يلي عرض نتائج الدراسة بناءً على ترتيب أسئلتها، وهي على النحو الآتي:

نص هذا السؤال على: "ما مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في البنوك الأردنية التجارية، وفقاً لتقديرات عاملها؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد كلٍ من الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، الخاصة بتفاعل أفراد عينة الدراسة مع الفقرات المرتبطة بمجالات الدراسة الثلاثة؛ والجدول (7) يوضح هذه النتائج. ومن خلال العرض السالف تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الدراسة المرتبط بمتغير "المرونة الاستراتيجية"، ويمثل الجدول (7)؛ الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الدراسة.

### الجدول (7): الانحرافات المعيارية وكذلك الأوساط الحسابية للاستجابات المرتبطة "المرونة الاستراتيجية"

| التسلسل | البيان                                | الوسط  | الانحراف | الرتبة | درجة الأهمية |
|---------|---------------------------------------|--------|----------|--------|--------------|
| 1-      | المجال الأول: مرونة القدرات           | 4.009  | 0.61838  | 3      | مرتفع        |
| 2-      | المجال الثاني: مرونة الموارد البشرية. | 4.2494 | 0.79439  | 2      | مرتفع        |
| 3-      | المجال الثالث: مرونة الخدمة           | 4.2630 | 0.75997  | 1      | مرتفع        |
|         | المتوسط العام                         |        |          | -      | بشكل مرتفع   |
|         |                                       | 4.1738 | 0.72424  |        |              |

من خلال ما سبق يتبين بأن مستوى تطبيق متطلبات المرونة الاستراتيجية كان بدرجة مرتفعة؛ كانت ما بين (4.009-4.2630) ويظهر الجدول (7) بأن المتوسط العام للأنماط ككل، بلغ (4.1738)، "بدرجة مرتفعة" وأن متوسط الانحرافات بلغ (0.72424)، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (الفرغولين 2023)، إذ بينت بأن مستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية كان متوسطاً، كذلك تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (أبو العوف، 2023)، إذ بينت بأن مستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية كان متوسطاً، وإن المجال الثالث "المرونة الخدمة" حصل على أعلى متوسط حسابي (4.2630) بانحراف معياري مقداره (0.75997) (بدرجة مرتفعة) يليه مجال "مرونة الموارد البشرية"، والذي بلغ (4.2494) بانحراف معياري مقداره (0.79439) "بدرجة مرتفعة"، ومن ثم المجال الثالث "مرونة القدرات"، بمتوسط مقداره (4.009)، وانحراف مقداره (0.61838) "بدرجة مرتفعة".

ويمكن عرض محاور الدراسة الأربع (مرونة القدرات، مرونة الموارد البشرية، علاوة على مرونة الخدمة)؛ وفقاً للعرض الآتي:

#### المجال الأول : مرونة القدرات:

يُظهر الجدول (8) الانحراف المعياري والوسط الحسابي، وكذلك درجة الأهمية لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

#### الجدول ذو الرقم (8)

الانحراف المعياري والوسط الحسابي أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير (مرونة القدرات)

| الرقم | البيان                                                                   | الوسط  | الانحراف | الرتبة | درجة الأهمية |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|--------|----------|--------|--------------|
| 1-    | تمتلك ادارة البنك القدرة على توظيف التكنولوجيا في تطوير خدماتها المصرفية | 4.46   | 0.556    | 2      | مرتفعة       |
| 2-    | تمتلك ادارة البنك القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة        | 4.35   | 0.862    | 3      | مرتفعة       |
| 3-    | تمتلك ادارة البنك القدرة على التعامل مع حالات الغموض وعدم التأكد البيئي  | 4.30   | 0.819    | 4      | مرتفعة       |
| 4-    | تحرص ادارة البنك على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر لتنمية قدرات الموظفين  | 4.58   | 0.551    | 1      | مرتفعة       |
|       | المتوسط العام                                                            | 4.4009 | 0.61838  | -      | مرتفعة       |

تراوحت الأوساط الحسابية لاستجابات العينة على العبارات المرتبطة بمرونة القدرات ما بين (4.30-4.58)؛ ويظهر الجدول ذو الرقم (8) بأن المتوسط فيما يخص متغير (مرونة القدرات)، بلغ (4.4009)، "درجة مرتفعة" كما وأن الانحراف المعياري العام بلغ (0.61838)، وأن الفقرة ذات الرقم (5) حصلت على وسط مرتفع (4.58) وبانحراف معياري مقداره (0.551) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها " تحرص ادارة البنك على عقد دورات تدريبية بشكل مستمر لتنمية قدرات الموظفين"؛ ومن ثم الوسط الحسابي المرتبطة بالفقرة ذات الرقم (1) والتي نصها " تمتلك ادارة البنك القدرة على توظيف التكنولوجيا في تطوير خدماتها المصرفية"؛ والذي بلغ (4.46) بانحراف معياري مقداره (0.556).

وفيما يتعلق بالفقرة ذات الرقم (4) والتي نصها " تمتلك ادارة البنك القدرة على التعامل مع حالات الغموض وعدم التأكد البيئي"، جاءت في الدرجة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، إذ كان وسطها الحسابي الأدنى، إذ بلغ (4.30) بانحراف معياري مقداره (0.819) (بدرجة مرتفعة)، وهذا يدل على أن البنوك تمتلك المقدرة على التعامل مع حالات الغموض، إلا أن هذا دون المستوى المثالي والمطلوب، وبهذا يجب وضع سياسات واستراتيجيات تسهم بشكل أساسي

على الكشف عن حالات الغموض وعدم اليقين. وبهذا وبشكل عام، يتضح بأن مستوى تصورات عينة الدراسة حول بُعد " مرونة القدرات" كان بدرجة مرتفعة.

المجال الثاني: مرونة الموارد البشرية:

يمثل الجدول (9) الانحراف المعياري والوسط الحسابي وكذلك درجة الأهمية لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول ذو الرقم (9): الانحراف المعياري والوسط الحسابي لاستجابات العينة  
نحو متغير (مرونة الموارد البشرية)

| الرقم         | البيان                                                                           | الوسط  | الانحراف | الرتبة | درجة الأهمية |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|--------|--------------|
| 5-            | تعزز ادارة البنك مهارات الموظفين حسب متطلبات العمل من خلال التدريب.              | 4.38   | 0.799    | 1      | مرتفعة       |
| 6-            | لدى ادارة البنك القدرة على تعديل مهام العاملين بما يتناسب مع التطورات في البيئة. | 4.21   | 0.932    | 3      | مرتفعة       |
| 7-            | لدى البنك موظفين لديهم القدرة على اداء الوظائف المصرفية الجديدة.                 | 4.29   | 0.829    | 2      | مرتفعة       |
| 8-            | تتبنى ادارة البنك الموظفين أصحاب القدرات الابداعية.                              | 4.17   | 0.981    | 5      | مرتفعة       |
| المتوسط العام |                                                                                  | 4.2494 | 0.79439  | -      | مرتفعة       |

تباينت الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمتغير "مرونة الموارد البشرية" ما بين (4.17-4.38) وبين الجدول (9) بأن المتوسط حول المجال الثاني، بلغ (4.2494)، "بدرجة مرتفعة" وأن الانحراف بلغ (0.79439)، وأن الفقرة (6) حصلت على أعلى وسط حسابي، إذ بلغ متوسطها (4.38) بانحراف مقداره (0.799) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها " تعزز ادارة البنك مهارات الموظفين حسب متطلبات العمل من خلال التدريب"، ومن ثم الوسط الحسابي المرتبطة بالفقرة ذات الرقم (9) والتي نصها " لدى البنك موظفين لديهم القدرة على اداء الوظائف المصرفية الجديدة "، والذي بلغ (4.29) بانحراف معياري مقداره (0.829) (بدرجة مرتفعة).

أما فيما يتعلق بالفقرة رقم (10) والتي نصت ما يلي: "تتبنى ادارة البنك الموظفين أصحاب القدرات الابداعية"، جاءت في المرتبة الدنيا والأخيرة بين فقرات هذا المجال، إذ كان وسطها الحسابي الأدنى، إذ بلغ (4.17) بانحراف معياري مقداره (0.981) (بدرجة مرتفعة)، وبهذا يجب على البنوك القيام بتبني استراتيجية تحسين بتحسين القدرات الإبداعية لدى الموظفين؛ لعل إشراكهم بدورات تدريبية متخصصة يساهم بتحسين قدراتهم الإبداعية ويؤدي لمواكبة

التطورات الحديثة والعصرية. وبشكل عام؛ يتضح بأن مستوى تصورات عينة الدراسة فيما يخصّ بعد مرونة الموارد البشرية كان بدرجة مرتفعة.

#### المجال الثالث: المرونة الخدمة:

يمثل الجدول (10) الانحراف المعياري والوسط الحسابي وكذلك درجة الأهمية لكل فقرة من فقرات هذا البعد. الجدول ذو الرقم (10): الانحراف المعياري والوسط الحسابي وكذلك درجة الأهمية أفراد العينة فيما يخصّ (مرونة الخدمة)

| البيان                                                                       | الوسط         | الانحراف       | الرتبة | درجة الأهمية  | التسلسل |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|--------|---------------|---------|
| تحرص ادارة البنك على تعديل خدماتها وفقاً لاحتياجات العملاء ورغباتهم          | 4.25          | 0.862          | 3      | مرتفعة        | 9       |
| تقوم ادارة البنك بتقديم خدمات جديدة ومتميزة مقارنة بالمنافسين                | 4.22          | 0.842          | 4      | مرتفعة        | 10      |
| تقوم ادارة البنك بمواكبة التطورات التكنولوجية لرفع كفاءة خدماتها الالكترونية | 4.37          | 0.736          | 1      | مرتفعة        | 11      |
| تقوم ادارة البنك بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية المتجددة لعملائها  | 4.23          | 0.886          | 2      | مرتفعة        | 12      |
| <b>المتوسط العام</b>                                                         | <b>4.2630</b> | <b>0.75997</b> |        | <b>مرتفعة</b> |         |

اختلفت الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمتغير مرونة الخدمة، إذ تراوحت ما بين (4.22-4.37)، هذا ويتبين خلال الجدول (10) بأن المتوسط العام فيما يخصّ المستجيبين حول هذا المجال، بلغ (4.2630)، "بدرجة مرتفعة" وأن متوسط الانحراف بلغ (0.75997)، والفقرة (14) كانت مرتفعة مقارنة مع غيرها؛ بلغت (4.37) وبانحراف معياري مقداره (0.736) (بدرجة مرتفعة) والتي نصّها "تقوم ادارة البنك بمواكبة التطورات التكنولوجية لرفع كفاءة خدماتها الالكترونية"، ومن ثم الوسط المرتبط بالفقرة ذات الرقم (15) والتي يقول بأن "تقوم ادارة البنك بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية المتجددة لعملائها"؛ والذي بلغ (4.23) بانحراف معياري مقداره (0.886)، بدرجة (مرتفعة).

وفيما يخصّ الفقرة رقم (13) والتي تقول "تقوم ادارة البنك بتقديم خدمات جديدة ومتميزة مقارنة بالمنافسين"؛ جاءت في المرتبة الدنيا والأخيرة، إذ كان وسطها الحسابي الأدنى، إذ بلغ (4.22) بانحراف معياري مقداره (0.842) (بدرجة مرتفعة)، وبهذا يلاحظ بأن البنوك تقدم خدمات جديدة ومتميزة تحقق الرضا، إلا أنه دون المستوى، لذا يجب

وضع استراتيجيات وسياسات لأجل القيام بذلك بشكل دوري ومستمر. وبشكل عام، يتضح بأن مستوى تصورات المستجيبين حول هذا البعد كان بدرجة مرتفعة.

#### البعد الثاني: ريادة الأعمال:

يمكن عرض محاور الدراسة الثلاثة (الاستباقية، الابتكار) وفقاً للعرض الآتي:

#### المجال الأول : الاستباقية:

يُظهر الجدول (11) الانحراف المعياري والوسط الحسابي، وكذلك درجة الأهمية لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

#### الجدول ذو الرقم (11)

الانحراف المعياري والوسط الحسابي أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير (الاستباقية)

| الرقم | البيان                                                                                | الوسط         | الانحراف       | الرتبة | درجة الأهمية |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|--------|--------------|
| 13-   | تمتاز ادارة البنك في توقع احتياجات العملاء المستقبلية لتلبيتها قبل المنافسين.         | 4.25          | 0.826          | 1      | مرتفعة       |
| 14-   | تبادر ادارة البنك بتقديم خدمات جديدة مميزة تتفوق فيها على خدمات المنافسين.            | 4.10          | 0.935          | 4      | مرتفعة       |
| 15-   | تحفز ادارة البنك الموظفين لرصد واكتشاف الفرص باستمرار.                                | 4.17          | 0.867          | 3      | مرتفعة       |
| 16-   | تهتم ادارة البنك بوضع سيناريوهات مستقبلية لمواجهة الازمات المحتملة في القطاع المصرفي. | 4.18          | 0.749          | 2      | مرتفعة       |
|       | <b>المتوسط العام</b>                                                                  | <b>4.1600</b> | <b>0.74002</b> |        | مرتفعة       |

تراوحت الأوساط الحسابية لاستجابات العينة على العبارات المرتبطة بالاستباقية ما بين (4.25-4.10)؛ ويظهر الجدول ذو الرقم (11) بأن المتوسط فيما يخص بمتغير (الاستباقية)، بلغ (4.1600)، "بدرجة مرتفعة" كما وأن الانحراف المعياري العام بلغ (0.74002)، وأن الفقرة ذات الرقم (21) حصلت على وسط مرتفع (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.826) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها "تمتاز ادارة البنك في توقع احتياجات العملاء المستقبلية لتلبيتها قبل المنافسين"، ومن ثم الوسط الحسابي المرتبطة بالفقرة ذات الرقم (24) والتي نصها "تهتم ادارة البنك بوضع

سيناريوهات مستقبلية لمواجهة الازمات المحتملة في القطاع المصرفي"، والذي بلغ (4.18) بانحراف معياري مقداره (0.749).

وفيما يخص الفقرة رقم (22) والتي تقول "تبادر ادارة البنك بتقديم خدمات جديدة مميزة تتفوق فيها على خدمات المنافسين"؛ جاءت في الدرجة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، إذ كان وسطها الحسابي الأدنى، إذ بلغ (4.10) بانحراف معياري مقداره (0.935) (بدرجة مرتفعة)، وهذا يدل على أن البنوك تبادر بتقديم خدمات جديدة؛ إلا أن ذلك دون المستوى المثالي والمطلوب، وبهذا يجب وضع سياسات واستراتيجيات تسهم بشكل أساسي تشجيع فكرة الابتكار والريادية في الأعمال المصرفية لأجل تقديم خدمات متميزة لطلابها.

وبهذا وبشكل عام؛ يتضح بأن مستوى تصورات عينة الدراسة حول بُعد "الاستباقية" كان بدرجة مرتفعة.

#### المجال الثاني: الابتكار:

يمثل الجدول (12) الانحراف المعياري والوسط الحسابي؛ وكذلك درجة الأهمية لكل فقرة من فقرات هذا

البعد.

الجدول ذو الرقم (12): الانحراف المعياري والوسط الحسابي لاستجابات العينة  
نحو متغير (الابتكار)

| الرقم | البيان                                                                                         | الوسط  | الانحراف | الرتبة | درجة الأهمية |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|--------|--------------|
| 17-   | تشجع ادارة البنك العاملين على طرح الافكار الجديدة بما يتعلق بخدماته .                          | 4.22   | 0.902    | 2      | مرتفعة       |
| 18-   | تستثمر ادارة البنك في الافكار الابتكارية القابلة للتطبيق وتعمل على تحويلها الى خدمات العملاء . | 4.21   | 0.903    | 3      | مرتفعة       |
| 19-   | توفر ادارة البنك المناخ المناسب لابتكار خدمات واساليب جديدة للعمل .                            | 4.06   | 0.941    | 5      | مرتفعة       |
| 20-   | تستعين ادارة البنك بخبراء من الخارج للمساعدة على التطوير الابتكاري.                            | 4.23   | 0.758    | 1      | مرتفعة       |
|       | المتوسط العام                                                                                  | 4.1549 | 0.78414  |        | مرتفعة       |

يظهر الجدول السالف الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمتغير "الابتكار" ما بين (4.23-4.06)؛ كذلك يوضح الجدول (12) بأن المتوسط المتعلق بالمجال الثاني؛ بلغ (4.1549)، "بدرجة مرتفعة" وأن الانحراف بلغ (0.78414)، وأن الفقرة (30) حصل على أعلى وسط حسابي، إذ بلغ متوسطها (4.23) بانحراف



بالدراسة، و يوضح الجدول أن مستوى الدلالة المحسوب (Sig) بلغ (0.000) وهي أدنى من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة وقيمتها (0.05)، ومنها نرفض الفرضية الرئيسة العدمية ونقبل البديلة، والتي نصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة القدرات، مرونة الموارد البشرية، مرونة الخدمة) في قيادة الأعمال بأبعادها مجتمعة (الاستباقية، الابتكار) في البنوك التجارية الأردنية".

كما وتشير نتائج الجدول (13) أن قيمة ( $r=0.924$ )، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط قيمتها (92.4%) تعتبر مرتفعة بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة القدرات، مرونة الموارد البشرية، مرونة الخدمة) و قيادة الأعمال بأبعادها مجتمعة (الاستباقية، الابتكار) في البنوك التجارية الأردنية.

ويتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2=0.851$ )، وهذا يدل على أن التباين في المرونة الاستراتيجية بأبعادها قام بتفسير ما مقداره (85.1%) من التباين بأبعاد قيادة الأعمال، ونسبة (14.9%) نتيجة عوامل أخرى لم تتناولها هذه الدراسة .

## الخاتمة

تعيش البنوك التجارية الأردنية بيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر وفي حالة من عدم اليقين بما ينطوي عليه المستقبل من مفاجآت و تحديات و فرص؛ إذ يعتمد نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية وكذلك أداء رسالتها، وأيضاً مدى قدرتها على التكيف مع الظروف المتسارعة والاستجابة لمتطلبات المستقبل وتوجهات السوق على المستوى العالمي والمحلي، الأمر الذي يفرض عليها أن تتمتع بقدرات تنافسية عالية تؤهلها لإحداث التغيير و التطوير الذي يمكن به توظيف الموارد والإمكانات في ضوء تحليل دقيق و استجابة سريعة لعوامل البيئة الخارجية و التنافسية وإعادة صياغة الاستراتيجيات فاعلة، والتحرك بالاتجاه الصحيح، و بالسرعة المناسبة؛ لتحقيق القدرات التنافسية؛ ومن خلال هذه الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث يمكن صياغة أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات من خلال النقاط الآتية الذكر.

## النتائج:

تبين بعد إجراء التحليل الإحصائي ما يأتي:

- مستوى تطبيق مبادئ وأعراف المرونة الإستراتيجية لدى البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.2955)، كما والانحرافات المعيارية بلغ (0.64159) وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (القرغولي 2023)، إذ بينت بأن مستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية كان متوسطاً، كذلك تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (أبو العوف، 2023)، إذ بينت بأن مستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية كان متوسطاً؛ وبذا يجب تعزيز المبادئ والأعراف المرتبطة بتطبيق المرونة الاستراتيجية في البنوك.
- مستوى تطبيق مبادئ وأعراف ريادة الأعمال لدى البنوك التجارية الأردنية كانت مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.1883)، ومتوسط الانحرافات المعيارية بلغ (0.730198)، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (Abu Gabel, 2023)، إذ بينت بأن مستوى التطبيق كان متوسطاً، وبهذا يجب تعزيز تطبيق المبادئ المرتبطة بريادة الأعمال في البنوك.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة القدرات، مرونة الموارد البشرية، مرونة الخدمة) في ريادة الأعمال بأبعادها مجتمعة (الاستباقية، الابتكار) في البنوك التجارية الأردنية؛ وهذه النتيجة تتشابه مع ما توصلت إليه دراسة (هزاع، 2024) وكذلك دراسة (القرغولي، 2023)، إذ بينت بأن هناك أثر لمتغير المرونة الاستراتيجية على أبعاد ومتغيرات أخرى.

## التوصيات:

يمكن وضع التوصيات الآتية بناءً على ما سلف من نتائج، وهي على النحو الآتي:

### أولاً: التوصيات الخاصة بالبنوك التجارية الأردنية:

- يتبين من خلال الانتهاء من هذه الدراسة بأن هناك أثراً للمرونة الاستراتيجية على ريادة الأعمال لدى البنوك التجارية الأردنية؛ لذا وجب وضع استراتيجيات وسياسات لتحسين وتعزيز تطبيق المبادئ المرتبطة بها وكذلك باستراتيجياتها.
- تحسين قدرات المدراء فيما يتعلق بمبادئ وأعراف المرونة الاستراتيجية وكذلك ريادة الأعمال ومتطلباتها من خلال تنظيم دورات تدريبية؛ على أن يتم ذلك بشكل دوري ومستمر.
- وجوب تطبيق استراتيجيات المرتبطة بالمرونة الاستراتيجية فيما يتعلق بريادة الأعمال؛ وإبراز الخدمات المتطورة والحديثة التي تقدمها البنوك التجارية؛ للوصول لعملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين لدى البنوك التجارية.
- وضع تصورات واستراتيجيات لتحسين البنية التحتية المرتبطة لتطوير الخدمات المصرفية وابتكار خدمات أخرى منافسة؛ وذلك للاستجابة لأي تغييرات في المنافسة الخارجية وكذلك الداخلية والتي من الممكن أن تحدث.
- القيام بتحديد متطلبات المرونة الاستراتيجية والتعاون مع البنوك العالمية المتميزة في مجالات الخدمات المصرفية؛ وذلك لنقل التجارب المصرفية المتطورة؛ ولتعزيز قدراتها التنافسية.
- ضرورة وضع تصورات وخطط مستقبلية مرنة؛ لمجابهة التحديات المستقبلية بحال حدوثها.

### ثانياً: الدراسات المستقبلية:

- هذه الدراسة تم تطبيقها على شركات خدمية؛ ويقترح الباحث بأن يكون هناك دراسات أخرى مرتبطة بموضوع الدراسة الحالي وبمتغيراته على أن تشمل شركات تصنيعية أردنية.
- وجوب تطبيق أبعاد الدراسة ومتغيراتها على بيئات ومجتمعات مختلفة مثل (شركات التأمين الأردنية، أو الشركات المساهمة العامة الأردنية... الخ).
- تناول أحد أبعاد الدراسة فمثلاً المتغيرات المرتبطة بالمرونة الاستراتيجية وربطها مع متغيرات أخرى مرتبطة الأداء مثل: الفاعلية أو الكفاءة... وغيرها.

## الهوامش

- 1-القرغولي، حسين علي عبدالله (2023). ص99.
- 2-النسور، بلال هاشم، والخرارية، عبد الحميد. (2021). ص 24.
- 3-رمضان، ومحفوظ، زياد وجودة (2020)، ص 21.
- 4-خشبة، اسلام عمر حسن (2020). ص34.
- 5-جاسم، طارق علي، وعبد الدائم، زينة عامر (2022). ص15
- 6-Jasim, Arafat Nasser. (2022) , pp-194.
- 7-Denning, S. (2019). ,pp 45(9), 3-9.
- 8-طاهر، مجيد (2019)، ص، 9.
- 9-ياس وآخرون (2022). ص190.
- 10-Al Khalifa ،Sh. Mohamed ,H. (2021) , p15.
- 11-Fachrunnisa....et..all, ،(2020). pp 65-85.
- 12-Abu-Nahel, ..et..al, pp : 59-130.
- 13-Kerr, H (2018). ,pp15-17.
- 14-Michael Raynor. (2020). pp,17-20.
- 15-طاهر، مجيد (2019)، مرجع سابق، ص15.
- 16-الصيرفي وعبد الفتاح، محمد وعصام(2020)، ريادة الأعمال الناشئة والمفهوم دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، 8(22): 1-56.
- 17-ابن منظور، محمد بن مكرم(1993)، لسان العرب، بيروت: دار صادر.
- 18- جاسم وآخرون، (2022)، مرجع سابق .
- 19-المري، محمد (2020)، ص15.
- 20-Muhammad, I. A., & Achadi, B. S. (2020). pp 30-33.
- 21-النجار، وآخرون. (2018). ص 7.
- 22-جمعة، سيد . (2020). ص44،
- 23-النجار وآخرون، (2018) ص25..
- 24-جمعة، سيد. (2020) مرجع سابق.
- 25-Abu Gabel, A. (2023). pp 59-130.
- 26-العتوم، شفيق (2015)، طرق الإحصاء باستخدام SPSS، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 27-Sekaran, U. Bougie, R. (2016). pp22-25..

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ابن منظور، محمد بن مكرم (1993)، *لسان العرب*، بيروت: دار صادر.
- ابو العوف، رزان عطية محمد (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية. *المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(2)، 161-181.
- جاسم، طارق علي، وعبد الدائم، زينة عامر (2022). دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال. *مجلة الريادة للمال والأعمال*، 3(4)، 1-15.
- جمعة، سيد . (2020). أثر الإبداع التنظيمي علي ريادة الأعمال - بالتطبيق علي المشروعات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في البورصة المصرية. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، 5(57)، 1-144.
- خشبة، اسلام عمر حسن (2020). دور المسؤولية الاجتماعية في دعم ريادة الأعمال دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية بالقاهرة الكبرى. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 25(16)، 34 - 63.
- رمضان، ومحفوظ، زياد وجودة (2020)، *الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك*، عمان: دار وائل للنشر.
- الصيرفي وعبد الفتاح، محمد وعصام (2020)، *ريادة الأعمال النشأة والمفهوم دراسة تحليلية*، مجلة كلية التربية، 8(22): 1-56.
- طاهر، مجيد (2019)، *العلاقة بين القدرات الديناميكية و المرونة الإستراتيجية و انعكاسها على فاعلية اتخاذ القرار*، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة بغداد ، بغداد، العراق.
- العتوم، شفيق (2015)، *طرق الإحصاء باستخدام SPSS*، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- القرغولي، حسين علي عبدالله (2023). دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز مكانة المنظمة: دراسة تطبيقية في شركة الخليج لمنتجات الألبان في كربلاء المقدسة. *مركز كربلاء للدراسات والبحوث*، 9(2)، 99-121.
- المري، محمد (2020)، *أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية من خلال القدرات الديناميكية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجد راضي. (2018). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي*. الاردن. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النسور، بلال هاشم، والخراربة، عبد الحميد. (2021). *ريادة الأعمال*. ط1، الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- هزاع، فيصل. (2024)، *أثر المرونة الاستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية*، *مجلة الآداب*، 12(2): 267-314.
- ياس، وسام عباس، وحسن، شفاء يلاسم (2022). تأثير المرونة الاستراتيجية في اداء المنظمة الدور الوسيط لسلسلة التجهيز المتسارعة. *مجلة التقنيات*، 4(4)، 180-190.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abu Gabel, Aya Hussein El Sayed. (2023). The Impact of Human Talent Management on Organizational Entrepreneurship the Mediating Role of Job Crafting: An Empirical Study on Commercial Banks in Alexandria Governorate, *Scientific Journal of Business Research*, 2(10), 59-130.
- Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A., (2020), Quality of Services and Its Role in Enhancing Strategic Flexibility in Non-Governmental Hospitals. *International Journal of Academic Accounting, Finance and Management Research*, 2(10), 59-130.
- Al Khalifa, Sh. Mohamed Hamad Mohamed Abdulla (2021) "*Crisis Management and Strategic Flexibility: The Moderating Role Of E-Readiness*", [Unpublished Thesis], Brunel University London.
- Denning, S. (2019). Strategic Agility: Using Agile Teams to Explore Opportunities for Market - Creating Innovation. *Strategy & Leadership*, 45(9), 3-9.
- Fachrunnisa, Olivia, Adhijatma, Ardian, Lukman, Najah, Ab. Majid, Md Noh, (2020). "Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility" *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), 65-85.
- Jasim, Arafat Nasser. (2022) Passion, simulation, and traditional creativity and its impact on entrepreneurship - Applied to some small projects in Basra Governorate, *Al-Anbar University Journal of Economic & Administration Sciences*, 2(19), 176-194.
- Kerr, H (2018). *organizational resilience: harnessing experience, embracing opportunity*, british standards institution, United Kingdom
- Michael Raynor. (2020). *strategic flexibility*, A Deloitte Research Monograph, article available on the web site: <http://documents.mckinsey.com/documents/strategic-flexibility>. html, visited in 25-10-2020.
- Muhammad, I. A., & Achadi, B. S. (2020). The Learning Management of Creative Product and Entrepreneurship in Vocational High School in Frontier. Outermost and Least Developed Regions in Alor Regency, East Nusa Tenggara Province, *International Journal of Education Humanities and Social Science*, 3(1).
- Sekaran, U. Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill building approach* (5<sup>th</sup> ed), John Wiley & Sons.