



دور الرقابة الريادية في تحقيق التموضع الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركات التجارة العامة في محافظة دهوك – العراق

د. ألفن ناظر ججو الداود

أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان، العراق،

alvin.dawod@uod.ac

أرشيد سعيد ديرو

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان، العراق،

arshid.xanasor@gmail.com

الملخص

سعت الدراسة الحالية إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين الرقابة الريادية والتموضع الاستراتيجي في عينة من شركات التجارة العامة في محافظة دهوك. أجريت هذه الدراسة بالاعتماد على المنطق الاستدلالي؛ ولتحقيق هدفها، تم صياغة ثلاثة فرضيات رئيسية مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة الريادية والتموضع الاستراتيجي؛ ووجود أثر معنوي لأبعاد الرقابة الريادية في التموضع الاستراتيجي؛ ووجود فروقات معنوية لدى الشركات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين. لاختبار صحة الفرضيات، تم إعداد استبانة استبانة وزعت على عينة عشوائية تمثلت بالمديرين في شركات التجارة العامة في محافظة دهوك. تم الحصول على (167) استبانة صالحة للتحليل، والتي تم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج (SPSS V26). توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات منها أن الرقابة الريادية في الشركات المبحوثة تساهم ومن خلال أبعادها الثلاثة (الابتكار الجذري، والتدابير الوقائية، والاستباقية) في تحقيق التموضع الاستراتيجي من خلال اعتماد أربع استراتيجيات وهي التمايز، وقيادة التكلفة، والجودة المدركة، وتنوع الأعمال. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، منها ضرورة قيام المديرين في الشركات المبحوثة بتعزيز أبعاد الرقابة الريادية فيها، وإن لا تكتفي بالحد الأدنى من الاستفادة، إنما الاستفادة القصوى مما تقدمه هذه الأبعاد لأن ذلك لن يساعدها في فقط في تعزيز تموضعها الاستراتيجي، بل في عدة جوانب أخرى كالسلوك بريادية باستمرار، وخلق فرص جديدة وفريدة، وتحقيق أداءً ريادياً متميزاً.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الريادية، التموضع الاستراتيجي.

1. المقدمة

تميز العقد الماضي بتسارع التغيرات التي تعمل في ظلها شركات الأعمال نتيجة زيادة الضغط التنافسي والحاجة إلى الابتكار وإيجاد مواقع متميزة لها باستمرار، وهذا ما فرض على هذه الشركات التي كانت



في السابق أمنة من المنافسة مراجعة نفسها للعمل في هذه البيئة حتى تصبح قادرة على مواجهة المنافسة (Saoudi & Foliard, 2017: 211). وهذا ما يمكن للشركات تحقيقه من خلال اللجوء الى التموضع الاستراتيجي كاستجابة استراتيجية والتي تعد كوسيلة تدفع بالشركة الى ايجاد ما يميزها عن سائر المنافسين ويساعد على تحقيق قيمة للشركة (Onguko & Ragui, 2014: 1309)، وهذا يتطلب من الشركات امتلاك مجموعة من المزايا المتجددة باستمرار لبناء هذه التموضع بسرعة اكبر من المنافسين.

وعلى هذا فإن معظم الشركات في الوقت الحالي بحاجة إلى امتلاك مزايا خاصة كالقدرة على تكيف مع المتغيرات البيئية وكيفية مواجه هذه المتغيرات من خلال امتلاكها ميزة الاستباقية في اتخاذ القرارات الصحيحة، ونتيجة لحالة عدم التأكد المتوافرة بدرجة عالية لظروف البيئة المحيطة بالشركات واضطراب تلك البيئة، لذا فإن الإدارة الاستراتيجية لم تعد تجدي نفعاً بالطرق التقليدية. فلها من الأجر التوجه نحو الأساليب الحديثة بهدف تجاوز تلك العقبات. وتعد الرشاقة الريادية من هذه الأساليب للمحافظة على التعامل الشركات بصورة مستدامة وبشكل أفضل من خلال إدارة التغيير المستمر والتعامل المرن معه، وللرشاقة الريادية دور فعال في تحقيق التميز لشركة وكذلك في خلق القيمة من خلال تقديم الابتكارات بشكل متكرر والتي من خلالها تواجه الشركات التغيير المتقطع (Karimi & Walter, 2021: 2).

ما سبق طرحه يقترح بأن إدراك التموضع الاستراتيجي وتعزيزها يعد مطلباً ضرورياً لمختلف أنواع الشركات التي تسعى للتفوق والتميز ومن ضمنها شركات التجارة العامة، ومن المؤكد أن هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تساهم في تحقيق هذا النوع من التموضع. وفقاً للبحث الحالي، قد تكون الرشاقة الريادية واحدة من هذه المتغيرات. لذا فإن هذا البحث يحاول الإجابة على التساؤل البحثي التالي: هل تساهم الرشاقة الريادية في التموضع الاستراتيجي في شركات التجارة العامة في محافظة دهوك؟

للإجابة على التساؤل أعلاه فإن البحث الحالي سيتطرق في بادئ الامر إلى مشكلة البحث وهدفه وأهميته، ثم سيناقش الأدبيات المتعلقة بكل من الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي. بعدها سيتناول أنموذج البحث وفرضياته وتصميمه، ثم سيستعرض النتائج التي تم التوصل إليها. وأخيراً سيتم عرض الاستنتاجات وتقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي.

2. مشكلة البحث

بينت نتائج المقابلات التي قام بها الباحثان مع عدد من مدراء الشركات المبحوثة أن التطور الحاصل في بيئة الأعمال في وقت الحاضر نتيجة المنافسة الشديدة والبيئة السريعة التغير يفرض على الشركات بصورة عامة والتجارية منها بصورة خاصة ان تبحث عن وسائل وطرق جديدة وبشكل سريع حتى تصبح قادرة على مواجهة المنافسة. وهنا يبرز دور التموضع الاستراتيجي لتحقيق التميز والتفوق على



المنافسين وبالتالي الحفاظ على بقاءها المستدام في السوق. ومن خلال مراجعة الأدبيات تبين أن هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تحقق مثل هذا التموضع والعديد منها مرتبطة بالاستباقية والابداعية والاستراتيجيات الوقائية، إلا أنه لا توجد دراسة تشير بشكل مباشر إلى الدور الذي تلعبه الرشاقة الريادية (التي تشمل ما سبق ذكره من متغيرات) في تحقيق أو بناء تموضع استراتيجي، وبالتالي هناك فجوة معرفية حقيقية تستحق الدراسة. وعلى هذا فإن هذه الدراسة تسعى للتعرف على طبيعة العلاقة بين الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي، وتحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:

أ. هل هناك تصور واضح لدى إدارة الشركات المبحوثة عن الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي؟

ب. ما مستوى اعتماد الرشاقة الريادية من قبل الشركات المبحوثة؟

ت. ما مستوى استخدام استراتيجيات التموضع الاستراتيجي التي تمتلكها الشركات المبحوثة؟

ث. ما هي علاقة الارتباط والتأثير بين الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي في الشركات المبحوثة؟

3. أهداف البحث

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساسي وهو تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي في شركات القطاع الخالتجارة العامة في محافظة دهوك. لتحقيق هذا الهدف فإن الدراسة الحالية تسعى إلى القيام بالآتي:

- أ. تقديم تأطير نظري وميداني لإدارات الشركات المبحوثة عن الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي.
- ب. تحديد مستوى اعتماد كل من الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي في الشركات المبحوثة.
- ت. بناء مخطط فرضي يعبر عن العلاقات بين متغيرات الدراسة واتجاهات تأثيراتها.
- ث. التعرف على طبيعة الارتباط بين الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي في الشركات المبحوثة.
- ج. التعرف على الدور التأثيري لأبعاد الرشاقة الريادية في التموضع الاستراتيجي في الشركات المبحوثة.
- ح. تقديم مقترحات علمية للشركات المبحوثة حول نقاط قوتها الكامنة في المتغيرات المعتمدة ومكامن الخلل في هذه المتغيرات، فضلاً عن مقترحات أخرى تخص تحسين العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات في هذه الشركات.

4. أهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة الحالية في كونها تتناول مفهومين لم يتطرق له الباحثون بالشكل الكافي (الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي)، حيث لا توجد أي دراسة ربطت هذان المفهومين معاً، كما لم يتسنى للباحثان الاطلاع على أي دراسة عربية تناولت مفهوم الرشاقة الريادية. أما بالنسبة للتموضع الاستراتيجي، فتوجد دراسة عربية واحدة تناول هذا المفهوم. ولهذا فإنه من المتوقع أن تشجع هذه الدراسة الباحثون في مجال الريادة والإدارة الاستراتيجية (الذين يقومون بإجراء بحوثهم باللغة العربية) بدراسة هذا المفهوم وربطه بمتغيرات أخرى وبالتالي



أبرز أهميته نظرياً وعملياً. ولهذه الدراسة أهمية ميدانية أيضاً كونها تتناول مفهومين يساهمان بشكل كبير في نجاح شركات قطاع الخاص وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة وبالتالي الاستمرارية في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار.

5. الإطار النظري

1.5 الرشاقة الريادية

حظي مفهوم الرشاقة الريادية باهتمام متزايد من قبل الممارسين والأوساط الأكاديمية نتيجة تميز المشهد التنافسي الحديث بالمنافسة الشديدة، والظروف الاستراتيجية والتشغيلية المضطربة، وزيادة ضغوط الوقت للوصول إلى السوق، والتغيرات التنظيمية (Tan, et al., 2009: 2)، وأيضاً تغيرات السوق المباشرة وخاصة فيما يتعلق بتقلب الطلب وإمكانية الوصول إلى المعلومات وكذلك متطلبات العملاء سريعة التطور (Williams & Olajide. 2020: 2). وتشير الرشاقة الريادية إلى تلك القدرات الديناميكية التي تُمكن الشركة من تحقيق المزايا التنافسية وتحسين أدائها، حيث باستخدام هذه القدرة، يمكن للشركة أن تشعر بمتطلبات العملاء وأنشطة المنافسين وفرص التعاون ومن ثم الاستجابة لها بسرعة (Sorkhabi & Yakhchali, 2017: 169).

يرى (Ragin-Skorecka 2016: 6) أن جوهر الرشاقة الريادية يتمثل في إيجاد الفرص واستغلالها لكي تتمكن الشركة من الاستمرار في العمل والنمو في بيئة السوق التي تعمل ضمنها؛ حيث تساعد الرشاقة الريادية الشركات على النجاح وزيادة الأرباح في الأسواق شديدة المنافسة، وتعتمد على المعرفة والخبرة والابتكار لدى أعضائها وفي التكوين المتاح لهم، وذلك لأن الرشاقة الريادية ترتبط بالإبداع والمبادرة والقدرة على تحديد الأهداف وتحقيقها بشكل استباقي. وفي هذا الصدد، أشار (Grand and Bartl 2019: 130) إلى أن الرشاقة الريادية تهدف إلى تقديم طرق جديدة بشكل استباقي لتأطير الموقف الاستراتيجي، ورؤية المستقبل في أبعاد أخرى، وتوليد السرعة في اتخاذ القرارات، والمشاركة بشكل استباقي في السياقات المتغيرة.

يعرف (Klimenko 2022: 11) الرشاقة الريادية بأنها القدرة على اكتشاف فرص ابداعية واستغلالها من خلال الحصول على الأصول والمعرفة والعلاقات المطلوبة. أما (Venkatesan 2020: 22) فيرى أن الرشاقة الريادية تعج قدرة ديناميكية التي تقوم الشركة من خلالها باستشعار فرص السوق بشكل استباقي، واغتنام هذه الفرص من خلال القدرة على إعادة تكوين الموارد والقدرات بشكل أساسي في المنظمة من أجل الاستفادة بسرعة من الفرص. وبالتالي، تتجلى أهمية الرشاقة الريادية من خلال التمكن من إضافة قيمة جديدة إلى الشركة وكذلك للعملاء (Chege, et al, 2020: 8)، حيث تتمكن الشركة من خلالها من اتخاذ إجراءات استباقية تهدف إلى القيادة التنافسية، وهذا يتم من خلال القدرة على إطلاق إجراءات تنافسية ينصب تركيزها على إنشاء قواعد جديدة للميزة التنافسية، أو تعطيل المزايا الحالية للمنافسين، أو تحويل المشهد التنافسي لصالح الشركة (Lee, et al, 2008: 6). وعلى هذا، تستطيع الشركات من خلال الرشاقة الريادية أن تصبح أكثر وعياً بتقلبات السوق والصناعة والفرص والإمكانيات التي تم التغاضي عنها من قبل المنافسين (Kim, et al, 2018: 3).

ومن خلال مراجعة الأدبيات تبين أنه بالرغم من وجود وجهات نظر متعددة حول أبعاد الرشاقة الريادية، إلا أن هناك اتفاقاً على ثلاثة أبعاد رئيسة لهذه الظاهرة وهي الاستباقية والتدابير الوقائية والابتكار (Panda, 2020).



تشير الاستباقية إلى البحث عن فرص جديدة قد تكون مكملة أو لا تكون مكملة لخط العمليات الحالي (Anwar & Issah, 2021: 5). والتدابير الوقائية تشير إلى الإجراءات المصممة التي تتخذها الشركة عندما تكون ظروف بيئة العمل غير مستقرة، بهدف الحصول على مركز تنافسي قوي (Doh & Pearce, 2004: 655). أما الابتكار الجذري فيشير إلى تطويرات جديدة وفريدة من نوعها أو على أحدث طراز في فئة المنتجات التي تغير أنماط استهلاك السوق بشكل جذري وتختلف بشكل كبير عن المنتجات الحالية (Dean, et al., 2022: 3). اعتماداً على ما سبق مناقشته، يرى الباحثان أن الرقابة الريادية تشير إلى قدرة الشركة على توقع واكتشاف التغيرات المفاجئة التي تحدث في بيئة العمل والاستجابة لها بشكل استباقي من خلال دمج الكفاءات الداخلية والخارجية بسرعة بالشكل الذي يحقق مزايا تنافسية مستدامة ويحسن من أداء الشركة.

2.5 التوضع الإستراتيجي

أن التوضع في الأصل كان مصطلحاً تسويقياً يصف كيفية قيام الشركة بتكوين العناصر الأربعة للتسويق (ميزات المنتج، السعر، المكان، والترويج) بحيث تجذب شريحة معينة من السوق أو مكانة معينة (Onguko & Ragui, 2014: 1309). اليوم، يتعلق تحديد التوضع الاستراتيجي بقيام المنظمة بأداء أنشطة مختلفة عن المنافسين أو أداء أنشطة مماثلة بطرق مختلفة التي تحقق من خلالها تميز المنظمة عن الآخرين (Urde & Koch, 2014: 483; 2016: 22). على هذا، فإن تحديد التوضع الاستراتيجي للمنظمة يعني عادةً تحديد موقعها فيما يتعلق بالمنافسة. وهذا يعني تحديد نقاط قوتها وضعفها مقارنة بالمنافسين في نفس المجموعة الاستراتيجية، لكل شريحة من قطاعاتها الاستراتيجية من حيث قيمتها /أو جاذبيتها (Chereau & Meschi, 2018: 39-40). بالتالي، فإن التوضع الاستراتيجي يشير إلى عملية ابتكار التوضع المستقبلي المرغوب فيه للمنظمة على أساس التطورات الحالية والمتوقعة، ووضع الخطط لتحقيق هذا الوضع من خلال إدارة التكلفة وتمايز المنتجات والتركيز على السوق (Nanjekho, 2014: 9).

ولا يفوتنا أن ننوه بأنه تحديد التوضع الاستراتيجي هو استراتيجية تكيفية لخلق القيمة استجابة للتغيرات في البيئة التنافسية للشركة (Goldsmith & Gow, 2000: 45). ولذا يجب أن يتضمن التوضع الاستراتيجي تحديد وضع مستقبلي للشركة من خلال مراعاة البيئة الديناميكية، بحيث يهدف هذا الوضع إلى ضمان استمرارية المؤسسة (Ndiege, 2019: 2). حيث تعد التوضع الاستراتيجي عملية إدارية داخل المنظمة لتطوير استراتيجية تحديد التوضع على مستوى المنظمة التي تهدف إلى تمييز المنظمة بشكل واضح عن المنافسين الآخرين (Munene, 2013: 2).

أن للتوضع الاستراتيجي أهمية كبيرة لكافة أنواع الشركات باختلاف أنواعهم وطبيعة عملهم حيث تعتبر كأداة قوية تسمح للشركة بإنشاء صورة وتحسين أدائها. ففي السنوات الأخيرة، شهدت الشركات تركيزاً متزايداً على زراعة الثقافة التي تعزز التنفيذ الفعال للبرامج الاستراتيجية. ينبع هذا الاهتمام المتزايد من



الاعتقاد بأن الممارسات الاستراتيجية وتحديد التموضع السليم يوفر مصدرًا مهمًا للميزة التنافسية. حيث تؤدي ثقافة تحديد التموضع القوية إلى الاحتفاظ بالعملاء، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الربحية (Nanjekho, 2014: 4). وتم تحديد التموضع الاستراتيجي كأداة حيوية لمواجهة الضغط التنافسي في بيئة السوق وأيضًا كأداة لتحسين أداء الشركات (Okeyo & Lewa, 2020:1431).

وبالنسبة لاستراتيجيات التموضع الاستراتيجي، يعد تصنيف Porter (1996,1980) لتحديد التموضع الاستراتيجي مقبول على نطاق واسع في الأدبيات، ولا يزال مناسبًا في بيئات اليوم. حيث يرى Porter بأن هناك استراتيجيتين عامتين لتحقيق التموضع الاستراتيجي هما التمايز وقيادة التكلفة (Chang, et al., 2015). وفي هذا السياق، تأتي دراسة (Kim and Kim (2008 لتصف استراتيجيات جديدة وهي استراتيجيات التركيز ولتصبح هناك ثلاث استراتيجيات للتموضع الاستراتيجي وهم كل من التمايز، وقيادة التكلفة والتركيز. ومن زاوية أخرى، حددت دراسة (Kerama and Simba (2019 أربعة استراتيجيات للتموضع الاستراتيجي وهي التمايز، وقيادة التكلفة، والجودة المدركة، وتنوع الأعمال، والتي سنعتمد عليهم في دراستنا الحالية نظرًا لأنهم الأشمل وتناسب بيئة الدراسة المعتمدة.

تعمل استراتيجيات التمايز على تقديم سلع وخدمات متميزة تتلاءم مع توقعات العملاء بهدف زيادة رضاهم وإقناعهم أن تلك السلع والخدمات متفوقة بطريقة ما على المنتجات الأخرى المعروضة من قبل المنافسين الآخرين، لذلك فعندما تلجأ الشركات لهذه الاستراتيجية لابد أن تكون منتجاتها وخدماتها متميزة ومختلفة عن المنافسين (Khalaf, 2019: 288). وبالنسبة لاستراتيجية قيادة التكلفة، تستخدمها الشركات لتقديم منتجات منخفضة التكلفة من أجل اكتساب ميزة تنافسية. حيث تتحقق هذه الاستراتيجية عندما تتمكن الشركة من بيع منتجاتها بمتوسط أسعار القطاع الذي تعمل فيه ولكنها تحقق ربحًا أعلى من منافسيها، أو قد تباع بسعر أقل من المتوسط للحصول على حصة سوقية كبيرة (Hossain, et al, 2019: 101).

أما بالنسبة للجودة المدركة، فهي تقييم لتفوق وتميز الشركة في تقديم منتج حقيقي ومتوقع للعملاء. ولذلك يتأثر تقييم الجودة المدركة بسمعة الشركة أو صورتها. فالشركة التي تحمل سمعة جيدة سيكون لها القدرة على إنشاء علامات تجارية قوية والتأثير على تصور العملاء حول الجودة (Dubey, et al, 2019: 7). وهذا قد يحقق للشركة تموضع استراتيجي يميزها عن غيرها من المنافسين. واستراتيجية التنوع مرتبطة بكيفية قيام الشركة بتنوع أعمالها في مناطق أو مجالات منتجات مختلفة. ولهذا فهي استراتيجية مهمة للشركات لمشاركة الموارد المختلفة الموجودة في الأسواق والمؤسسات المختلفة. مما يعني أن الشركة تدير أعمالها في بيئة عالمية أوسع، ويشير تنوع الأعمال إلى أن أعمال الشركة تمتد إلى قطاع جديد أو سوق منتجات جديدة (Xie, et al. 2021:3).



اعتماداً على ما تقدم مناقشته، يرى الباحثان أن التموضع الاستراتيجي يشير إلى قدرة الشركة على تحديد موضع فريد لها في السوق من خلال أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين أو أداء أنشطة مماثلة بطرق مختلفة، والتي تساهم في اكتساب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق قيمة بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها.

3.5 العلاقة بين الرقابة الريادية والتموضع الاستراتيجي

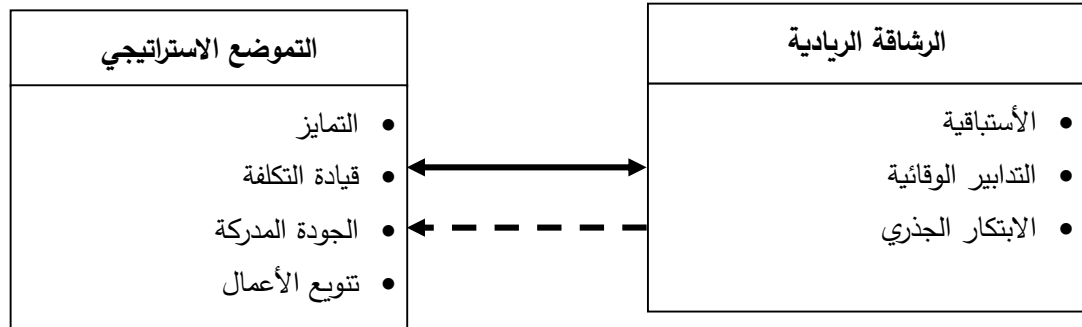
يكن جوهر التموضع الاستراتيجي في اختيار الأنشطة التي تختلف عن المنافسين (الدعمي، 2021: 40)، ولذا يتوجب على الشركات التي تمتلك تموضع استراتيجي أن تتسم بمزايا متجددة بشكل مستمر لكي تستطيع الانتقال من موضع لأخر بشكل استباقي وبصورة أسرع من المنافسين (Chereau & Meschi, 2018: 39-40). ويمكن أن تكون الرقابة الريادية إحدى تلك المزايا، حيث من خلال الاستشعار الاستباقي للسوق يتم فهم احتياجات العملاء واتجاهاتهم بشكل أفضل، وهذا ما يؤدي إلى تحسين الجودة والقيمة المتصورة للمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء من خلال توقع احتياجاتهم، وهذا بدوره يساهم في تحسين رضا العملاء واكتساب ولائهم وثقتهم (Venkatesan, 2020: 26). حيث تحتاج الشركات في وقت الحاضر إلى أن تكون سريعة الحركة، لضمان تحديد تموضع استراتيجي أفضل لها (Ndiege, 2019: 2). حيث أن الشركات التي تتسم بسرعة الاستجابة واستغلال الفرص بشكل استباقي هي الشركات التي تحقق مكانة مميزة وهذا ما يجعلها مختلفة عن منافسيها.

ويؤكد (Mashoof and Meshkani, 2014: 1718) بأن الرقابة تعد من العوامل التي تساهم في تحديد التموضع الاستراتيجي وتحديد الموارد للوصول إلى ميزة تنافسية للشركات. ولتوضيح ذلك ومن هذا المبدأ فإن (Saoudi and Foliard, 2017: 222) يعتقدان بأن الشركات الرشيقية تستطيع الاستجابة بسرعة وبفاعلية لجميع أنواع التحديات، كما يمكنها ضمان تحقيق أرباح مستدامة والاندماج الأفضل في البيئة واختيار تموضع استراتيجي مميز لها.

6. أنموذج الدراسة وفرضياتها

1.6 أنموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث الحالي في ضوء إطاره النظري تصميم أنموذج فرضي يظهر علاقات الارتباط والاثار بين الرقابة الريادية والتموضع الاستراتيجي في الشركات المبحوثة. وقد تم تصميم الانموذج بالاعتماد على أبعاد الرقابة الريادية (الاستباقية، والتدابير الوقائية، والابتكار الجذري) التي تمثل المتغير المستقل واستراتيجيات التموضع الاستراتيجي (التمايز، وقيادة التكلفة، والجودة المدركة، وتنويع الأعمال) والتي تمثل المتغير التابع كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على دراسات (Panda, 2017) و (Kerama & Simba, 2019)

2.6 فرضيات الدراسة

تستند الدراسة الحالية على ثلاثة فرضيات رئيسية، وهي على النحو الآتي:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي في الشركات المبحوثة. وتتنبق عنها فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد الرشاقة الريادية وبين التموضع الاستراتيجي .
2. يوجد تأثير معنوي للرشاقة الريادية في التموضع الاستراتيجي في الشركات المبحوثة، وتتنبق عنها فرضيات فرعية تتمثل في وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد الرشاقة الريادية في التموضع الاستراتيجي.
3. توجد فروقات معنوية لدى الشركات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين.

7. تصميم الدراسة

1.7 مجتمع الدراسة وعينتها

أختيرت شركات التجارة العامة لتمثل المجتمع البحثي للبحث الحالي. ولم يأت هذه الشركات بشكل عشوائي، بل جاء بناءً على جملة من المسوغات، أهمها إمكانية الحصول على ما يكفي من بيانات لاتمام البحث الحالي، واستخدامها لأنواع متعددة من الاستراتيجيات والمعتمدة لتحقيق التموضع الاستراتيجي، وايضا للمنافسة الشديدة بين هذه الشركات وقدرتها على الاستمرار والنمو، وسعي هذه الشركات لاقتناص مختلف انواع الفرص وتحقيق المزايا التنافسية. أما بالنسبة للأفراد المبحوثين، فقد تم اختيار المديرين في هذه الشركات ليكونوا المصدر الرئيسي لبيانات هذا البحث. سبب هذا الاختيار يعود إلى أن الاسئلة المستخدمة في الاستبانة يفضل أن تتم الاجابة عليها من قبل ذوي المناصب الادارية في شركات القطاع الخاص. ويوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية.



الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفقا لخصائصهم الفردية

النسبة %	العدد	توزيع الأفراد المبحوثين حسب	
95.8	160	ذكر	الجنس
4.2	7	أنثى	
15	25	30-20	الفئات العمرية
45.5	76	40-31	
36.5	61	50-41	
3	5	أكثر من 51 سنة	التحصيل الدراسي
7.2	12	حملة شهادات عليا	
64.1	107	بكالوريوس	
18	30	دبلوم فني	
10.7	18	اعدادية فما دون	المركز الوظيفي الحالي
40.7	68	مدير	
34.1	57	معاون مدير	
16.2	27	رئيس قسم	
9	15	مدير وحدة/شعبة	مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي
25.7	43	1- 3 سنوات	
44.3	74	4-7 سنوات	
30	50	أكثر من 7 سنوات	مدة الخدمة في الشركة
31.1	52	1- 5 سنوات	
42.5	71	6-10 سنوات	
26.3	44	أكثر من 10 سنوات	

الجدول (1) يبين أن أغلب الأفراد المبحوثين هم من الذكور، وأعمارهم تتراوح بين 31-40 سنة، وهم من حملة شهادة البكالوريوس. كما يبين هذا الجدول أن منصب الكثير من الأفراد المبحوثين هو مدير الشركة واستلموا منصبهم الوظيفي الحالي منذ 4-7 سنوات، كما أن مدة خدمتهم في الشركة تتراوح بين 6-10 سنوات.

2.7 مصادر واسلوب جمع البيانات وتحليلها

اعتمد الباحثان استراتيجية الدراسة الاستقصائية (Survey) لاتمام البحث الحالي، لذا تم الاعتماد على الاستبانة¹ كمصدر رئيسي لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لهذا البحث. وتم إعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة التي تم تصميمها من خلال الاعتماد على (Panda, 2017) و (Kerama & Simba, 2019) مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة الشركات قيد الدراسة. ونظراً لحداثة متغير الرشاقة الريادية، تم الأخذ بنظر الاعتبار كل الاساليب الممكنة لصياغة اسئلة الاستبانة الخاصة به بطريقة واضحة. وما ساعد على التأكد من الإجابة على هذه الاسئلة هي الإمكانيات الفكرية والخبرة العملية التي يمتلكها الأفراد المبحوثين. وتم اعتماد مجموعة من الاختبارات لفحص الاستبانة المعتمدة والتأكد من صدقها وثباتها وقدرتها على قياس متغيرات البحث الحالي.

لقياس الصدق الظاهري والشمولية، تم اعداد الاستبانة بصيغتها الاولى، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال البحوث الادارية وعلى وجه الخصوص المختصين في الادارة الاستراتيجية والريادة لابداء رأيهم حول قدرة الاستبانة على تحقيق قياس المتغيرات المعتمدة ومدى شموليتها، وايضا للتأكد من وضوح فقراتها ودقة

¹ بالإضافة إلى الاستبانة، تم إجراء مقابلة مع عدد من مدراء الشركات المبحوثة لتحديد المشكلة الميدانية للدراسة الحالية.



صياغتها. وتم اجراء التعليلات المطلوبة في ضوء ملاحظات المحكمين. ولتحليل الثبات لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم استخدام معامل Cronbach Alpha. حيث بلغ هذا المعامل لكافة فقرات الاستبانة (0.883) وهذه نسبة ممتازة وتسمح للقيام بعملية تحليل بيانات الدراسة للوصول إلى هدف البحث، حيث يعد ($\alpha \geq 0.60$) مقبولا في الدراسات المتعلقة بالعلوم الادارية والانسانية (Sekaran & Bougie, 2016). وتم الحصول على (167) استمارة صالحة للتحليل وتم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانات الموزعة. حيث استخدمت النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها. واستخدم معامل الارتباط البسيط لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. أما الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد فتم استخدامه لقياس الاثر المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع. وتم استخدام برنامج IBM SPSS Statistics 26 لاجراء التحليلات اعلاه. كما تم استخدام اختبار (Independent- Samples T Test) لتحديد الفروقات المعنوية بين الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة الحالية تبعاً للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين المتكونة من فئتين فقط، واختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للسمات المتكونة من ثلاث فئات فأكثر.

3.7 حدود الدراسة

أ. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على أبعاد محددة لكل من الرشاقة الريادية (المتتمثلة بالاستباقية، والتدابير الوقائية، والابتكار الجذري) والتموضع الاستراتيجي (المتتمثلة بالتمايز، وقيادة التكلفة، والجودة المدركة، وتنويع الأعمال)، وبالتالي فإن أي أبعاد أخرى لمتغيري الدراسة لن تكون مشمولة في نطاق البحث الحالي.

ب. الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة في الفترة ما بين شهر كانون الأول 2022 حتى شهر أيلول 2022.

ت. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على شركات التجارة العامة العاملة في محافظة دهوك التابعة لاقليم كردستان العراق.

8. نتائج الدراسة

1.8 وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص أبعاد الرشاقة الريادية واستراتيجيات التموضع الاستراتيجي التي نوقشت في الجانب النظري للبحث الحالي والمعتمدة في انموذجه. ويظهر الجدول (2) والجدول (3) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى عينة الدراسة.

1.1.8 أبعاد الرشاقة الريادية

أ. الاستباقية: تدل نتائج الجدول (2) أن اجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال العبارات ($X_5 - X_1$) تتفق بنسبة (82.46%) بوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.742)، مقابل نسبة (3.48%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، وأن نسبة (10.44%) اتخذوا موقفا محايدا من ذلك. وهذا ما يدل على انه نسبة عالية من المديرين في الشركات التجارة العامة توافق على توافر مؤشرات هذا البعد في هذه الشركات، وهذا يعني أن الشركات عينة الدراسة لديها القدرة في أخذ المبادرة من خلال توقع ومتابعة واقتناص



الفرص الجديدة قبل المنافسين. أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات قياس هذا البعد، فإن أعلى نسبة إتفاق كانت على المؤشر (X3)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (95.8%) وبوسط حسابي بلغ (4.45) وانحراف معياري بلغ (0.598)، وهذا يبين حرص المديرين في شركات عينة الدراسة على البحث المستمر عن طرائق جديدة للاستجابة لاحتياجات السوق المستقبلية. وكانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (X4) وبنسبة (75.5%) وبوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.748)، هذا ما يشير إلى أن الشركات المبحوثة تحاول أن تكون سباقة في اتخاذ الإجراءات تجاه عدم اليقين البيئي ولكنها تحتاج إلى المزيد من الجهود لتحقيق ذلك.

ب. **التدابير الوقائية:** تشير النتائج الواردة في الجدول (2) وعلى المستوى الكلي للعينة إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد تتفق بنسبة (88.12%) على مضمون هذا البعد من خلال مؤشرات (X6 - X10)، مقابل نسبة (1.32%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، في حين نسبة (10.56%) اتخذوا موقفاً محايداً من ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (4.37) وانحراف معياري مقداره (0.616). وهذا يعني أن المديرين في الشركات عينة الدراسة يهتمون بشكل كبير بالقيام بكل ما يلزم قبل المنافسين لمنعهم من تنفيذ خططهم وتقليل التهديدات المتأتية من أنشطتهم، وهذا من شأنه مساعدة الشركات المبحوثة في الحصول على مركز تنافسي قوي وعلى ميزة أفضل من المنافسين. أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات قياس هذا البعد، فإن أعلى نسبة إتفاق كانت على المؤشر (X6) وبنسبة بلغت (94%) وبوسط حسابي بلغ (4.37) وانحراف معياري بلغ (0.616)، وهذا يدل على أن المديرين في الشركات المبحوثة يسعون بشكل كبير إلى جعل شركاتهم رائدة في تبني مناهج/ نماذج الأعمال الجديدة مقارنة بالشركات المنافسة في نفس القطاع. وكانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (X9) وبنسبة اتفاق بلغت (80.8%) وبوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري بلغ (0.723). هذا ما يشير إلى أن الشركات المبحوثة تعتمد (قدر الإمكان) كافة الإجراءات الوقائية الضرورية للتعامل مع التهديدات البيئية.

ت. **الابتكار الجذري:** تشير النتائج الواردة في الجدول (2) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى مستوى جميع الشركات المبحوثة حول هذا البعد من خلال مؤشرات (X11 - X15) تميل إلى الاتفاق بنسبة (74.84%) من تلك الإجابات، مقابل نسبة (6.15%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، في حين نسبة (17.48%) اتخذوا موقفاً محايداً من ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (3.90) وانحراف معياري مقداره (0.8234)، مما يعني حرص المديرين في الشركات المبحوثة على تقديم المنتجات الجديدة والفريدة التي من شأنها تغيير أنماط استهلاك السوق بشكل جذري وبحيث تكون مختلفة بشكل كبير عن المنتجات الحالية في السوق. أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات قياس هذا البعد، فإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X15)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (92.2%) وبوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.713)، وهذا يدل على سعي المديرين في شركات عينة الدراسة على تقديم منتجات فريدة من نوعها باستمرار مقارنة بالشركات المنافسة في نفس القطاع. بينما كانت أقل نسبة لمؤشرات هذا البعد لمؤشر (X12) وبنسبة اتفاق بلغت (52.7%) وبوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري بلغ (0.993)، هذا يشير إلى أن الشركات المبحوثة تقوم بتجربة نماذج الأعمال



حتى أن كانت بيئة العمل غير مستقرة وخطرة، لكنها تحتاج إلى المزيد من الاهتمام بهذا التوجه لتحقيق النجاح بشكل أفضل.

الجدول (2) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للرشاقة الريادية على مستوى الشركات المبحوثة (n= 167)

المتغير	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتفاق بشدة		الاتفاق		غير متأكد		الاتفاق		الاتفاق بشدة		S.D	Mean
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
الرشاقة الريادية	الاستباقية	X1		41.3	69	37.1	62	13.8	23	44.3	74	49.7	83	0.941	4.11
		X2		49.7	83	51.5	86	3.6	6	46.1	77	49.7	83	0.704	4.41
		X3		49.7	83	24.0	40	3.6	6	49.1	82	39.5	66	0.598	4.45
		X4		24.0	40	55.1	92	22.2	37	45.5	76	40.7	68	0.748	3.97
		X5		39.5	66	49.1	82	9.0	15	55.1	92	25.7	43	0.719	4.26
		المعدل		40.84		40.84		10.44		40.84		37.46		0.742	10.44
				82.46		82.46		3.48		82.46		37.46			
		X6		43.7	73	50.3	84	5.4	9	50.3	84	43.7	73	0.616	4.37
		X7		35.3	59	53.3	89	10.8	18	53.3	89	35.3	59	0.658	4.23
		X8		40.7	68	45.5	76	12.6	21	45.5	76	40.7	68	0.719	4.26
الرشاقة الريادية	الابتكار الجزي	X9		25.7	43	55.1	92	16.8	28	55.1	92	25.7	43	0.723	4.04
		X10		41.9	70	49.1	82	7.2	12	49.1	82	41.9	70	0.685	4.31
		المعدل		37.46		37.46		10.56		37.46		37.46		0.6802	4.24
				88.12		88.12		1.32		88.12		37.46			
		X11		19.2	32	37.1	62	29.3	49	37.1	62	19.2	32	0.969	3.60
		X12		16.2	27	36.5	61	29.3	49	36.5	61	16.2	27	0.993	3.50
		X13		28.7	48	56.9	95	12.0	20	56.9	95	28.7	48	0.701	4.12
		X14		34.1	57	53.3	89	10.8	18	53.3	89	34.1	57	0.741	4.19
		X15		50.9	85	41.3	69	6.0	10	41.3	69	50.9	85	0.713	4.41
		المعدل		29.82		45.02		17.48		45.02		29.82		0.8234	3.964
				74.84		74.84		6.15		74.84		29.82			

2.1.8 أبعاد التموضع الاستراتيجي

أ. استراتيجية التمايز: تشير معطيات الجدول (3) لإجابات المبحوثين تجاه العبارات (Y1- Y6) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد تتفق بنسبة (91.9%)، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (4.42) وانحراف معياري مقداره (0.696)، مقابل نسبة (2.76%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، وأن نسبة (6.1%) اتخذوا موقفا محايدا من ذلك. وهذا ما يدل على أن الشركات المبحوثة تهتم بشكل كبير بالقيام بالأنشطة التي تهدف إلى تقديم مجموعة من المنتجات والخدمات التي يرى الزبائن أنها فريدة وتحقق قيمة عالية لهم. أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات قياس هذا البعد، فإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (Y3)، إذ بلغت نسبة اتفاق (94%) وبوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.606)، وهذا يعني أن المديرين في شركات عينة الدراسة يسعون إلى تقديم منتجات متميزة وجديدة باستمرار. بينما كانت أقل نسبة لمؤشرات هذا البعد كانت على المؤشر (Y2) وبنسبة اتفاق بلغت (88%) وبوسط حسابي بلغ (4.26)



وبانحراف معياري بلغ (0.785)، هذا ما يدل على اهتمام الشركات المبحوثة بتطوير حملات اعلانية جديدة من شأنها تساهم في بناء سمعة جيدة لشركاتهم.

ب. **استراتيجية قيادة التكلفة:** تشير معطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد وعلى المستوى الكلي للعينة تتفق بنسبة (84.9%) على مضمون هذا البعد من خلال مؤشرات (X12- X7)، مقابل نسبة (5.1%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، في حين نسبة (10.7%) اتخذوا موقفا محايدا من ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (4.19) وانحراف معياري مقداره (0.8096)، وهذا يدل على أن الشركات عينة الدراسة تقوم بأنشطة تهدف إلى تقديم المنتجات والخدمات بتكلفة أقل من المنافسين والتي تحقق للشركة ميزة تنافسية. أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات قياس هذا البعد، فقد بلغت أعلى نسبة اتفاق على المؤشر (Y7)، وبنسبة اتفاق بلغت (93.4%) وبوسط حسابي بلغ (4.41) وانحراف معياري بلغ (0.688)، هذا ما يدل على قيام المديرين في شركات عينة الدراسة بالتأكد من أن شركاتهم تمتلك أفراد ذوي خبرة وكفاءة في إدارة التكاليف. بينما كانت أقل نسبة اتفاق على المؤشر (Y9) وبنسبة اتفاق بلغت (79%) وبوسط حسابي بلغ (4.08) وبانحراف معياري بلغ (0.814). هذا النسبة تدل على أن الشركات المبحوثة تبحث قدر الامكان عن طرق تستطيع من خلالها تقليل التكاليف بدرجة أكبر من المنافسين.

ت. **استراتيجية الجودة المدركة:** تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد تتفق بنسبة (92.42%)، على مضمون هذا البعد من خلال مؤشرات (X20- X13)، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.6695)، مقابل نسبة (2.475%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، في حين نسبة (5.55%) اتخذوا موقفا محايدا من ذلك. وهذا ما يعني على أن نسبة عالية من الشركات عينة الدراسة لها قدرة على تقديم منتجات ذات جودة تفوق توقعات العملاء. أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات قياس هذا البعد، فإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (Y17)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (98.2%) وبوسط حسابي بلغ (4.56) وانحراف معياري بلغ (0.555)، وهذا يعني أن هذا المؤشر يعد الأكثر إسهاما في تحقيق استراتيجية الجودة المدركة، ويشير إلى أن شركات عينة الدراسة لديها القدرة على التواصل بشكل ممتاز مع الزبائن لتلبية احتياجاتهم. بينما كانت أقل نسبة اتفاق على المؤشر (Y19) إذ بلغت بنسبة الاتفاق (79.6%) وبوسط حسابي بلغ (4.02) وبانحراف معياري بلغ (0.806)، هذا ما يشير إلى الشركات المبحوثة تمتلك التكنولوجيا المطلوبة لتقديم منتجات وخدمات متفوقة لزبائنهم.

ت. **استراتيجية تنويع الاعمال:** تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى أن اتفاق إجابات الأفراد المبحوثين بنسبة (92.1%)، على مضمون هذا البعد من خلال مؤشرات (X26- X21)، وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (4.34) وانحراف معياري مقداره (0.6792)، مقابل نسبة (3.15%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، في حين نسبة (6.5%) اتخذوا موقفا محايدا من ذلك، وهذا يدل على أن الشركات عينة الدراسة تركز على تنويع أنشطتها الاستراتيجية من خلال التنويع في المنتجات والأسواق ومصادر التوريد وغيرها من المجالات التي يمكن من خلالها تحقيق التنويع. أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات قياس هذا البعد، فإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X24)، إذ بلغت نسبة اتفاق (95.8%) وبوسط حسابي بلغ (4.44) وانحراف معياري بلغ (0.576)، وهذا يعني أن شركات عينة الدراسة تسعى باستمرار إلى زيادة حصتها السوقية وذلك



بهدف ضمان نمو أعمالها. بينما كانت أقل نسبة اتفاق على المؤشر (Y22)، ونسبة اتفاق بلغت (85.6%) وبوسط حسابي بلغ (4.17) وبانحراف معياري بلغ (0.885)، هذه النسبة تشير إلى أن الشركات المبحوثة تسعى إلى إضافة أسواق جديدة لأسواقها الحالية في الداخل والخارج حتى تحقق أهدافها بشكل أفضل.

الجدول (3) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجيات التموضع الاستراتيجي على مستوى الشركات المبحوثة (n= 167)

S.D	Mean	لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		الترتيب	الأبعاد	المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
0.764	4.43	-	-	4.2	7	4.2	7	36.5	61	55.1	92	Y1	التمايز	التنوع الاستراتيجي
0.785	4.26	0.6	1	3.0	5	8.4	14	45.5	76	42.5	71	Y2		
0.606	4.57	-	-	-	-	6.0	10	31.1	52	62.9	105	Y3		
0.692	4.38	-	-	1.8	3	6.6	11	43.1	72	48.5	81	Y4		
0.648	4.52	0.6	1	0.6	1	3.0	5	37.7	63	58.1	97	Y5		
0.683	4.34	-	-	1.2	2	8.4	14	45.5	76	44.9	75	Y6		
0.6963	4.42	0.6		2.16		6.1		39.9		52		المعدل	قيادة التكلفة	
		2.76						91.9						
0.688	4.41	-	-	2.4	4	4.2	7	43.1	72	50.3	84	Y7		
0.753	4.11	-	-	2.4	4	16.2	27	49.7	83	31.7	53	Y8		
0.814	4.08	-	-	4.2	7	16.8	28	46.1	77	32.9	55	Y9		
0.848	4.17	2.4	4	2.4	4	7.2	12	52.1	87	35.9	60	Y10		
0.907	4.14	1.2	2	5.4	9	11.4	19	41.9	70	40.1	67	Y11		
0.852	4.20	0.6	1	5.4	9	8.4	14	44.9	75	40.7	68	Y12		
0.8096	4.19	1.4		3.7		10.7		46.3		38.6		المعدل		
		5.1						84.9						
0.702	4.50	-	-	2.4	4	4.8	8	33.5	56	59.3	99	Y13		
0.598	4.45	-	-	0.6	1	3.6	6	46.1	77	49.7	83	Y14		
0.592	4.40	-	-	0.6	1	3.6	6	50.9	85	44.9	75	Y15		
0.761	4.35	0.6	1	2.4	4	6.6	11	41.9	70	48.5	81	Y16		
0.555	4.56	-	-	0.6	1	1.2	2	40.1	67	58.1	97	Y17		
0.618	4.46	-	-	1.8	3	1.2	2	46.1	77	50.9	85	Y18		
0.806	4.02	-	-	5.4	9	15.0	25	51.5	86	28.1	47	Y19		
0.724	4.30	0.6	1	1.2	2	8.4	14	47.3	79	42.5	71	Y20		
0.901	4.09	2.54		4.74		15.49		35.76		41.47		المعدل		
		7.28						77.23						
0.634	4.42	-	-	1.2	2	4.2	7	46.1	77	48.5	81	Y21		
0.885	4.17	3.0	5	1.2	2	10.2	17	46.7	78	38.9	65	Y22		
0.595	4.33	-	-	0.6	1	4.8	8	55.7	93	38.9	65	Y23		
0.576	4.44	-	-	-	-	4.2	7	47.9	80	47.9	80	Y24		
0.715	4.25	-	-	1.2	2	12.6	21	46.7	78	39.5	66	Y25		
0.670	4.41	1.2	2	-	-	3.0	5	47.9	80	47.9	80	Y26		
0.6792	4.34	2.1		1.05		5.6		48.5		43.6		المعدل		
		3.15						92.1						



2.8 اختبار فروض الدراسة

1.2.8 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

القيم الواردة في الجدول (4) توضح بأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي والبالغة (0.605) عند مستوى معنوية (0.01)، هذا ما يشير إلى تحقق الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي على مستوى الشركات المبحوثة (n=167)

التموضع الاستراتيجي					الرشاقة الريادية
التمايز	قيادة التكلفة	الجودة المدركة	تنوع الأعمال	المؤشر الكلي	
0.243**	0.328**	0.232**	0.355**	0.708**	
0.410**	0.243**	0.358**	0.284**	0.734**	
0.432**	0.366**	0.497**	0.253**	0.772**	
0.756**	0.748**	0.752**	0.751**	0.605**	

وتوضح القيم الواردة في الجدول (4) أيضاً بأن هناك هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الأبعاد الثلاث للرشاقة الريادية (الاستباقية والتدابير الوقائية والابتكار الجذري) وبين التموضع الاستراتيجي. وإن أقوى علاقة ارتباط معنوية كانت بين الابتكار الجذري والتموضع الاستراتيجي، إذ بلغت درجة الارتباط (0.772) وعند مستوى معنوية (0.01). واضعف علاقة ارتباط معنوية كانت بين الاستباقية والتموضع الاستراتيجي، حيث بلغت قوة الارتباط (0.708) عند مستوى معنوية (0.01)، وبذلك تتحقق جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى.

2.2.8 تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المحور إلى التعرف على وجود العلاقات التأثيرية بين متغيري البحث وذلك باعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. حيث تدل معطيات الجدول (5) إلى وجود اثر معنوي لأبعاد الرشاقة الريادية في التموضع الاستراتيجي. يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (97.171) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (3.90) وبدرجات حرية (1, 166)، مما يدل على أن منحنى الانحدار ممتاز في تفسير العلاقة بين الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي وعلى المستوى الكلي. ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (0.609). وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.371)، وهذا ما يشير إلى قدرة الرشاقة الريادية على تفسير التأثير الذي يطرأ في التموضع الاستراتيجي بنحو (37%).



الجدول (5) علاقة الأثر بين الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي على المستوى الكلي للشركات المبحوثة

التموضع الاستراتيجي (المتغير التابع)					الرشاقة الريادية (المتغير المستقل)
P-Value	R ²	F المحسوبة	Beta	B	
0.000	0.371	97.171	0.609	0.560	
df (1, 166)		n = 167		F الجدولية = 3.90	

يظهر الجدول (6) نتائج الانحدار التي أفرزت ثلاثة نماذج للانحدار، كالآتي:

أ. النموذج الأول: يتضمن هذا النموذج بعد الابتكار الجذري فقط بعد أن تم استبعاد بعدي الرشاقة الريادية الآخرين. حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن الابتكار الجذري يؤثر بشكل أكبر في التموضع الاستراتيجي مقارنة مع أبعاد الرشاقة الريادية. حيث بلغت قيمة (Beta) (0.304) وهي معنوية بدلالة (t) المحسوبة والتي بلغت (7.761) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.65) وبدرجة حرية (165). وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (P-Value) المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما بلغت القيمة التفسيرية لبعدي الابتكار الجذري وحسب قيمة (R²) قد بلغت (0.267)، أي أن بعد الابتكار الجذري لوحده يفسر (26.7%) من التغير الذي يحصل في التموضع الاستراتيجي. وأن هناك ما نسبته (73.3%) تعود لبعدي الرشاقة الريادية الآخرين أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج.

ب. النموذج الثاني: يتضمن هذا النموذج كل من الابتكار الجذري والتدابير الوقائية بعد أن تم استبعاد بعد الاستباقية. حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن لبعدي الابتكار الجذري والتدابير الوقائية معاً تأثيراً أعلى في التموضع الاستراتيجي إذا ما تضمن النموذج أكثر من متغير فرعي للرشاقة الريادية. حيث بلغت قيمة (Beta) لبعدي الابتكار الجذري (0.244) ولبعد التدابير الوقائية (0.224) وهي معنوية بدلالة قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (6.099) لبعدي الابتكار الجذري و(4.198) لبعدي التدابير الوقائية وهما أكبر من قيمتهما الجدولية البالغة (1.65) وبدرجة حرية (164). وتؤكد معنوية هذا التأثير قيم (P-Value) المحسوبة والتي بلغت (0.000) لكلا البعدين وهي قيم تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية لبعدي الابتكار الجذري والتدابير الوقائية مجتمعين معاً وحسب قيمة (R²) بلغت (0.339)، أي أن هذين البعدين معاً يفسران (33.9%) من التغير الذي يحصل في التموضع الاستراتيجي وهي نسبة جيدة في تفسير العلاقة التأثيرية لبعدي الابتكار الجذري والتدابير الوقائية في التموضع الاستراتيجي، وأن هناك ما نسبته (66.1%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج.

ت. النموذج الثالث: تضمن هذا النموذج كافة أبعاد الرشاقة الريادية والمتمثلة بكل من الابتكار الجذري والتدابير الوقائية والاستباقية، حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لهذه الأبعاد معاً تأثيراً معنوياً وذلك بحسب قيم Beta البالغة (0.226) و(0.173) و(0.148) لهذه الأبعاد على التوالي، وهي معنوية بدلالة قيم (t) البالغة (5.763) و(3.179) و(3.154) لهذه الأبعاد وعلى التوالي وهي قيم أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.65) وبدرجة حرية (163). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم (P-Value)



المحسوبة والتي بلغت (0.000)، و(0.002)، و(0.002) لهذه الأبعاد وعلى التوالي وهي قيم تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية لأبعاد الابتكار الجذري والتدابير الوقائية والاستباقية مجتمعين معا وحسب قيمة (R^2) بلغت (0.377)، أي أن ما نسبته (37.7%) من التغير الحاصل في التموضع الاستراتيجي يعود للرشاقة الريادية المتمثلة بالابتكار الجذري والتدابير الوقائية والاستباقية وهي نسبة جيدة في تفسير العلاقة التأثيرية لهذه الأبعاد الثلاثة في التموضع الاستراتيجي، وأن هناك ما نسبته (62.3%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج.

الجدول (6) علاقة الأثر بين أبعاد الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي على المستوى الكلي للشركات المبحوثة

الأنموذج	ترتيب الأبعاد الداخلة في الأنموذج	Beta	R^2	t المحسوبة	درجات الحرية	P-Value
الأول	الثابت	3.130	-	-	-	-
	الابتكار الجذري	0.304	0.267	7.761	165	0.000
الثاني	الثابت	2.417	-	-	-	-
	الابتكار الجذري	0.244	0.339	6.099	164	0.000
	التدبير الوقائية	0.224		4.198		0.000
الثالث	الثابت	2.075	-	-	-	-
	الابتكار الجذري	0.226	0.377	5.763	163	0.000
	التدبير الوقائية	0.173		3.179		0.002
	الاستباقية	0.148		3.154		0.002

t الجدولية = 1.65 n = 167

3.2.8 تحليل الفروقات حسب سمات الأفراد المبحوثين

يهدف هذا المحور إلى تحديد الفروقات المعنوية بين الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة الحالية تبعاً للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين، وقد أظهرت النتائج الآتي:

أ. **سمة الجنس:** تشير نتائج تحليل الفروقات في الجدول (7) إلى عدم وجود فروقات معنوية بين الذكور والإناث تجاه متغير الرشاقة الريادية إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.933) وهي قيمة غير معنوية مقارنة بقيمة مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05). ويؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (0.29) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.65) وبدرجة حرية (165). وتشير النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروقات معنوية بين الذكور والإناث تجاه متغير التموضع الاستراتيجي إذ بلغت قيمة (P-Value) (976.0) وهي أكبر بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05). ويؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (0.29) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.65) وبدرجة حرية (165).



الجدول (7) دلالة الفروقات لسمة الجنس تجاه متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	فئات المقارنة	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	P-Value
الرشاقة الرياضية	الذكور (160)	4.1483	0.35615	0.29	0.933
	الإناث (7)	4.1524	0.44006		
التموضع الاستراتيجي	الذكور (160)	4.3372	0.32960	0.560	0.976
	الإناث (7)	4.2657	0.35757		

قيمة (t) الجدولية (1.65) وبدرجة حرية (165)

ب. **سمة العمر:** تشير نتائج تحليل الفروقات في الجدول (8) حسب هذه السمة إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير الرشاقة الرياضية يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في الفئات العمرية، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.839) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05)، ويؤكد ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.281) أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.90) وبدرجات حرية (3، 163). وتشير النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير التموضع الاستراتيجي يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في الفئات العمرية إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.353) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05)، ويؤكد ذلك أن قيمة (F) المحسوبة البالغة (1.095) أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.90) وبدرجات حرية (3، 163).

الجدول (8) دلالة الفروقات لسمة العمر تجاه متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات		درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P-Value
الرشاقة الرياضية	بين المجاميع	0.110	3	0.037	0.281	0.839
	داخل المجاميع	21.221	163	0.130		
	المجموع	21.330	166			
التموضع الاستراتيجي	بين المجاميع	0.357	3	0.119	1.095	0.353
	داخل المجاميع	17.717	163	0.109		
	المجموع	18.075	166			

قيمة (F) الجدولية (3.90) وبدرجات حرية (3، 163)

ت. **التحصيل الدراسي:** تشير نتائج تحليل الفروقات في الجدول (9) حسب هذه السمة إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير الرشاقة الرياضية يمكن أن يعزى إلى الاختلاف في التحصيل الدراسي أو الشهادة التي يحملها المديرين عينة البحث إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.351) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (1.099) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.90) وبدرجات حرية (3، 163). وتشير النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير التموضع الاستراتيجي تعزى للاختلاف في الشهادة التي يحملها المديرين في الشركات المبحوثة، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.531) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ



(0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (0.737) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.90) وبدرجات حرية (3، 163).

الجدول (9) دلالة الفروقات لسمة التحصيل الدراسي تجاه متغيرات الدراسية

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات		درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P-Value
الرشاقة الريادية	بين المجاميع	0.423	3	0.141	1.099	0.351
	داخل المجاميع	20.907	163	0.128		
	المجموع	21.330	166			
التموضع الاستراتيجي	بين المجاميع	0.242	3	0.081	0.737	0.531
	داخل المجاميع	17.833	163	0.109		
	المجموع	18.075	166			

قيمة (F) الجدولية (3.90) وبدرجات حرية (3، 163)

ث. المركز الوظيفي الحالي: تشير نتائج تحليل الفروقات في الجدول (10) حسب هذه السمة إلى وجود فروقات معنوية تجاه متغير الرشاقة الريادية يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في المركز الوظيفي الحالي، إذ بلغت قيمة-P (Value) (0.016) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05). وأيضاً تشير النتائج إلى وجود فروقات معنوية تجاه التوضع الاستراتيجي يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في المركز الوظيفي الحالي إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.005) وهي قيمة أقل مع مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05).

الجدول (10) دلالة الفروقات لسمة المركز الوظيفي الحالي تجاه متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات		درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P-Value
الرشاقة الريادية	بين المجاميع	1.312	3	0.437	3.561	0.016
	داخل المجاميع	20.018	163	0.123		
	المجموع	21.330	166			
التموضع الاستراتيجي	بين المجاميع	1.386	3	0.462	4.512	0.005
	داخل المجاميع	16.689	163	0.102		
	المجموع	18.075	166			

قيمة (F) الجدولية (3.90) وبدرجات حرية (3، 163)

ولتفسير الفروقات التي ظهرت تجاه متغيري الدراسة حسب فئة المركز الوظيفي الحالي، تم إعتداد الاختبارات البعدية وبطريقة (Duncan)، وبينت النتائج في الجدول (11) وجود تقارب وتجانس ما بين متوسطات ثلاثة من فئات المركز الوظيفي الحالي للأفراد المبحوثين (مدير الشركة، ومعاون المدير، ورئيس القسم) تجاه متغير



الرشاقة الريادية كما هو موضح في المجموعة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئات الثلاثة (4.17)، و(4.15)، و(4.24) على التوالي. أما فئة مدير وحدة/شعبة فهي مختلفة عن باقي الفئات حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.88). وهذا ما يشير إلى وجود فروقات معنوية موجبة بين فئة مدير وحدة/شعبة وبين فئات المركز الوظيفي الأخرى في الشركات المبحوثة.

الجدول (11) إختبار (Duncan) للرشاقة الريادية تبعاً لسمة المركز الوظيفي

مجموعات الاوساط الحسابية المتقاربة عند مستوى معنوية 0.05	العدد	فئات المركز الوظيفي
المجموعة الاولى	3.88	مدير وحدة/شعبة
المجموعة الثانية	4.15	معاون المدير
	4.17	مدير الشركة
	4.24	رئيس قسم

وأظهرت نتائج الجدول (12) وجود تقارب وتجانس ما بين متوسطات ثلاثة من فئات المركز الوظيفي الحالي للأفراد المبحوثين (مدير الشركة، ومعاون المدير، ورئيس القسم) تجاه متغير التموضع الاستراتيجي كما هو موضح في المجموعة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئات الثلاثة (4.33)، و(4.36)، و(4.45) على التوالي. أما فئة مدير وحدة/شعبة فهي مختلفة عن باقي الفئات حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.08). وهذا ما يشير إلى وجود فروقات معنوية موجبة بين فئة مدير وحدة/شعبة وبين فئات المركز الوظيفي الأخرى في الشركات المبحوثة.

الجدول (12) إختبار (Duncan) للتموضع الاستراتيجي تبعاً لسمة المركز الوظيفي

مجموعات الاوساط الحسابية المتقاربة عند مستوى معنوية 0.05	العدد	فئات المركز الوظيفي
المجموعة الاولى	4.08	مدير وحدة/شعبة
المجموعة الثانية	4.33	مدير الشركة
	4.36	معاون المدير
	4.45	رئيس قسم

ج. مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي: تشير نتائج تحليل الفروقات في الجدول (13) حسب هذه السمة إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير الرشاقة الريادية يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.796) وهي قيمة أعلى من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05)، ويؤكد ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.340) أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.90) وبدرجات حرية (3، 163). وتشير النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه



متغير التوضع الاستراتيجي يمكن أن تعزى إلى الاختلاف مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.965) وهي قيمة أعلى من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05)، ويؤكد ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.091) أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.90) وبدرجات حرية (3، 163).

الجدول (13) دلالة الفروقات لسمة مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي تجاه متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات		درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P-Value
الرشاقة الريادية	بين المجاميع	0.133	3	0.044	0.340	0.796
	داخل المجاميع	21.198	163	0.130		
	المجموع	21.330	166			
التنموضع الاستراتيجي	بين المجاميع	0.030	3	0.010	0.091	0.965
	داخل المجاميع	18.044	163	0.111		
	المجموع	18.075	166			

قيمة (F) الجدولية (3.90) وبدرجات حرية (3، 163)

ح. مدة الخدمة في الشركة: تشير نتائج تحليل الفروقات في الجدول (14) حسب هذه السمة إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير الرشاقة الريادية يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في مدة خدمة الأفراد المبحوثين في الشركات المبحوثة، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.455) وهي قيمة أعلى من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05)، ويؤكد ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.791) أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.90) وبدرجات حرية (3، 163). وتشير النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغير التوضع الاستراتيجي يمكن أن تعزى إلى الاختلاف في مدة الخدمة لأفراد العينة في الشركة، إذ بلغت قيمة (P-Value) (0.752) وهي قيمة أعلى من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05)، ويؤكد ذلك أن قيمة (F) المحسوبة البالغة (0.286) تقل عن قيمتها الجدولية البالغة (3.90) وبدرجات حرية (3، 163).

الجدول (14) دلالة الفروقات لسمة مدة الخدمة في الشركة تجاه متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات		درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	P-Value
الرشاقة الريادية	بين المجاميع	0.204	2	0.102	0.791	0.455
	داخل المجاميع	21.127	164	0.129		
	المجموع	21.330	166			
التموضع الاستراتيجي	بين المجاميع	0.063	2	0.031	0.286	0.752
	داخل المجاميع	18.012	164	0.110		
	المجموع	18.075	166			

قيمة (F) الجدولية (3.90) وبدرجات حرية (3، 163)



النتائج التي يتضمنها هذا المحور تظهر عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغيرات الدراسة والمتمثلة بكل من الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي التي يمكن أن يعزى مصدرها للسمات الشخصية (باستثناء المركز الوظيفي الحالي) للأفراد المبحوثين في الشركات المبحوثة، بهذا ترفض الفرضيات الأولى والثانية (باستثناء الفرضية المتعلقة بالمركز الوظيفي الحالي) المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تتصان على وجود فروقات معنوية بين الأفراد المبحوثين تجاه متغيري الدراسة (الرشاقة الريادية والتموضع الاستراتيجي) تبعاً لسماتهم الشخصية.

9. الاستنتاجات والمقترحات

1.9 الاستنتاجات

يستعرض هذا المحور أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الحالي، وهي:

- أ. يسعى المديرين في الشركات المبحوثة لأخذ المبادرة لجعل شركاتهم سباقة في تمييز واستغلال الفرص الجديدة، لذا يتم تشجيع عمليات البحث المستمر عن طرائق جديدة للاستجابة لاحتياجات السوق المستقبلية بالشكل الذي يضمن البقاء والنمو وكذلك تحقيق التفوق والتميز في ظل التغيرات البيئية المعقدة والسريعة. وبالرغم من النجاح الذي حققه المديرين في هذا المجال، إلا أنهم بحاجة للمزيد من الخبرة فيما يتعلق باتخاذ الإجراءات الاستباقية تجاه عدم اليقين البيئي.
- ب. هناك محاولات جادة من قبل المديرين في الشركات المبحوثة لاتخاذ كافة التدابير الوقائية اللازمة بهدف تقليل التهديدات البيئية المتأتية من المنافسة ومنع المنافسين من وضع خططهم حيز التنفيذ، ومن أهم هذه الإجراءات هي تبني نماذج الأعمال الجديدة الغير المستخدمة من قبل المنافسين، وهذا ما قد يساعد الشركات المبحوثة أن تكون رائدة في مجال عملها ويعزز مكانتها التنافسية ويساعدها على تحقيق المزيد من المزايا التنافسية.
- ت. يهتم المديرين في الشركات المبحوثة إلى حد ما باعتماد الاساليب التي تساعدهم على تقديم المنتجات الجديدة والغير متعارف عليها التي تساهم وبشكل جذري بتغيير الطلب في السوق، ومن أهم الاساليب المتبعة لتحقيق ذلك هي تلك المتعلقة بتقديم المنتجات الفريدة وبشكل مستمر مقارنة بالمنافسين. إلا أن الاساليب السالفة الذكر لم ترتقى إلى المستوى المطلوب، وقد يكون سبب ذلك عدم قدرة الشركات المبحوثة على تحمل المخاطرة لتجربة نماذج أعمال جديدة عندما تكون بيئة العمل غير مستقرة ومضطربة.
- ث. تمتلك الشركات المبحوثة الامكانيات اللازمة للعمل وفق مبادئ وتوجهات الرشاقة الريادية، ولكن مع ذلك لم تستفد هذه الشركات الاستفادة القصوى من هذه الامكانيات بالشكل الذي يجعلها شركات رشاقة ذات تفوق وتميز عالي ومستمر في ظل كل الظروف والمواقف وخصوصا المعقدة والمضطربة.
- ج. يتخذ المديرين في الشركات المبحوثة خطوات جدية لأعتماد استراتيجيات التمايز وللقيام بالأنشطة التي تساعد على تقديم منتجات وخدمات متميزة باستمرار يراها الزبائن ذات قيمة عالية، ولهذا هناك سعي مستمر في الشركات المبحوثة لتطوير حملات اعلانية تبرز تميز منتجات الشركات مقارنة بمنتجات المنافسين، وهذا ما قد يساهم في خلق قيمة للشركات المبحوثة وتعزيز سمعتها.



ح. على الرغم من اهتمام المديرين في الشركات المبحوثة بإعتماد استراتيجيات وأنشطة تهدف إلى تقديم منتجات وخدمات ذات تكلفة اقل من تلك التي يقدمها المنافسين، إلا أن هذه الشركات لا تتمكن دائماً من إيجاد تلك الطرق التي تستطيع من خلالها تقليل التكاليف التي تتحملها مقارنة بالمنافسين، ولكن يمكن لهذه الشركات تجاوز نقطة الضعف هذه نتيجة امتلاكها أفراداً ذوي خبرة وكفاءة في إدارة التكاليف.

خ. بالرغم من المحاولات الجادة للشركات المبحوثة لصياغة وتنفيذ إستراتيجيات من شأنها المساعدة في تقديم منتجات وخدمات تفوق توقعات الزبائن، إلا أنها تحتاج إلى تطوير ما تمتلكه من تكنولوجيا لضمان تحقيق ذلك. وما سوف يعطي فرصة كبيرة للشركات المبحوثة لتقديم المنتجات والخدمات التي تفوق التوقعات هو التوصل الجيد التي تقوم به مع زبائنهم لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

د. تعد استراتيجية التنويع المعتمدة من قبل الشركات المبحوثة من الاستراتيجيات التي تساعدها في زيادة حصتها السوقية ونمو أعمالها، لذا يسعى المديرين في هذه الشركات إلى تنويع أنشطتهم الاستراتيجية من خلال التنويع في المنتجات والأسواق ومصادر التوريد وغيرها من المجالات.

ذ. لدى الشركات المبحوثة كل ما تحتاجه من إمكانيات ونماذج تساعدها على صياغة وتطبيق استراتيجيات التموضع الاستراتيجي، إلا أن مستوى اعتماد هذه الاستراتيجيات لم يشجع الطموحات التي يسعى إلى تحقيقها المديرين في الشركات المبحوثة، وذلك قد يرجع إلى الحاجة إلى المزيد من الخبرة والموارد لوضع هذه الاستراتيجيات حيز التنفيذ.

ر. هناك ترابط ملحوظ ومهم بين الرقابة الريادية والتموضع الاستراتيجي في الشركات المبحوثة، وعلى هذا فإنه من المتوقع أن يتحقق التموضع الاستراتيجي لهذه الشركات بشكل أكبر إذا ما إتمدت مبادئ الرقابة الريادية وطرقها.

ز. تساهم ما تمتلكه الشركات المبحوثة من إمكانيات في مجال الرقابة الريادية وخاصة فيما يتعلق بالاستباقية والتدابير الوقائية والابتكار الجذري في تحقيق التموضع الاستراتيجي الذي يساعد على جعل الشركات المبحوثة متميزة وقادرة على أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين أو أداء أنشطة مماثلة بطرق مختلفة، والتي بدورها تساعد في خلق قيمة لهذه الشركات وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة لها. الكثير من هذه المساهمة تأتي من ما تمتلكه الشركات المبحوثة من إمكانيات ابداعية التي تساهم بشكل ملحوظ في صياغة وتنفيذ استراتيجيات من شأنها تحقيق التموضع السالف الذكر.

س. يمتلك المديرين في الشركات المبحوثة وجهات نظر مقاربة حول أهمية ومستوى اعتماد كل من أبعاد الرقابة الريادية واستراتيجيات التموضع الاستراتيجي في شركاتهم بقدر ما تعلق الأمر بجنسهم وأعمارهم ومستواهم التعليمي وكذلك مدة خدمتهم في مركزهم الوظيفي الحالي وفي الشركة، ولكن مع ذلك تختلف آراء مدراء الوحدات والشعب بعض الشيء عن آراء مدراء الشركة ومعاونيهم ورؤساء الأقسام فيما يتعلق بطريقة ومستوى اعتماد أبعاد الرقابة الريادية واستراتيجيات لتموضع الاستراتيجي والسبب في ذلك قد يرجع إلى مدى الصلاحيات التي يمتلكونها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات المبحوثة.



2.9 المقترحات

في ضوء النتائج التي تم مناقشتها سابقاً، يقترح البحث الحالي الآتي:

- أ. ضرورة تبني ثقافة التعلم المستمر من قبل المديرين في الشركات المبحوثة من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية وحضور المؤتمرات وورش العمل التي من شأنها تعزيز معارفهم وقدراتهم على مواكبة التطورات في بيئة العمل والقدرة على اتخاذ القرارات الناجحة والاستباقية ولجعل هؤلاء الإداريين قادرين على القيام باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة قبل المنافسين فيما يخص مواجهة التهديدات، وأن يكون ذلك بطرق إبداعية تركز فيها مفاهيم وأبعاد الرشاقة الريادية.
- ب. العمل الجاد على نشر أبعاد الرشاقة الريادية وتكريس ممارستها لدى العاملين في الشركات المبحوثة من خلال الجلسات التوعوية وكذلك إشراكهم في دورات تدريبية التي تساهم في تكوين الرؤى الاستراتيجية وتحديد التوجهات المستقبلية. كما يجب على الشركات المبحوثة تشجيع أفرادها على التحلي بثقافة التغير والسرعة في الاستجابة والمرونة في التعامل مع التغيرات الجديدة.
- ت. يجب على مدراء الشركات المبحوثة زرع الثقافة التي تشجع على الابتكار وتحمل المخاطرة في نفوس معاونيهم ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات والشعب، لأن ذلك سيجعلهم أكثر حساسية للتغيرات البيئية، كما سيساهم في إعداد أفراداً يعون أهمية الإبداع والاستعداد الأمثل للمستقبل والاستباقية.
- ث. ضرورة اعتماد الشركات المبحوثة معايير وأسس واضحة وفاعلة لتنفيذ عمليات الرشاقة الريادية وفق رؤية استراتيجية تضعها الشركة وفق خطتها الاستراتيجية. وهذا ما يتطلب تحليلاً رقيقاً وواسعاً لبيئة الأعمال التي تعمل ضمنها هذه الشركات، كما يتطلب مهارات وكفاءات ريادية وقدرات استراتيجية تضمن التنفيذ السليم لمثل هذه العمليات.
- ج. تدريب الأفراد العاملين في الشركات قيد الدراسة على تنمية وتعزيز قدراتهم لاكتشاف الفرص الريادية واستغلالها بشكل استباقي والتعرف على المخاطر الخارجية، والتأقلم مع التغيرات البيئية خاصة التقنية منها، وتجويد إمكاناتهم على تبني فلسفة ريادية تمكن الشركات المبحوثة على تحقيق أداء تنافسي عالي.
- ح. ضرورة توجه الشركات المبحوثة نحو البحث المستمر عن طرائق جديدة كلياً ومبتكرة لإنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية، وهذا ما يساعد هذه الشركات على أن تكون أكثر رشاقة وريادية. وهنا قد تحتاج الشركات المبحوثة أن تصبح مستعدة لتحمل المخاطرة الناتجة من تجربة نماذج أعمال جديدة حتى عندما تكون البيئة التي تعمل ضمنها غير مستقرة ومضطربة.



- خ. يجب على الشركات قيد الدراسة البحث عن ما يميزها عن المنافسين ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة الأعمال الحالية وذلك لضمان حفاظها على مكانتها وتموضعها الاستراتيجيين.
- د. ضرورة حرص المديرين في الشركات المبحوثة على تعزيز أبعاد الرقابة الريادية فيها، وإن لا تكتفي بالحد الأدنى من الاستفادة، إنما الاستفادة القصوى مما تقدمه هذه الأبعاد لأن ذلك لن يساعدها فقط في تعزيز تموضعها الاستراتيجي، بل في عدة جوانب أخرى كالسلوك بريادية باستمرار، وخلق فرص جديدة وفريدة، وتحقيق أداءً ريادياً متميزاً.
- ذ. ينبغي على الشركات المبحوثة أن تبحث باستمرار عن الطرق والأنشطة التي يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، كما يجب عليها أيضاً البحث المستمر عن استراتيجيات التي تساهم في الحفاظ على الاستمرارية في السوق وعلى المنافسة لتتمكن من تحقيق تموضع استراتيجي ولتحظى بحصة سوقية أكبر بشكل دائم. وهذا ما يتطلب من المديرين في الشركات المبحوثة وضع خطط استراتيجية ديناميكية باستمرار لتحقيق التموضع المرغوب به.
- ر. ضرورة إشراك مدراء الوحدات والشعب في الشركات المبحوثة بشكل أكبر في عملية صنع القرارات الاستراتيجية لوعيهم بأهمية التموضع الاستراتيجي ومستويات إعماده.
- ز. من الضروري أن تعتمد الشركات المبحوثة على الطرق والأساليب العلمية في تحديد قطاعات السوق الجديدة أو غير المخدومة وذلك بهدف تعزيز تحقيق استراتيجية التنوع من خلال تقديم عدد من المنتجات أو خدمات أو إضافة أسواق جديدة لأسواقها الحالية.
- س. ضرورة تركيز الشركات المبحوثة على كيفية الاستفادة من ميزة التكاليف المنخفضة، والاستفادة بشكل أكبر من خبرات وكفاءات أفرادها العاملين في مجال إدارة التكاليف، واستخدام أساليب الإدارية الحديثة والتكنولوجيا المتطورة بما يساهم في تقليل التكاليف، بما يمكن من عرض المنتجات بأسعار مقبولة في متناول العملاء، ويمنح الشركات قدرة على المنافسة وامتلاك تموضع استراتيجي جيد من خلالها.
- ش. إجراء المزيد من الدراسات حول المتغيرات التي تؤثر في التموضع الاستراتيجي، لأن ذلك سوف يعطي صورة أوضح للشركات المبحوثة (وللشركات التي تعمل في ظروف مشابهة) عن كيفية تحقيق أو تعزيز تموضعها الاستراتيجي. ومن هذه المتغيرات هي السيادة الاستراتيجية، والمرونة الاستراتيجية، والتمايز الاستراتيجي، ونظم المعلومات الاستراتيجية، والقيادة الاستباقية.
- ص. إجراء المزيد من الدراسات حول المتغيرات التي تتأثر بالرقابة الريادية، لأن ذلك سوف يكون له فائدة كبيرة للشركات المبحوثة (وللشركات التي تعمل في ظروف مشابهة) فيما يتعلق



باستخدام امكانياتها وقدراتها في مجال الرشاقة الريادية. ومن هذه المتغيرات هي المزايا التنافسية المستدامة، والنجاح الريادي، والتغيير الريادي، والشبكات الريادية.

المصادر

1. بسكري، شهرزاد، (2016). بناء الميزة التنافسية من خلال التموضع الاستراتيجي للمؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر 03: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
2. الدمي، صباح مجبل حسين، (2021)، واقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتأثيره في الانتشار الاستراتيجي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التقنية الادارية، جامعة كوفة.
3. Anwar, M., Clauss, T., & Issah, W. B. (2021). Entrepreneurial orientation and new venture performance in emerging markets: the mediating role of opportunity recognition. *Review of Managerial Science*, 16(3), 769-796.
4. Chang, H., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2015). An empirical study of strategic positioning and production efficiency. *Advances in Operations Research*, 2015.
5. Chege, S. Wanyembi, G. and Nyamboga, C. (2020). Enterprise Agility and IT Skills Practices in Kenya, *International Journal of Scientific and Technical Research in Engineering (IJSTRE)*, 5(1), 2581-9941
6. Chereau, P., & Meschi, P. X. (2018). Defining Strategic Positioning. In *Strategic Consulting* (pp. 39-79). Palgrave Macmillan, Cham.
7. Dean, T., Zhang, H., & Xiao, Y. (2022). The role of complexity in the Valley of Death and radical innovation performance. *Technovation*, 109, 102160.
8. Doh, J. P., & Pearce, J. A. (2004). Corporate entrepreneurship and real options in transitional policy environments: Theory development. *Journal of Management Studies*, 41(4), 645-664.
9. Dubey, P., Bajpai, N., Guha, S., & Kulshreshtha, K. (2019). Entrepreneurial marketing: an analytical viewpoint on perceived quality and customer delight. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 22 (1), 1-19
10. Goldsmith, P. D., & Gow, H. R. (2005). Strategic Positioning Under Agricultural Structural Change: A Critique of Long Jump Co-operative Ventures. *International Food and Agribusiness Management Review*, 8(2), 41-61.
11. Grand, S., & Bartl, D. (2019). Making new strategic moves possible: How executive management enacts strategizing routines to strengthen entrepreneurial agility. In *Routine dynamics in action: Replication and transformation*. Emerald Publishing Limited.
12. Hossain, M. S., Kabir, S. B., & Mahbub, N. (2019). Competitive strategies and organizational performance: Determining the influential factor conquer over the rivals in the food industry of Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 100-105
13. Karimi, J., & Walter, Z. (2021). The Role of Entrepreneurial Agility in Digital Entrepreneurship and Creating Value in Response to Digital Disruption in the Newspaper Industry. *Sustainability*, 13(5), 2741.
14. Kerama, R., & Simba, F. (2019). Effect of Strategic Positioning on Firm Performance, A Survey on container Freight Station Operations in Mombasa County, Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(2), 201-226.



15. Khalaf, H. M. (2019). The reality of applying the practices of general competitive strategies in the Iraqi hotel sector Applied study on sample of hotel in the cities Baghdad and Karbala. *Journal of Administrative and Economics*, 8(30), 380-402.
16. Kharabe, A., & Lyytinen, K. (2012, December 14). *Is implementing ERP like pouring concrete into a company? Impact of enterprise systems on organizational agility*. Paper presented at the Thirty Third International Conference on Information Systems, Orlando.
- Kim, W. Y., Kim, H. G., & Hwangbo, Y. (2018). Impact Factors of Entrepreneurial Alertness. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(1), 1-10.
17. Klimenko, R. (2022). Positioning big data analytics capabilities towards financial service agility. *Aslib Journal of Information Management*. 74(4), 569-588.
18. Lee, O. K. D., Sambamurthy, V., Lim, K., & Wei, K. K. (2008). IT-enabled organizational agility and sustainable competitive advantage. Vallabhajosyula and Lim, Kai and Wei, KK, IT-Enabled Organizational Agility and Sustainable Competitive Advantage (August 23, 2008).
19. Mashoof, H., & Meshkani, F. (2014). Strategic positioning in banking industry: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 4(8), 1715-1724.
20. Munene, M. W. (2013). *Strategic positioning and organizational performance of the top five oil companies in Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
21. Nanjekho, S. W. (2014). *Effects of strategic positioning on Firms performance: A case of Animal Feed Manufacturing Firms in Central, Rift Valley and Western Kenya* (Doctoral dissertation, Moi University).
22. Ndiege, J. R. A. (2019). Social media technology for the strategic positioning of small and medium-sized enterprises: Empirical evidence from Kenya. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 85(2), 1-12.
23. Okeyo, V., & Lewa, E. (2020). Effect of Strategic Positioning on Organizational Performance of Commercial Banks in Mombasa County. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 7 (3), 1428 – 1443
- Onguko, M. A., & Ragui, M. (2014). The role of strategic positioning on products performance in the telecommunications industry in Kenya. *International Journal of Science and Research*, 3(10), 1309-1314.
24. Panda, S. (2017). *Effects of Organizational Capabilities on Organizational Performance: Empirical Evidences from Indian Banking Industry* (Doctoral dissertation, National Institute of Technology Rourkela).
25. Ragin-Skorecka, K. (2016). Agile enterprise: A human factors perspective. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(1), 5-15.
26. Sambamurthy, V., Wei, K. K., Lim, K., & Lee, D. (2007). IT-enabled organizational agility and firms' sustainable competitive advantage. *ICIS 2007 proceedings*, 91.
27. Saoudi, L., & Foliard, S. (2017). Entrepreneurial Approach in SMEs: Specificities, Vulnerabilities and Risks. In C. Bérard, & C. Teyssier (Eds.), *Risk Management: Lever for SME Development and Stakeholder Value Creation* (pp. 211-232). Wiley Online Library.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons. West Sussex. United Kingdom.
28. Sorkhabi, Z. B., & Yakhchali, S. H. (2017), The Status of Enterprise Agility In Comparison With Competitors. *The 6th International Conference on Mechanical, Aeronautical and Industrial Engineering*. Paris (France).
29. Tan, Barney; Pan, Shan L.; Lu, Xianghua; & Huang, Lihua, (2009). "Leveraging Digital Business Ecosystems for Enterprise Agility: The TriLogic Development Strategy of Alibaba.com". *ICIS 2009 Proceedings*. 171.
30. Urde, M., & Koch, C. (2014). Market and brand-oriented schools of positioning. *Journal of Product & Brand Management*. 23 (7), 478 – 490.



31. Venkatesan, L. (2020). *The effect of digital maturity and entrepreneurial agility on firm performance in digital transformation of traditional organisations* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
32. Williams, C. O. and Olajide, F. 2020, A Technological Approach towards the Measurement of Enterprise Agility, *The 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1-4,
33. Xie, Z., Wang, J., & Miao, L. (2021). Big data and emerging market firms' innovation in an open economy: The diversification strategy perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121091.

Abstract

This study aims to identify the correlation and effect between entrepreneurial agility and strategic positioning in a number of general trading companies in the Duhok Governorate – Iraq. Inductive reasoning was followed to conduct the present study, which depends on the questionnaire as the main technique to collect data. To achieve the research aim, three hypotheses were developed; the first indicates that there is a significant correlation between entrepreneurial agility dimensions and strategic positioning; the second indicates that entrepreneurial agility dimensions significantly impact on strategic positioning; the third indicates that there are significant differences among the companies considered towards the study variables according to the personal characteristics of the participants. Using a non-random sample technique, the questionnaire was distributed to managers in the companies under study; 167 questionnaires were valid for the analysis. The study used a group of statistical tools to analyze data by employing the (SPSS) package.

The study reached a set of conclusions, including that the entrepreneurial agility in the considered companies contributes through three of its dimensions (proactiveness, preemptiveness, and radical innovation) to achieve strategic positioning by following four strategies, which are differentiation, cost leadership, perceived quality, and business diversification. In light of the results of the present study, the researchers suggest a number of recommendations, including that the managers in the considered companies need to enhance the dimensions of entrepreneurial agility in these companies, and not to be satisfied with the minimum benefit, but to make the maximum use of what these dimensions offer, because this will not only help them in enhancing their strategic positioning, but in several other aspects, such as constantly behaving in an entrepreneurial way, creating new and unique opportunities, and achieving outstanding entrepreneurial performance.

Key words: entrepreneurial agility, strategic positioning.