

تأثير الريادة الاستراتيجية في تحسين المكانة الاستراتيجية +

دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط

أكرم محسن الياسري *

عادل عباس عبد حسين **

الملخص

تهدف الدراسة إلى اختبار تأثير الريادة الاستراتيجية على تحقيق المكانة الاستراتيجية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط التي جرى اختيارها مجتمعاً لإجراء الدراسة أختيرت منه عينة عشوائية بلغ حجمها (280) شخصاً يمثلون القادة والعاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط . وقد حاولت الدراسة الإجابة عن تساؤلات متعددة منها ما سيناريوهات تحقيق المكانة الاستراتيجية الأكثر تلائماً وطبيعة للوضع الحالي للمصارف المدروسة في ظل أدائها وممارساتها . وللإجابة عن التساؤلات المطروحة بنيت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين تضمنت كل منهما أربع فرضيات فرعية ، ومن أجل التحقق من صدق الفرضيات التي جرى بنائها فضلاً عن معالجة البيانات التي تمخضت عنها إجابات عينة الدراسة أستعين بالبرنامج الاحصائي (EXCEL 2010) ، بعد اختيار الوسائل الاحصائية الملائمة والتي تتسجم مع طبيعة الدراسة كونها دراسة لامعلمية (Nonparametric) . أما أهمية الدراسة فتكمن بتحديد أثر العلاقة بين المتغيرات المستقلة وهي عناصر الريادة الاستراتيجية وما بين المتغير التابع وهو المكانة الاستراتيجية . وتوصلت هذه الدراسة الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات أبرزها أن الريادة الاستراتيجية تؤثر وبشكل جيد في المكانة الاستراتيجية ومن ثمّ يمكن الإفادة منها في معرفة الأثر المترتب للأهتمام بالريادة الاستراتيجية عل تحقيق المكانة الاستراتيجية ، وتوصلت الى مجموعة من التوصيات أعتمدت على نتائج الدراسة .

+ تاريخ استلام البحث / / 2015 ، تاريخ قبول النشر / / 2015 .

* استاذ دكتور/ كلية العلوم السياحية / كربلاء .

** طالب دكتوراه .

البحث مستل من اطروحة دكتوراه للباحث الثاني

Abstract

The Study aims to tested the impact of strategic enterepreneurship to Achieve the Strategic niche , analytic study of the views of a sample of employess in the private banks in provinces the middle al–furit , that have been selected communities to conduct the study in a total sample size (280) people representing leaders and workers in the private banks in the middle al–furit provinces . the study tried to answer several quations including what scenarios in the achievement of strategic niche most suited and the nature of the current situation of the banks studied in the light of its performance and practices . to answer the quations raised were built study on two major assumptions each included four hypotheses subset , in order to verify the authenticity of the hypotheses that have been built as well as data processing that emerged from the answers the study sample has been used to program the statistical (Excel 2010) , after the selection of statistical methods appropriate and consistent with the hypotheses of the study being (Nonparametrice). The importance lies the study to determined impact and relationship between independent variables is elements strategic entrepreneurship and between dependent variables is strategic niche , the study arrive at several from recommedations to strees necessity to strategic enterepreneurship effect framework good in strategic niche , In addition to benefit maybe from the in effect knowledge with significant in strategic entrepreneurship on a chieve the strategic niche , the study found a set of recommendations depend on the result of the study .

المقدمة

يعد موضوع الريادة الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة والمهمة في عالمنا المعاصر بسبب شدة المنافسة بين المنظمات . وضمن التوجه الاستراتيجي السائد في الأدبيات فإن منظمات الأعمال لا تتنافس على أسواق حالية ، ولكن عملية المنافسة الآن هي عن المستقبل . و لكي تتمكن هذه المنظمات من التنافس بهذه الأسواق غير الموجودة حالياً ، فأنها لا بد من القيام بعملية إضافة القيمة في الأسواق المستقبلية المحتملة وستكون الأساس في فلسفة عمل المنظمة . والمبادرات الاستراتيجية يجب أن ترتبط بشكل أفضل بأداء المنظمة لأنها تهدف الى تحديد الفرص وتطويرها نحو المزايا التنافسية ، وأستغلال هذه الفرص هو جوهر روح المبادرة في حين أن جوهر الريادة الاستراتيجية يكون في كيفية تحول هذه الفرص الى مزايا تنافسية مستدامة . لقد تجسدت مشكلة الدراسة بتساؤلات متعددة كان أهمها هل تعتمد المصارف الخاصة عينة الدراسة على أسلوب منهجي علمي يساعدها بتعزيز الريادة الاستراتيجية ليكون قادراً على تحقيق مكانة استراتيجية لها . أما أهم أهداف هذه الدراسة هو دراسة وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات الدراسة في المصارف المدروسة والمتمثلة بالريادة الاستراتيجية والمكانة الاستراتيجية والتحقق من أستعداد القادة والعاملين ومقدرة المصارف المدروسة من تفعيل عناصر الريادة الاستراتيجية للوصول الى مكانة استراتيجية مميزة . أما أهميتها فقد نبعت من من أن التوسع في دراسة عناصر الريادة الاستراتيجية وعدم تقويت الفرص على المصارف الخاصة المدروسة في الإفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول الى مكانة استراتيجية مرموقة . ولغرض الاحاطة بجميع جوانب الدراسة فقد تناولنا ذلك في أربعة مباحث ، كرس الأول لعرض منهجية الدراسة ، وضم الثاني الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ، إذ تضمن مفهوم الريادة الاستراتيجية وطبيعتها وأبعاد الريادة الاستراتيجية وحواجز الريادة الاستراتيجية ، وتضمن أيضاً مفهوم المكانة الاستراتيجية وأبعاد المكانة الاستراتيجية ومراحل تطور المكانة الاستراتيجية ، في حين تضمن المبحث الجانب العملي للدراسة ، أما الرابع فقد تضمن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فضلاً عن التوصيات .

المبحث الأول :منهجية الدراسة

سنعرض في هذا الجزء المنهجية العلمية للدراسة ، عبر طرح الموضوعات الآتية :

أولاً : مشكلة الدراسة

تواجه المصارف العراقية الخاصة المدروسة ظروفاً بيئية تمتاز بالتسارع الشديد والمستمر ، والناتج عن التغير المتسارع في عوامل بيئتها ، وعدم قدرتها على الوصول الى الريادة الاستراتيجية مما أدى الى تدهور مكانتها الاستراتيجية ، إذ تعاني هذه المصارف المدروسة من أزمة خانقة أدت بها الى أن تصبح منظمة تعاني من الشيخوخة والموت المحتمل نتيجة أنتهاجها استراتيجيات تقليدية قاصرة وعاجزة عن تحديد المرحلة في دورة الحياة التي توجد فيها المنظمة . وبموجب ذلك ، إن التساؤلات أدناه يمكن أن تسهم في توضيح مشكلة الدراسة وكالاتي :

1. ما وضع الريادة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة حالياً ؟
2. ما وضع المكانة الاستراتيجية الذي تعيشه المصارف المدروسة حالياً في ظل أدائها وممارساتها ؟
3. ما دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ؟

ثانياً : أهداف الدراسة

تتبع أهداف الدراسة من مشكلة الدراسة وهي تتلخص في الأهداف الآتية :-

1. الكشف عن واقع المصارف المدروسة كونها مصارف ريادية أم مصارف تقليدية من خلال تشخيص مستوى ريادتها الاستراتيجية في المصارف المدروسة . ودوره في تحقيق مكانة استراتيجية مرموقة .
2. التعرف على الكيفية التي تعزز بها المصارف ذات العلاقة ريادتها الاستراتيجية ، وكيفية التصرف مع هذا المستوى من الريادة توزيعاً وتفسيراً ، ومدى استخدامه في اتخاذ قراراتها وحل مشاكلها ورسم استراتيجياتها .
3. الوقوف على طبيعة وفاعلية أليات المحافظة على الريادة الاستراتيجية المكتسبة ، بعد عملية تحقيقها والوصول اليها .

ثالثاً : مسوغات الدراسة

تتجسد مسوغات الدراسة بعدة نقاط يمكن توضيحها كما يأتي:

- 1- إن ماشع الباحثان على إجراء الدراسة الحالية هو حداثة مفهوم الريادة الاستراتيجية ، و إيمانها العميق بأن فهم الريادة الاستراتيجية هو أساس لأستيعاب هذا المفهوم والأفادة منه وهو مفتاح لنجاح كل الأعمال ، وأن كل الأنشطة والتعاملات التي تجري سوف تعزز الريادة الاستراتيجية للمصارف المدروسة .

- 2- محدودية الاسهام العلمي في حقل ادراك مضامين المكانة الاستراتيجية في منظمات الاعمال ، إذ لم يستطيع الباحثان العثور على أي دراسة عراقية أو عربية سلطت الأضواء على مضامين المكانة الاستراتيجية .
- 3- إذ تسعى الدراسة الى ترسيخ وعي المصارف الخاصة العراقية بضرورة تبني مفهوم الريادة الاستراتيجية ، بوصفه متغير حاسم في نجاح المصارف وتحسين قدرتها في تقديم خدمات مصرفية أفضل وتعكس الحاجة الفعلية لزبائنهم للنهوض بواقع خدماتهم لتحقيق مكانة استراتيجية مرموقة .

رابعاً : أهمية الدراسة

تتبعكس أهمية الدراسة من خلال المؤشرات الآتية :-

1. أهمية الريادة الاستراتيجية وما يمكن أن تؤديه من دور أيجابي أو سلبي في حياة المصارف المدروسة .
2. التوسع في دراسة عناصر الريادة الاستراتيجية وعدم تفويت الفرص على المصارف المدروسة في الإفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول الى مكانة إستراتيجية مرموقة .
3. تحديد الأثر و العلاقة بين المتغيرات المستقلة وهي عناصر الريادة الاستراتيجية وما بين المتغير التابع وهو المكانة الاستراتيجية .
4. دراسة إمكانية تحسين المكانة الاستراتيجية في المصارف المدروسة عند ممارستها وتطبيقها مفهوم الريادة الاستراتيجية .

خامساً : فرضيات الدراسة

- أنسجاماً مع معطيات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها والإجابة عن تساؤلاتها ، تم وضع الفرضيات الآتية :-
- أ :- **الفرضية الرئيسية الاولى** : التوسع في تبني الريادة الاستراتيجية يسهم في تحسين المكانة الاستراتيجية للمنظمة .
- ويتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي :-
1. التوسع في تبني ثقافة ريادية يسهم في تحسين المكانة الاستراتيجية للمنظمة .
 2. التوسع في تبني قيادة ريادية يسهم في تحسين المكانة الاستراتيجية للمنظمة .
 3. التوسع في تبني عقلية ريادية يسهم في تحسين المكانة الاستراتيجية للمنظمة .

4. التوسع في ادارة الموارد استراتيجياً يسهم في تحسين المكانة الاستراتيجية للمنظمة .

ب :- **الفرضية الرئيسية الثانية** : التوسع في تبني الريادة الاستراتيجية يؤثر على تحسين المكانة الاستراتيجية للمنظمة .

ويتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي :-

1. التوسع في تبني ثقافة ريادية يؤثر في تحسين المكانة الاستراتيجية للمنظمة .

2. التوسع في تبني قيادة ريادية يؤثر في تحسين المكانة الاستراتيجية للمنظمة .

3. التوسع في تبني عقلية ريادية يؤثر في تحسين المكانة الاستراتيجية للمنظمة .

4. التوسع في ادارة الموارد استراتيجياً يؤثر في تحسين المكانة الاستراتيجية للمنظمة

سادساً : منهج الدراسة والوسائل الاحصائية المستخدمة

أعتمد منهج الدراسة على الوسائل الآتية في جمع البيانات والمعلومات :

1 - الأعتداع على الكتب والمصادر والدوريات العربية والأجنبية المتوفرة للجانب النظري للدراسة .

2 - أعتدعت الدراسة على استطلاع آراء عينة من المديرين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط ، ومن

ثم تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها وأستخلص النتائج منها لإتمام الجانب العملي . والأعتداع على توزيع أستمارة

الاستبانة وذلك بوضع أسئلة متغيرات الدراسة (الريادة الاستراتيجية) و (المكانة الاستراتيجية) ، وجرى إعداد

الاستبانة من لدن الباحثين بالأعتداع على عدد من الأدبيات الأجنبية المتخصصة .

وقيست آراء عينة الدراسة وفقاً لمقياس (Lekert) الخماسي بدرجة (أوافق بشدة ، أوافق ، لا أوافق ، لا أوافق على

الاطلاق) وبأوزان (1,2,3,4,5) على الترتيب ، وقد أعتدعت نسبة الآراء البالغة (75%) فأكثر لكل ممارسة للدلالة

على صدقها . (Nunnaly & Bernstein,1994:67) . ويستخدم هذا الأختبار للتأكد من ثبات أداة الدراسة لغرض

تحقيق الدقة في قياس إجابات الأفراد المستجيبين . فيما تم تحليل البيانات بالأستعانة بمجموعة من الوسائل الاحصائية

و بمساعدة البرنامج الاحصائي (Excel 2010) والمتمثلة بالآتي : الوسط الحسابي الموزون ، معامل التفسير ، معامل

أرتباط بيرسون للرتب لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وتحليل الأنحدار البسيط لقياس التأثير بين متغيرات الدراسة .

سابعاً : مجتمع وعينة الدراسة

1 - مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة الأصلي بعدد من المصارف الخاصة ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة الفرات الأوسط (مصرف المنصور ، مصرف دار السلام ، مصرف الائتمان العراقي ، مصرف الأهلي العراقي ، مصرف دجلة والفرات ، مصرف الأتحاد العراقي ، مصرف بغداد) .

2 - عينة الدراسة : تمثلت بالقادة والعاملين في المصارف المذكورة ، إذ تم توزيع (298) أستمارة استبانة ، أسترجع منها (280) ، جرى إخضاعها للتحليل الاحصائي وهي تشكل نسبة (93 %) من العدد الكلي للأستبيانات الموزعة ، ويوضح

الجدول (1) : وصف خصائص عينة الدراسة على مستوى المصارف السبعة :

جدول (1)

خصائص عينة الدراسة على مستوى المصارف السبعة

النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	العدد	التصنيف	البيان
% 100	280	% 67.85	190	ذكر	النوع الاجتماعي
		% 32.14	90	أنثى	
% 100	280	% 17.85	50	أعزب	الحالة الاجتماعية
		% 78.57	220	متزوج	
		% 2.14	6	أرمل	
		% 1.42	4	مطلق	
% 100	280	% 14.28	40	20 - أقل من 30 سنة	العمر
		% 64.28	180	30 - أقل من 40 سنة	
		% 3.57	10	40 - أقل من 50 سنة	
		% 15	42	50 - أقل من 60 سنة	
		% 2.85	8	60 - فأكثر سنة	
% 100	280	% 7.14	20	إعدادية فما دون	المؤهل العلمي
		% 82.14	230	بكالوريوس	
		% 2.85	8	دبلوم	
		% 3.21	9	دبلوم فني	
		% 3.57	10	دبلوم عالي	
		% 1.07	3	ماجستير	

		% 0	0	دكتوراه	
% 100	280	% 96.78	271	العراق	الدولة المانحة للشهادة
		% 2.85	8	دولة عربية	
		% 0.35	1	دولة أجنبية	
% 100	280	% 51.78	145	أقل من 10 سنوات	مدة الخدمة الكلية
		% 19.64	55	10 - أقل من 15 سنة	
		% 7.14	20	15 - أقل من 20 سنة	
		% 7.5	21	20 - أقل من 25 سنة	
		% 7.85	22	25 - أقل من 30 سنة	
		% 6.07	17	30 - فأكثر سنة	
% 100	280	% 35.71	100	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة في المصرف
		% 28.57	80	5 - أقل من 10 سنة	
		% 14.28	40	10 - أقل من 15 سنة	
		% 13.57	38	15 - أقل من 20 سنة	
		% 4.28	12	20 - أقل من 25 سنة	
		% 3.57	10	25 - سنة فأكثر	
% 100	280	% 5	14	مدير مصرف	المنصب الحالي في المصرف
		% 5.71	16	رئيس مجلس إدارة	
		% 10.71	30	عضو مجلس إدارة	
		% 4.28	12	مدير إدارة فرع	
		% 71.42	200	مدير قسم	
		% 3.57	10	مدير مفوض	
% 100	280	% 25	70	شاركت بدورات الاختصاص	المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية
		% 17.85	50	شاركت بدورات عامة	
		% 57.14	160	لم أشارك في أي دورة	

المصدر : من إعداد الباحثين استناداً إلى المعلومات العامة الشخصية في الاستبانة .

ثامناً : حدود الدراسة :

1 - الحدود الزمانية : حددت مدة الدراسة بالمدة من (2014/1/4) ولغاية (2015/4/22) .

2 - الحدود المكانية : أقتصرت الدراسة على سبعة من المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط والمتمثلة بالفروع التابعة لهذه المصارف الخاصة السبعة وهي : أ- مصرف المنصور ب- مصرف دار السلام ج - مصرف الائتمان العراقي د - مصرف الأهلي العراقي هـ - مصرف دجلة والفرات و - مصرف الأتحاد العراقي ز - مصرف بغداد .

تاسعاً : متغيرات الدراسة ومقاييسها

تعد أبعاد الدراسة الفرعية الأدوات التي يجري من خلالها قياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة ومدى تأثير أحدهما بالآخر . فقد جرى اعداد مقياس من لدن الباحثين بالاعتماد على الادبيات ذات العلاقة يبينها الجدول (2) في تحديد أربع أبعاد لمتغير الريادة الاستراتيجية هي (ثقافة ريادية ، قيادة ريادية ، عقلية ريادية ، ادارة الموارد استراتيجياً) ، أما متغير المكانة الاستراتيجية فقد حددت أبعاده ب (التعبير وتشكيل التوقعات ، بناء الشبكات الاجتماعية) أعتمد فيها مقياس ليكرت ذي التدرجات الخمسة ، وكما في الجدول (2) .

جدول (2)

المصادر المعتمدة في بناء مقياس الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	المصادر
أولاً	الريادة الإستراتيجية	- ثقافة ريادية . - قيادة ريادية . - عقلية ريادية . - إدارة الموارد استراتيجياً .	(Kimuli , 2012)
ثانياً	المكانة الإستراتيجية	- التعبير وتشكيل التوقعات . - بناء الشبكات الاجتماعية . - عمليات التعلم .	(Mourik and Raven , 2006)

المصدر : من إعداد الباحثين .

المبحث الثاني : الجانب النظري للدراسة

يقدم هذا المبحث عرضاً نظرياً لمتغير الريادة الاستراتيجية . بوصفه متغيراً مستقلاً والمكانة الاستراتيجية بوصفها

متغيراً معتمداً ، وكما يأتي :

أولاً : الريادة الاستراتيجية

1 . مفهوم الريادة الاستراتيجية وطبيعتها

إن مسعى البحث في موضوع الريادة الإستراتيجية هو محاولة لفهم إستطاعة المنظمة في تحقيق النجاح وإستدامة ميزتها التنافسية من خلال الإستجابة لتغيرات بيئية معينة . الريادة الإستراتيجية هي مجال فرعي لريادة المنظمة التي تتضمن الأنشطة الريادية .، وترتكز على المستقبل فضلاً عن ذلك تركز في المقام الأول على الأعمال الداخلية ، وعلى كيفية أن يكون الأفراد مبتكرين ومبدعين بشكل خلاق وعلى بناء الثقة والمسؤوليات . ومن خلال ذلك تتوقع المنظمات الريادية أن تحسن من أداء الأعمال ، ويرتبط الأداء بكل من السلوك والتخطيط الاستراتيجي (Meyer & Happard ، 1 : 2000) . إن الفكرة الأساس التي تقوم عليها الريادة الإستراتيجية تتمثل بمفهوم الإستراتيجية المصممة لغرض الإجابة على التساؤل الآتي : (لماذا تتفوق بعض المنظمات على مثيلاتها ؟) (Klein et al , 2012 : 2) . فالريادة الإستراتيجية قدمت أساساً كنقطة التقاء للريادة مع الإدارة الإستراتيجية (Mathebula , 2011 : 2) (Hinkler , 3 : 2009) .

ومحصلة للتكامل بين هذين الميدانيين المهمين (Siren et al , 2012 : 18 ، Genic , 2012 : 73) .

أشار الكتاب والباحثون الى مفاهيم عدة للريادة الاستراتيجية ولم يتفقوا على تحديد مفهوم واحد للمصطلح إذ عرفه (Godhwani,2008:1) بأنه جهود المنظمة الموجهة بشكل متزامن نحو كل من إستثمار الميزة التنافسية الحالية واستكشاف الإبداعات المستقبلية التي تشكل قاعدة للميزات التنافسية المستقبلية .

كما عرفه كل من (Hinkler et al.,2009:3) ، الكيفية التي تستطيع بموجبها المنظمة تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والانخراط في اتخاذ القرارات الإبداعية . وفي الصدد نفسه عرفه (Kimuli,2011:26) هو ذلك السلوك الساعي إلى تقييم الفرص وتصميم استراتيجيات قادرة على استغلال تلك الفرص . كما أشار إليه (Yilmaz,2012:73) هو حفل حديث في عالم الإدارة يعتمد على تكامل الريادة والإدارة الإستراتيجية لتقييم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تعمل على خلق الثروة .

ويحدد (Rensburg,2013:16) بأن الريادة الاستراتيجية هي توجه ريادي ممزوج بالقصد الاستراتيجي . كما أشار (Mujura,2014:1) الى أن الريادة الاستراتيجية هي وسيلة بارزة للتنمية الاقتصادية في البلدان الأقل نمو اقتصاديا LEDC والدول المتقدمة أكثر اقتصاديا MEDC لتمييز أعمال المنظمة حالياً في ظل البيئة الاقتصادية والقيام بتغييرات جذرية لزيادة الإنتاج وخلق فرص عمل مستدامة وتنمية القدرات .

وفي ضوء ما سبق فإن الريادة الاستراتيجية هي فلسفة للممارسات الاستراتيجية تهدف الى تكامل الرؤية والأفكار والممارسات والأفكار الريادية والسلوكيات من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة وتسهيل أستغلالها عن طريق ايجاد وسائل لتحويل امكانيات القادة والعاملين الى عمل فعلي وواقعي لإحداث تغييرات جذرية ، وخلق ميزة تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد المضاف للمنظمة و إستعدادها لكل ما هو جديد وبضيف قيمة للزبون .

2 . حواجز الريادة الاستراتيجية :

هناك ستة حواجز للريادة الاستراتيجية يمكن أيجازها كما يأتي:

أ . الأنظمة : الأنظمة التي تم تأسيسها قد لا يكون هناك أحد مستعد أو يرغب بها بسبب قصورها في مواجهة التغيير . الحالات والأوضاع الأبعد (الإضافية) للأعمال تتطلب وتحكم وجود أنظمة مفهومة وواضحة . الأمر الذي يجعل الفرد غير راضي أو راغب بتلك الأنظمة لمواجهة التغيير وتحقيق الريادة الإستراتيجية (Struwing ,2003: 354) .

ب . الهياكل : توازن طبيعة التدرج أو التسلسل التنظيمي للمنظمات الكبيرة لن يؤدي إلى سلوك ريادي مع تباعد المسافة بين مستويات الإدارة العليا والمستويات الأدنى للقوى العاملة (Evans , 2000 : 252) .

ج . السياسات والأجراءات : تبين الإجراءات والسياسات من شكلها الخارجي بشكل مباشر وصريح على متطلبات التخطيط التي تفرضها الإدارة رسمياً وتقود إلى توليد شعور بالكبت والإحباط لروح المبادرة الجديدة (Mc Grath & Macmillan , 2000 : 232) .

د . الفرد : نشاط الريادي وعقليته تتبع من خلفيته والبيئة المحيطة وقدرات وقابليات أخرى تدفعه وتحفزها إلى جانب الحاجة للإبداع دون الاستقرار في مكان محدد فقط والثبات على الرقابة التي تفرضها الإدارة ، Martins & Terblanche , (68 : 2003) .

هـ . الثقافة : الحواجز في الغالب تؤدي إلى أصل ونشأة الفرد الجديدة بالاهتمام التي تؤدي إلى اختلافات بين ثقافات المنظمة التقليدية الناشئة في المنظمات وثقافة الريادي (Evans , 2000 : 252) .

و . التوجه الاستراتيجي : يمكن التعرف على أفكار الإدارة التي تكون بعيدة وغير واضحة من خلال أسلوب أو نمط الإبداع للتوقعات والاحتمالات التي تفكر وترغب بها المنظمة وتفترضها .

3 . أبعاد الريادة الاستراتيجية

إن أبعاد الريادة الاستراتيجية الأكثر شيوعاً هي الأبعاد التي جاءت بها دراسة (Ireland&Webb,2007:49) والتي تعد أساساً أستند إليه العديد من الباحثين من بعدها من خلال المقياس الذي أعده لقياس الريادة الاستراتيجية ، والذي حدد الأبعاد الرئيسة للريادة الاستراتيجية بأربعة أبعاد سيتم ايجازها بالآتي :

أ . الثقافة الريادية **Entrepreneurial Culture** :- هي واحدة من الأفكار الجديدة والإبداع والخطر المتوقع ، وتسهم في تشجيع التسامح عن بعض الأخطاء أو الفشل ، والترويج للتعليم وتحفيز العملية الإدارية على الاستمرار بالإبداع وعدّ التغيير المحرك باتجاه الفرص (Hitt et al , 2011 : 2) .

ب . القيادة الريادية **Entrepreneurial Leadership** :- هي القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد إستراتيجياً من أجل التأكيد على البحث عن الفرصة وسلوكيات البحث عن الميزة التنافسية (Kimuli , 2011 : 14) .

ج . العقلية الريادية **Entrepreneurial Mindset** :- يمكن عدّ العقلية الريادية في ريادة الاعمال هي ظاهرة فردية وجماعية وذات اهمية للمديرين والعاملين في المنظمات للتفكير والعمل ريادياً (Mohutsiwa , 2012 : 41) .

د . إدارة الموارد استراتيجياً **Strategic Management Resources** :- المنظمات الريادية مطالبة بتحقيق التوازن بين البحث عن الفرصة (سلوكيات الريادة) والبحث عن الميزة (السلوكيات المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية) وان جزءاً من الريادة يتطلب مرونة وحدائة ، في حين إن إدارة الجزء الاستراتيجي يسعى الى الاستقرار والقدرة على التنبؤ .

ثانياً : المكانة الاستراتيجية

1 . مفهوم المكانة الاستراتيجية Strategic Niche concept

عرف (Kemp et al , 1997 : 6) المكانة الإستراتيجية بأنها تركيز الجهود لتشكيل حماية لمساعدة الصناعة المحلية لتطبيقات معينة من تكنولوجيا جديدة .

ويرى (Hoogma et al , 2002 : 2) إن المكانة الإستراتيجية هي جهد مكثف لتطوير ومساعدة وحماية الصناعة المحلية لمدة زمنية قصيرة ولتطبيقات معينة من التكنولوجيا الجديدة . وهي تختلف عن أسلوب ((الدفع التكنولوجي)) الذي تركز عليه معظم سياسات تعزيز التكنولوجيا اليوم من خلال إكتساب المعرفة والخبرة من المستخدمين وغيرهم من الجهات الفاعلة في عملية التنمية والتطوير والتكنولوجيا لتوليد عمليات التعلم التفاعلي والتكيف المنظمي.

ويؤكد (Doyle , 2002 : 2) إن المكانة الإستراتيجية على أنها وسيلة لثلية حاجات الزبائن من خلال تقديم سلع وخدمات في الأسواق الصغيرة ، والتركيز على شريحة صغيرة أو تحديد مكانة صغيرة مربحة في قطاعات سوقية متجانسة والتي تم تجاهلها أو إهمالها من لدن المنافسين الآخرين .

وأضاف (Hoogma et al , 2005 : 29) إلى إن المكانة الإستراتيجية هي أداة ذكية يمكن ان تسهم في خلق مكانة ناجحة لخيارات تكنولوجية جديدة .

واقترح (Hoogma et al , 2005 : 4) أن المكانة الإستراتيجية تقوم على افتراضين أساسيين هما :-

الافتراض الأول :- هو أن إدخال التكنولوجيات الجديدة هو عملية اجتماعية لا بد منها ولا يمكن تجاوزها نتيجة العمليات الداخلية والعلاقة المنطقية للعناصر التكنولوجية ولا نتيجة بسيطة لآليات وعمليات السوق .

الافتراض الثاني :- هو انه من المنطقي التجربة والمشاركة في التطور التكنولوجي والتجارب تجعل من الممكن ان تكون عملية البحث والتعلم مفتوحة وأيضاً العمل مجتمعي واعتماد التكنولوجيا الجديدة .

وذهب (Mourik and Raven , 2006 : 4) إن مفهوم المكانة الإستراتيجية هي أداة دعم الإبداعات المجتمعية الجذرية والعمل على جعلها مستدامة . وتحاول المكانة الإستراتيجية معالجة الحواجز الآتية لتطبيق التكنولوجيات المستدامة الناجحة :-

- **العوامل التكنولوجية :-** التكنولوجيا الجديدة تفتقر إلى الاستقرار الفني ولا يتم التنفيذ بشكل كافٍ أو يكون هناك نقص في التكنولوجيات التكميلية .

- **سياسة الحوكمة والإطار التنظيمي :-** أي التكنولوجيا الجديدة لا تتناسب مع القوانين والتعليمات الموجودة حالياً

- العوامل الثقافية والنفسية :- التكنولوجيا الجديدة لا تناسب المستخدم (أو المجتمعية) وتفضيلاتهم والقيم
- عوامل الطلب :- التكنولوجيا الجديدة لا تناسب متطلبات المستخدم (على سبيل المثال أنها مكلفة للغاية)
- عوامل الإنتاج :- التكنولوجيا الجديدة لا تناسب توقعات المنظمات عن ما يريد أو يتوقع المستخدم من منظمتنا وما تتنافس به مع المنتجات أو الخدمات الأساسية للمنظمات المنافسة .
- عوامل البنية التحتية والصيانة :- ليس هناك حتى الآن بنية تحتية لشبكة الصيانة .
- الآثار الاجتماعية والبيئية غير المرغوب فيها :- التكنولوجيات الجديدة قد تحل المشاكل ولكن أيضا تستحدث مشاكل جديدة أخرى .

ومن وجهة نظر (Loorbach and Van Raak , 2007 : 2) إن المكانة الإستراتيجية تشير إلى أنها عملية من العمليات الإدارية ، وتهدف إلى تشكيل المكانة من خلال تجارب واقعية .

وتكمن الفكرة الأساسية هنا من خلال التجارب للتكنولوجيات الجديدة والعمليات الاجتماعية والتكنولوجيا الجديدة إلى تحفيز المشاركين على التطوير ، أي الموازنة بين التكنولوجيا والعمليات الاجتماعية والتي ستؤدي إلى نتائج جديدة وأنماط أكثر استدامة . وقد تنشأ تكنولوجيا جديدة و / أو ممارسات جديدة إستناداً إلى الخبرات والأفكار الجديدة. وتعرف المكانة الإستراتيجية هي حالة خلق وتطوير وسيطرة للتخلص التدريجي لحماية الصناعة المحلية لمدة زمنية قصيرة من اجل تطوير واستخدام تكنولوجيا واعدة من خلال المكانة ، بهدف التعرف على مزايا التكنولوجيا الجديدة وتعزيز معدل تطبيق التكنولوجيا الجديدة (Van Raak , 2007 : 3) .

ولقد عرف كل من (Toften & Hammervoll , 2010 : 740) المكانة الإستراتيجية بأنها إستراتيجية تسويقية تستخدم لتمييز المنتجات و/ أو الخدمات المقدمة إلى مجموعة محدودة من الزبائن ، وهذه المكانة تتميز بالتركيز على مجموعة مميزة من الحاجات التي تميز المنظمة من خلال تلبية تلك الحاجات بشكل أفضل ، إذ أن هذه المكانة ليس من المؤكد إن تجذب المنافسين الآخرين . وقد تكتسب هذه المنظمة مكانة معينة في الاقتصاديات من خلال التخصص ، ويفضل أن تكون هذه المكانة بحجم كافٍ وريح و إمكانات نمو .

والتغيير التكنولوجي عملية غير عشوائية ولكن قد يكون نمطي ونتيجة لتراكم الخبرة والتجربة والتكنولوجيا ، وعمليات تطوير المكانة تؤدي دوراً حاسماً في عملية كسر المسار وخلق مسارات تكنولوجية جديدة . ولإدارة المكانة الإستراتيجية

بشكل جيد يفضل البدء بالتجارب المحلية ما يسمى ((بالمكانة)) لدعم وتطوير ونشر التكنولوجيات الجديدة (Smith 1038 : 2012 , and Raven) .

ومن جانب آخر يرى (Karama , 2013 : 5) إن المكانة الإستراتيجية هو أسلوب يحمل فكرة أساسية بان إدخال إبداعات جذرية إجتماعياً واقتصادياً وبيئياً هو عملية طويلة ومعقدة و تتضمن إمكانية عالية بالفشل على الرغم من إن التكنولوجيا الجديدة قد تظهر بأنها واعدة .

ويرى الباحثان أن التكنولوجيا هي سمة المجتمعات المعاصرة وموجودة في كل مكان ، وهي جزء أساسي من ثقافتنا وإن محاولة تحقيق مجتمع مستدام دون تكنولوجيا لا تتحقق إن لم تكن محاولة مستحيلة . وعليه لا يتم تحديد نجاح التكنولوجيا في المستقبل إلا من خلال الإمكانيات الفنية لها والبيئة الاجتماعية المحيطة بالتكنولوجيا ، وإن المكانة الإستراتيجية من خلال التكنولوجيا الجديدة هي عملية معقدة وصعبة رغم إن الإبداع قد يحسن بعض الخصائص مقارنة مع التكنولوجيا الحالية . إلا انه لا يضمن تحقيق النجاح بشكل تجاري ويحقق مكانة تكنولوجية مرموقة .

وقد يكون إختيار المكانة التكنولوجية سهلاً لبعض المنظمات أي عندما تمتلك جودة عالية مقارنة بالمنافسين ، إلا إن الصعوبة والتعقيد تكمن عند وجود أكثر من منافس يهدفون إلى المكانة التكنولوجية نفسها ، ومفتاح النجاح هنا هو التحديد الصحيح لحاجات ورغبات المستهلك و / أو المستخدم وإشباعها بطريقة أفضل من المنافسين عن طريق خلق قيمة أكبر للزبون و / أو المستخدم .

إن تلك المفاهيم تقودنا إلى الاعتقاد بان المكانة الإستراتيجية هي مجموعة من العمليات الإدارية تهدف إلى تشكيل مكانة تكنولوجية واجتماعية .

بناءً على المفاهيم أعلاه يرى الباحثان أنه يمكن تعريف المكانة الإستراتيجية على أنها (أسلوب ذكي تكاملي وشمولي يوجه اجتماعياً نحو التغيير التكنولوجي للتركيز على السلوك البشري والسياق الاجتماعي والسعي لتحقيق نتائج قيمة إجتماعياً ، وتستحق تحديدها وتعزيزها عن طريق إبداعات جذرية اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية .

تسهم في البحث عن المكانة التكنولوجية في المستقبل والأعمال الاجتماعية لتلبية حاجات الزبائن بشكل متميز وأفضل) .

2 : مراحل تطور المكانة الاستراتيجية Strategic Niche development Stages :-

المشاريع (الأعمال) التجريبية يمكن أن تحقق إمكانية للوصول إلى مكانة تكنولوجية ، وقد تنمو لتصبح مكانة سوقية . ومن جانب آخر المكانة السوقية يمكن أن تتطور لتصل إلى مكانة النظام أو أن تصبح جزءاً منه . ويمكن توضيح مسار المكانة للمنظمة واختلافها من مكانة تكنولوجية ومكانة سوقية ، وهي نتاج للتجارب المستمرة وفي لحظات معينة منها ، وللباحثين والمبدعين والمنتجين لتحقيق المكانة التكنولوجية بدلاً من الاستجابة لحاجات المستخدمين .

وينظم الفاعلون (الجهات الفاعلة) إلى المكانة غالباً بسبب التوقعات للأسواق المستقبلية ، ويبدوون تقاسم التوقعات والدروس والأفكار والاستراتيجيات وغيرها ، وتميز المكانة التكنولوجية عن طريق حمايتها بشكل محدد (كالإعفاءات الحكومية الضريبية والتزامات البحث والتطوير من لدن المنظمات أو رغبة المستخدمين المحتملين للمشاركة في التجارب على أساس غير مدفوع الأجر) .

وفي هذه المرحلة التكنولوجية تكون غير قادرة على التنافس مع التكنولوجيا السائدة (القائمة حالياً) وتكون قادرة على كسب أو الفوز بحصة سوقية صغيرة ، ومن ثمّ حماية تلك التجربة من دون منافسة اقتصادية من التكنولوجيات القائمة وخارج قواعد النظام القائمة حالياً . وبهذه الطريقة يتمكن المشاركون بالمنافسة على المكانة من الحصول على فرصة للتفاعل والتعرف على التكنولوجيا الجديدة والذي قد يؤدي إلى التعبير الواضح عن حاجات المستخدم للإبداع (Caniels and Romijn , 2008 : 616) .

وفي أوقات معينة قد يكتسب الباحثون وموردو التكنولوجيا والمستخدمون وتقاسم المعرفة الكافية ، إذ تتطور المكانة التكنولوجية إلى مكانة سوقية . وفي هذه المرحلة فإن المستخدمين سيبدعون بالاعتراف بقيمة وفوائد الإبداع ، فضلاً عن أن التكنولوجيا تكون جذابة من جانب الأداء والوظائف والتكاليف مقارنة بالتكنولوجيا الحالية . والتكنولوجيا أساساً تكون تنافسية ، إذ يمكن إن تحافظ على مكانتها التجارية (Raven , 2005:39) .

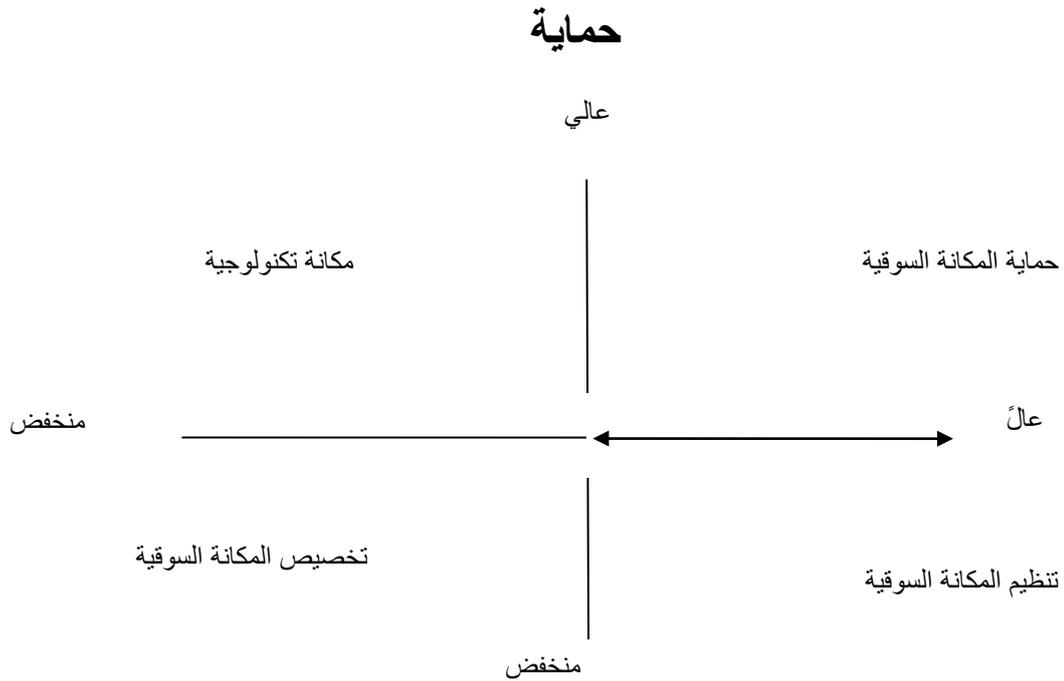
وبناءً على الانتقال من تسويق المكانة التكنولوجية إلى مكانة أخرى فيمكن تمييز هذه الخطوات من خلال أربعة أنواع من المكانة اعتماداً على مستوى حمايتها (مثل الإعانات والإعفاءات التنظيمية) . والشكل الآتي (1) يصور أنواعاً مختلفة للمكانة في أربعة أجزاء ، إذ يمثل النوع الأول من المكانة التكنولوجية إدخال التجارب في وقت مبكر من الإبداع ، وهناك تجارب وجهات فاعلة قد تكون وحيدة وقليلة ونادراً ما تتفاعل لتبادل المعرفة ، وتوصف هذه المكانة

بالاستقرار . إذ أن قواعد العمل توفر هيكل للممارسات المحلية ، وغالباً ما تكون هناك ضوابط وخبرات . وهذه المكانة توصف باستقرار منخفض وحماية عالية والمشاركون في المكانة لديهم توقعات عالية .

ويتميز النوع الثاني من المكانة بأن السوق يكون منتظماً واستقراراً عالياً وحماية منخفضة ، وهذا النوع من المكانة يمكن أن يتحقق خلال مراحل لاحقة من التجارب ، وقد تنتفي الحاجة للحماية بعد ذلك لأنها ستستفيد على الأقل من بعض مستخدمي التكنولوجيا .

أما النوع الثالث من المكانة وتحديداً المكانة السوقية يكون فيها الاستقرار والحماية منخفضين ، وفي هذه المكانة يتمكن المستخدمون من إختيار التكنولوجيا رغم العديد من الشكوك (استقرار منخفض) بسبب الفضول ، وكذلك مزايا هذه التكنولوجيا أو انه لا يوجد خيار آخر متاح .

وأخيراً فإن النوع الأخير من المكانة يمكن وصف السوق فيه بإستقرار عالٍ (التأكيد والمزيد من التجارب) ، ولكن مستويات الحماية ما تزال مرتفعة ، وربما يمكن تفسير هذه الحالة من حقيقة إن الحماية من هذا النوع أو المرحلة لن تعد مؤقتة لأنها أصبحت جزءاً من النظام .



شكل (1)

الأنواع الأربعة للمكانة لتمييز مستوى الحماية والاستقرار

Source : Vanheule , Lynn , (2012) , " Small wind Turbines in Kenya : An Analysis with Strategic Niche Manayement " , In partial fulfillments of the Requirement for the Degree Master , Sustainable Energy , Delft University of Technology , SET . P : 13

3 : أبعاد المكانة الاستراتيجية Dimention of Strategic Niche

تتاول العديد من الباحثين والكتاب أبعاد المكانة الاستراتيجية ، وتباينت وجهات نظرهم بخصوص المكونات الأساسية للمكانة الاستراتيجية ، إلا أن الباحثان أعتمد على نموذج (Vanheule , 2012:12) ، في دراسته الحالية لتحديد أبعاد المكانة الاستراتيجية وهي (التعبير وتشكيل التوقعات ، تشكيل الشبكات ، عمليات التعلم) ، وذلك للأسباب الآتية :

- ❖ عند التمعن في الأبعاد الواردة في نماذج المكانة الاستراتيجية أعلاه نجد أنها بمجملها لا تتعدى عن ثلاثة أبعاد أساسية وهي (التعبير وتشكيل التوقعات ، وتشكيل التوقعات ، وعمليات التعلم) وهذا ما أشار اليه Vanheule في أنموذجه .
- ❖ أنه الإنموذج الوحيد الذي قدم الأبعاد التفصيلية لكل من المكانة الاستراتيجية (التعبير وتشكيل الشبكات ، تشكيل الشبكات ، وعمليات التعلم) .
- ❖ أشار (Vanheule , 2012 : 16) أن الأبعاد أعلاه لها أكبر الأثر في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة ، وهذا ما تسعى الدراسة الحالية الى إستكشاف وسبر أغواره .

أ- التعبير وتشكيل التوقعات Voicing and Shaping of Expectatio

التوقعات تؤدي دوراً مهماً في تطوير المكانة لأنها تحدد الاتجاه إلى تطوير الإبداع وتأثير خيارات التصميم على جذب الجهات الفاعلة (Vanheule , 2012 : 15) .

وفي المراحل المبكرة للمكانة تسهم الجهات الفاعلة (المشاركون) بالمكانة من خلال الاستثمار بالجهد والمال والوقت لأن لديهم توقعات للنجاح في المستقبل . وتلك اللحظة والجهات الفاعلة لديها توقعات واسعة وغير واضحة عن التكنولوجيا ورؤى مختلفة للمستقبل (Van et al , 2007 : 3215) .

ويمرور الوقت بتغيير التوقعات لأسباب خارجية مثل النظام والصورة الذهنية وكذلك أسباب وظروف داخلية مثل النتائج من التجارب (Raven , 2005 : 6) .

وتتميز التوقعات بأنها تكون على ثلاثة مستويات :-

الأولى : على المستوى الجزئي والتوقعات الناتجة من المكانة .

الثانية : على المستوى الكلي والذي يرتبط بالتطورات في المجتمع (الظروف الخارجية) .

الثالثة : في المستوى المتوسط * والناتجة من التوقعات والرؤى على مستوى المكانة .

والتأثيرات لتوقعات المكانة يمكن أن تنتج عن الآتي :-

1- تتغير الرؤى وفقاً للظروف الخارجية ومستوى المكانة .

2- تتغير التوقعات الوسطى (meso) وتؤدي إلى تصاميم تجريبية مختلفة .

3- تتغير نتائج التوقعات من التجارب عند مستوى المكانة .

وقد تكون الجهات الفاعلة لديها رؤى مختلفة من التوقعات المستقبلية وكذلك رؤى مختلفة عن جدوى التكنولوجيا . بعض

الجهات قد تختار مسار تكنولوجي واحد ، في حين إن بعضها الآخر يختار مسار تكنولوجي آخر .

والتوقعات تؤثر في أجزاء كثيرة من عملية الإبداع ، كما في حالة قرار المنظمة للاستثمار في البحث والتطوير (R&D)

لتكنولوجيا واعدة . أو عندما يقرر المستخدمون من شراء تكنولوجيا جديدة لأنهم يتوقعون أن تصبح هذه التكنولوجيا هي

معياري العمل (Raven , 2005 : 39) .

وتشكيل التوقعات والرؤى قد تكون ضرورية لإعطاء الشرعية للتكنولوجيا الجديدة (Sushandoyo and Magnusson ,

14 : 2014) .

والتوقعات تسهم في تطوير المكانة الناجحة وتكون ذات قوة اكبر (مشتركة من لدن أكثر الجهات الفاعلة) وتحديداً

(إعطاء توجيهات) وذات جودة أعلى (Schot and Geels , 2008 : 545) .

ب- تشكيل الشبكات (بناء شبكة الاجتماعية) Network Formation

في بداية تطوير المكانة ، الشبكة الاجتماعية لا تزال صغيرة وهشة وهناك محدودية للموارد المتاحة ، وكلما زادت

التجارب فإنها تجذب جهات فاعلة أكثر للانضمام للشبكة بما في ذلك المنتجون والمستخدمون والسلطات الحكومية

والمنظمات غير الحكومية والجماعات المجتمعية (Raven , 2005 : 7) .

وهذه الشبكات ضرورية لتطوير المكانة لأنها ستكون تطوير للاستدامة وتمكين للتعلم وتتضمن توقعات وتعتبر عن متطلبات التكنولوجيا الجديد والمطالب الأخرى . وتعمل أيضاً على تمكين عدد أكبر من المشاركين وتوفير ما يكفي من موارد (المال والخبرة) لدعم تطوير المكانة (Van et al , 2007 : 32) .

والممارسون يأخذون أثنين من الخصائص عند تحليل الشبكة الفاعلة ، الخاصية الأولى هي تكوين الشبكة باعتبارها عاملاً أساسياً . ويتطلب وجود شبكة جيدة ومجموعة غير متجانسة من الجهات الفاعلة مع أهداف وادوار مختلفة ، أي يجب أن تمتلك هذه المنظمات الجديدة الشبكة لأنها لا تمتلك علاقات قوية مع النظام لإدخال الإبداع . وكذلك يجب أن يشارك المستخدمون لزيادة خبرات التعلم وتكون ضرورية للحصول على المساعدة .

* **المستوى المتوسط :-** هو النظام الاجتماعي والتكنولوجي الذي يشير إلى مجموعة من القواعد والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من التكنولوجيا السائدة حالياً والشبكة الاجتماعية وان التطور التكنولوجي يكون داخل المنظمات وبينها (Vanheule , 2012) .

والخاصية الأخرى يجب أن تكون الشبكة منسجمة ، وتشير هذه الخاصية إلى درجة الرؤية والتوقعات والاستراتيجيات الفاعلة والتي تتواصل مع تطور المكانة ، ويمكن تحقيق هذا التوافق من خلال التفاعل المنتظم والتعاون بين مختلف الجهات الفاعلة .

ويمكن دراسة إمكانات الأسواق المميزة للمنتجات و / أو الخدمات من خلال فكرة إن هذه المنتجات و / أو الخدمات يكون لها مناطق أو أسواق محددة لكي يتم تمييزها أيضاً بطريقة ايجابية بالنسبة للمنتجات و / أو الخدمات القياسية (المعيارية) (لذلك يطلق عليها منتجات و / أو خدمات ذات جودة عالية) ، وبالأسلوب نفسه يتم التعرف عليها من لدن الزبائن ، ومن ثم تكون قادرة على قيادة السوق لمثل هذه المنتجات و / أو الخدمات . ويتم القيام بها بشكل عام من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم (المشاريع الصغيرة والمتوسطة) (Ibery and Kneafsey , 1999 : 2216) .

ويعرف مصطلح الشبكة بأنه مجموعة من الأفراد أو نظام مترابط أو الأشياء (Oxford English Dictionary , 2000) . (: 86) .

ويمثل بناء الشبكات الاجتماعية * عملية مهمة لخلق مكانة من المتوقع حدوثها في المستقبل لمجموعة من المستخدمين لهذه التكنولوجيا الجديدة وتسهيل التفاعل بين حملة الأسهم (أصحاب المصلحة) وتوفير الموارد اللازمة (المال ، الأفراد ، الخبرة) (Schot and Geels , 2008 : 540) .

وتوصف عملية تشكيل (تكوين) الشبكات الاجتماعية بالديناميكية ، وترافق المكانة الناشئة شبكة إجتماعية بما في ذلك المنتجين والمستخدمين والمنظمين والمجموعات المجتمعية وجهات هامة أخرى ، من أجل تطوير الاستدامة والتوقعات لتعبر عن متطلبات ومطالب جديدة .

وفي السنوات الأولى من التجارب يمكن أن يكون حجم الشبكة محدداً بوحدة فقط أو عدد قليل من المنظمات التي تستثمر في تطوير التكنولوجيات ، وعدد غير محدود من المستخدمين ، وربما تكون هذه التكنولوجيا غير مرئية لتنظيم الأنشطة . وعندما تتوسع الشبكة يصبح هناك حاجة للمزيد من الموارد المتاحة للأنشطة التجريبية ، وقد تصبح الشبكة أيضاً أكثر إستقراراً . وفي البداية تلتزم القوى والجهات الفاعلة بمكانة محدودة وربما قد لا يكون لديهم العديد من أصحاب المصالح الخاصة ، ولا يؤدي الانسحاب من هذه الشبكة إلى خسائر كبيرة ، فضلاً عن إن الجهات الفاعلة في الشبكة قد تكون غير واضحة . والعلاقات بين الموردين والمنتجين والمستخدمين

* **الشبكات الاجتماعية :-** تشير إلى الموائمة بين علم الاجتماع (الاجتماعية) والتكنولوجيا ، وتكون ضرورية لبناء القبول الاجتماعي لهذه التكنولوجيات الجديدة (3 : 2014 , Sushandoyo and Magnusson) .

لم تستقر بعد ، وعدم وضوح من هو المستخدم ، والمنظمات تفتقر للامان على المدى الطويل بالنسبة لعرض منتجاتها و / أو خدماتها .

وبمرور الوقت فإن المنظمة تكتسب المزيد من الخبرة عن طريق الجهات الفاعلة ودورها وعلاقاتها تصبح أكثر وضوحاً (Raven , 2005 : 40) .

والشبكات الاجتماعية تكون قوية لا سيما عندما تكون غير متجانسة (بما في ذلك القطاعات الفاعلة والقطاع التكنولوجي) . وتؤكد المكانة الإستراتيجية على أهمية تشكيل شبكات اجتماعية جديدة وتكمن أهميتها في أنها توفر الموارد اللازمة والتطوير ، وتتضمن التوقعات والتعبير عن المتطلبات والمطالب الجديدة والتعلم ونشر الدروس والخبرات بين القطاعات العاملة والمواقع (Schilpzand et al , 201) .

ج- عمليات التعلم Learning processes :-

تشير عمليات التعلم إلى مجموعة من العمليات التي من خلالها يتم تحديد ملامح الفاعلين والجوانب التكنولوجية ذات العلاقة والأسواق وغيرها من الخصائص (Wiskerke and Ploeg , 2004 : 2) .

وللتعلم تأثيرات على المكانة وكذلك تؤثر في التوقعات ومواقفها ، وجذب الجهات الفاعلة وغيرها ، فضلاً عن ذلك يمكن القول أنها عملية تعليمية جيدة وهي انعكاسية وتركز على جوانب عديدة (Van et al , 2007 : 3216) .

والتعلم في المكانة التكنولوجية يركز على التغييرات الضرورية لإغتنام الفرص والتغلب على التناقضات والحواز في البيئة ، ويهدف إلى جعل وظيفة الإبداع الجديد بشكل صحيح (Weber et al , 1999 :) .

وينبغي أن يتبع التعلم قضايا مثل التطوير والبنية التحتية اللازمة للتكنولوجيا وخصائص المستخدم والمعتقدات والأثر الاجتماعي والبيئي . ويمكن وصف دورة التعلم من خلال أربع مراحل (Kemp et al , 2006 : 8) :-

المرحلة الأولى :- تتمثل بالتجارب العملية والملموسة والتي تؤدي إلى المرحلة الثانية :- تأمل التجارب ، وتم المرحلة الثالثة :- تدور عن تعميم هذه التجارب ، والمرحلة الرابعة :- يتم ترجمة هذه الخبرات المتراكمة في الأعمال المحلية .

وبدورها توفر عملية جديدة وتجارب ملموسة لجولة أخرى في دائرة التعلم .

وعند تكرار دورة التعلم في مجال آخر فإن حجم العمل المحلي ينمو ويحدث التعلم ، ومن ثمّ تصبح المنظمة أكثر قوة للإبداع ، ويتم تكراره مرة أخرى ليعزز إمكانية نجاح المكانة السوقية (Raven , 2005 : 4) .

وعمليات التعلم يمكن أن تعظم من الإمكانيات التكنولوجية ، ولا يمكن توقع التكنولوجيا المستدامة مقدماً (Mourik and Raven , 2006 : 28) .

وقدم (Hoogma et al , 2005 : 6) مساهمات من خلال المكانة الإستراتيجية على ثلاثة عناصر وهي:-

- 1- من خلال المساهمة في تطوير تكنولوجيات واعدة ومحددة ويساعد الاقتصاد في الحصول على مسار نمو جديد .
- 2- تهدف لخلق أساسيات للمستخدم في التفاعل المبكر مع التكنولوجيات الجديدة .
- 3- المكانة الإستراتيجية تسعى لإحداث تغييرات طويلة الأجل ومعرفة أثارها وتصبح مرئية (مثلاً الحد من الآثار البيئية) على مدى عقود .

وأكد كل من (Schot and Geels , 2008 : 540) بأن عمليات التعلم تتمثل في الأبعاد الآتية :-

- 1) الجوانب الفنية ومواصفات التصميم .
- 2) أفضليات السوق والمستخدم .
- 3) المعنى الثقافي والرمزي .
- 4) شبكات البنية التحتية والصيانة .
- 5) شبكات الصناعة والإنتاج .
- 6) القوانين والتشريعات والسياسات الحكومية .
- 7) الآثار الاجتماعية والبيئية .

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

يهدف هذا المبحث الى التعرف على اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة ، وكما يأتي :

أولاً : الفرضية الرئيسية الأولى :

(التوسع في تبني الريادة الإستراتيجية يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة).

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد (الريادة الإستراتيجية) والمتغير المعتمد (المكانة الإستراتيجية). إذ يظهر الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فأن الجدول (3) يشير أيضاً إلى حجم العينة (280) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بان الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (***) على معامل الارتباط فإن ذلك يعني بان الارتباط معنوي عند مستوى (1%). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen,1983)، وكالاتي:

1- علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.10).

2- علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين (0.10 - 0.30).

3- علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من (0.30).

ولقد تفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، وكما مبين في الفصل الأول، ويظهر جدول مصفوفة الارتباط (3) الذي اختبر الفرضية الرئيسة وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين الريادة الإستراتيجية (SE) وأبعادها ثقافة ريادية EC، وقيادة ريادية EL، وعقلية ريادية EM، وإدارة الموارد استراتيجياً SMR المكانة الإستراتيجية (SN) إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.692، 0.738، 0.65، 0.768)، أما معامل ارتباط الريادة الإستراتيجية مع المكانة الإستراتيجية فقد بلغت قيمته (0.807)، وتدل النتائج أعلاه على قبول الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية، وهو ما يعني (التوسع في تبني الريادة الإستراتيجية يسهم في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة). وهذا يدل على أن الريادة الإستراتيجية متوافرة في المصارف قيد الدراسة سواء أكان ذلك على المستوى الإجمالي أم على مستوى الأبعاد، وإن لها دوراً كبيراً وفاعلاً في تحقيق المكانة الإستراتيجية فيها.

جدول (3)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الريادة الإستراتيجية بأبعادها والمكانة الإستراتيجية

Correlations

		EC	EL	EM	SMR	SE	SN
EC	Pearson Correlation	1	.775**	.627**	.629**	.865**	.692**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280
EL	Pearson Correlation	.775**	1	.750**	.702**	.917**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280
EM	Pearson Correlation	.627**	.750**	1	.731**	.880**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000

	N	280	280	280	280	280	280
SMR	Pearson Correlation	.629**	.702**	.731**	1	.863**	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280
SE	Pearson Correlation	.865**	.917**	.880**	.863**	1	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	280	280	280	280	280	280
SN	Pearson Correlation	.692**	.738**	.650**	.768**	.807**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	280	280	280	280	280	280

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الباحثين

ثانياً - الفرضية الرئيسة الثانية

(التوسع في تبني الريادة الإستراتيجية يؤثر على تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة)، ونفرض من هذه الفرضية أربعة فرضيات وكما موضح في الفصل الأول من هذه الأطروحة.

من أجل اختبار الفرضية أعلاه اعتمد الباحثان على استخدام الانحدار الخطي البسيط، ويبين الجدول (4) نتيجة اختبار

الفرضية على المستوى الفرعي والكلّي .

جدول (4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الريادة الإستراتيجية على المكانة الإستراتيجية

معامل بيتا (Beta)	R ²	قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار	قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار	المكانة الإستراتيجية		المتغير التابع المتغير المستقل
				β	α	

0.692	0.478	254.91**	15.96**	0.517	1.379	ثقافة ريادية
0.738	0.545	333.41**	18.26**	0.575	1.205	قيادة ريادية
0.650	0.422	203.23**	14.25**	0.512	1.387	عقلية ريادية
0.768	0.590	400.69**	20.01**	0.634	1.078	إدارة الموارد استراتيجيا
0.807	0.65	518.88**	22.77**	0.718	0.797	الريادة الإستراتيجية

(**) تعني معنوي بمستوى (1%).

يتبين من الجدول السابق ما يأتي :-

1- إن قيمة معامل انحدار الريادة الإستراتيجية على المكانة الإستراتيجية بلغت (0.718) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.718) إذا ازداد الاهتمام بالريادة الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (22.77)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (518.88)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%). أما معامل التحديد (R^2) لأنموذج فقد بلغ (0.65)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.807) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية تزداد بمقدار (0.806) من زيادة الريادة الإستراتيجية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة، بمعنى (التوسع في تبني الريادة الإستراتيجية يؤثر على تحقيق المكانة الإستراتيجية للمنظمة). والأتى معادلة الانحدار $NS=0.797+0.71 SE$

m2 - بلغت قيمة معامل انحدار بعد ثقافة ريادية على المكانة الإستراتيجية (0.517) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية للمصارف عينة الدراسة سيتغير بمقدار (0.517) إذا ازداد الاهتمام بمتعير الثقافة الريادية بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (15.96)، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (254.91)، ويتضح من الجدول أن كلا القيمتين معنويتين عند مستوى (1%). أما معامل التحديد (R^2) لأنموذج فقد بلغ (0.478)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.692) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية تزداد بمقدار (0.692) من زيادة الثقافة الريادية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى، بمعنى (التوسع في تبني ثقافة ريادية يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة). والأتى معادلة الانحدار $NS=1.379+0.517 EC$

3- بلغت قيمة معامل انحدار القيادة الريادية (0.575) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية للمصارف عينة الدراسة ستتغير بمقدار (0.575) إذا ازداد الاهتمام بمتغير القيادة الريادية بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (18.26) ، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (333.41)، ويتضح من الجدول أن كلا القيمتين معنويتين عند مستوى (1%) . أما معامل التحديد (R^2) لأنموذج فقد بلغ (0.545)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.738) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية تزداد بمقدار (0.738) من زيادة متغير القيادة الريادية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية ،بمعنى (التوسع في تبني قيادة ريادية يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة).
والآتي معادلة الانحدار $SN=1.205+0.575 EL$

4- بلغت قيمة معامل انحدار عقلية ريادية (0.512) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة سيتغير بمقدار (0.512) إذا ازداد الاهتمام بالعقلية الريادية بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (14.25) ، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (203.23)، ويتضح من الجدول أن كلا القيمتين معنويتين عند مستوى (1%) . أما معامل التحديد (R^2) لأنموذج فقد بلغ (0.422)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.65) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية تزداد بمقدار (0.65) من زيادة الاهتمام بالعقلية الريادية بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ،بمعنى (التوسع في تبني عقلية ريادية يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة) . والآتي معادلة الانحدار $NS=1.387+0.512 EM$

5- بلغت قيمة معامل انحدار إدارة الموارد استراتيجياً (0.634) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية في المصارف عينة الدراسة سيتغير بمقدار (0.634) إذا ازداد الاهتمام بإدارة الموارد استراتيجياً بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (20.01) ، أما قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار فقد بلغت (400.69)، ويتضح من الجدول أن كلتا القيمتين معنويتان عند مستوى (1%) . أما معامل التحديد (R^2) لأنموذج فقد بلغ (0.590)، ويتبين من الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) تبلغ (0.768) مما يعني أن المكانة الإستراتيجية تزداد بمقدار (0.768) من زيادة الاهتمام بإدارة الموارد استراتيجياً بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة. أن

النتائج أعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الرابعة ،بمعنى(التوسع في إدارة الموارد استراتيجياً يؤثر في تحسين المكانة الإستراتيجية للمنظمة) . والآتي معادلة الانحدار $NS=1.078+0.634 SMR$

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

سيجري في هذه الفقرة التطرق الى ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات مستندة فيها الى نتائج التحليلات الاحصائية ، وكما يأتي:

1- على الرغم من كون المنظمات الريادية ما زالت صغيرة وخجولة في أهدافها وإمكاناتها أو مستوى الدعم المقدم ، إلا أن المصارف الخاصة برزت على الساحة العراقية كبديل عن الأنظمة التقليدية فضلاً عن امتلاكها أدوات تمويلية تسهم في تحقيق الرفاه الاقتصادي .

2- ان ارتباط الريادة الاستراتيجية الايجابي والمعنوي بالمكانة الاستراتيجية يعني انه باستطاعه المصارف ومن خلال ذلك ان تضع الخطط المستقبلية التي يمكن من خلاله الارتقاء بكل من المكانة والارتجال من خلال تعزيز الريادة الاستراتيجية .

3- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط ان (ادارة الموارد استراتيجيا) يرتبط بشكل اقوى من العقلية الريادية ومن ثمَّ يجب تنبيه قادة المصارف لهذة النقطة لآخذها بنظر الاعتبار مستقبلاً .

4- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الاثر ان الريادة الاستراتيجية تؤثر وبشكل جيد في المكانة الاستراتيجية ومن ثمَّ يمكن الافادة منها في معرفه الاثر المترتب للاهتمام بالريادة الاستراتيجية على تحقيق المكانة الاستراتيجية .

5- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الاثر ايضا ان ادارة الموارد استراتيجيا هو الاكثر اثرا من بين الابعاد الاخرى للريادة الاستراتيجية مما يعني ان زيادة الاهتمام به سيؤدي الى تحسين اثر الريادة الاستراتيجية بشكل عام على المكانة الاستراتيجية .

6 - يظهر إمكانية الممازجة بين الشبكات الاجتماعية وتشكيل التوقعات للمنظمات في السوق العراقية وعدها المسار الصحيح في توجيه الاستراتيجيات التي يعتمدها أصحاب القرار عن طريق نشر الوعي الإبداعي والمعرفي بين العاملين في

المنظمة والمجتمع لإيجاد فرص جديدة وحلول مبتكرة للمشاكل القائمة للوصول إلى التنافسية الفاعلة التي تسهم في خروجها من نطاق بيئتها المحلية إلى نطاق دولي وعالمي أوسع .

7 - يدرك قادة المصارف عينه الدراسة ان مكانة مصارفهم في السوق العراقية متساوية تقريباً , بمعنى ليس هناك مصرف له تفوق تنافسي على الاخرين .

8 - لم تتل المكانة الاستراتيجية الاهتمام الكافي من لدن قادة المصارف وظهر ذلك في مستوى اجاباتهم المعتدله .

ثانياً : التوصيات

بناءً على ما تقدم من استنتاجات نورد التوصيات الآتية:

1- استحداث قسم بأسم (الريادة الإستراتيجية) يتم من خلاله تدريب واطلاع العاملين في المصرف على مبادئ أو

أفكار وفلسفة وعناصر الريادة الإستراتيجية وأخر المستجدات والتطورات فيه ، وبما يسهم في تأسيس قاعدة

مفاهيمية لأهمية الموضوع وضرورياته ويوسع مدارك العاملين بالأسس العلمية لممارسته من خلال ما يأتي :-

❖ إعداد برامج تدريبية في الريادة الإستراتيجية .

❖ إقامة ورش تدريبية لتحليل مضامين الريادة الإستراتيجية وأسس ممارساتها كمنهاج وفن ومهنة .

❖ عقد الندوات والمؤتمرات التثقيفية لنشر مفاهيم الموضوع واستعراض تجارب المصارف في الدول الأجنبية

وتشخيص نقاط القوة والضعف في مصارفنا عن إمكانية الاستفادة من هذا الموضوع .

❖ تكليف إدارة الموارد البشرية في المصرف بالمهام الآتية :-

○ إعداد جدول مواصفات الريادة الإستراتيجية وخصائصها والتثقيف حولها من خلال :-

- تشخيص الخصائص والقدرات المطلوب توافرها في الرياديين .
- تحديد مستوى الخبرات والمعارف التي تناسب قدرات الرياديين .
- تحديد مستوى ونوع الأعمال والمهام التي تتميز بالتحدي العالمي .

○ تحديد مستوى ونوع المقابلات والاختبارات اللازمة لاكتشاف العاملين القادرين على النهوض بالريادة

الإستراتيجية للمصرف .

❖ إجراء مسح لتحديد موقع ومكانة المصرف الحالي .

- ❖ تحديد أماكن تواجد العاملين الرياديين في أقسام ووحدات المصرف وإعدادهم وتخصصاتهم .
 - ❖ تشخيص مستوى التعاون بين أقسام ووحدات المصرف للاستفادة من قدراتهم وإمكانات الرياديين .
 - ❖ تحديد أماكن تواجد الرياديين في المصارف الرائدة المنافسة وإعدادهم وتخصصاتهم وميولهم ورغباتهم ومستوى أجورهم وحوافزهم المادية والمعنوية .
 - ❖ تحديد تأثير الريادة الإستراتيجية في صياغة إستراتيجية المصرف .
- 2- زيادة اهتمام المصارف عينة الدراسة بالبحث والتطوير ومتابعة جانب البيئة الخارجية العامة والخاصة ، والانتباه بدقة لكل الإشارات التحذيرية للبيئة مستقبلاً لملاحظة أي تغيير أو طارئ يحدث عليها لتجنب المفاجآت والأزمات و بالوقت نفسه تكون فاعلة تستبِق الأحداث ولا تنتظر حدوثها .
- 3- ينبغي التغلب على العوائق المتصلة بتداخل الصلاحيات والبيروقراطية التي تعيق من عمل الأفراد في المصرف وسرعة الاستجابة والمرونة في التصرف .
- 4- من المهم أن تعي إدارات المصارف الخاصة عينة الدراسة بأن المكانة الإستراتيجية هي ضرورة أكثر من أن تكون التزاماً تفرضه التحديات التنافسية ، وهذا يستدعي حفز إدارات تلك المصارف ذات الحجم المتوسط والصغيرة إلى أهمية الاندماج مع مصارف أخرى لزيادة رأسمالها وقدراتها وإمكاناتها ومواردها وخبراتها لمواجهة تحديات ومنافسة المصارف المحلية والأجنبية والوصول إلى مكانة إستراتيجية مرموقة .
- 5- لا بد من التأكيد على أهمية كلا من التوجه الأستباقي والأستراتيجي لإدارات المصارف الخاصة عينة الدراسة لما له من دور كبير في تحقيق المكانة الإستراتيجية من خلال القدرة على الإبداع واغتنام الفرص وتقديم تكنولوجيات جديدة وابتكار طرائق جديدة والقيام بأعمال تنافسية من أجل مواجهة المصارف المنافسة .
- 6- تشجيع الدولة والجهات المعنية للمصارف الخاصة المتوسطة والصغيرة من خلال تخفيف العبء الضريبي وتقديم الدعم بكل أشكاله ، الأمر الذي يمكنها من زيادة اهتمامها في البحث والتطوير والمراكز المختصة واكتشاف وتقديم تكنولوجيات جديدة وتحسين جودة خدماتها لزيادة قدراتها التنافسية في القطاع المصرفي .
- 7- حث الموظفين في المصارف الخاصة على الاهتمام بالمظهر اللائق لغرس الصورة المتكاملة عن موظفي المصرف في ذهن الزبائن مما يعكس احترام الزبائن له وتقوية العلاقة الايجابية بين المصرف والزبون .

8- دعوة إدارات المصارف الخاصة إلى تشجيع موظفيهم إلى التقدم بمقترحاتهم البناءة نحو العمل وإتاحة الفرصة لهم على التعبير عن توقعاتهم بكل يسر وتقدير وتخطي حلقات الهيكل التنظيمي والإجراءات الروتينية والعمل بالقرب من إدارات وقيادات تلك المصارف وتوسيع مشاركتهم في اللجان وفرق العمل وحلقات الجودة وعمليات اتخاذ القرارات كلما أمكن ذلك .

9- التأكيد على إدارات المصارف الخاصة عينة الدراسة على أهمية تأهيل الموظفين وتدريبهم وتشجيعهم من خلال دورات تدريبية محلية أو إرسالهم إلى مصارف أجنبية رائدة في هذا المجال للاطلاع على أحدث ما توصلت إليه من تكنولوجيات وتوقعات وأفكار مما ينعكس إيجاباً على المكانة الإستراتيجية لمصارفهم .

10- أن تجري الإدارات المصرفية تقييماً فصلياً ودورياً لتحديد مستوى مكانتها في سوقها المحلي والدولي لتجنب تخلف مصارفنا عن المصارف الرائدة مما يؤدي إلى تحسين قدراتنا التنافسية .

11- تفعيل دور الشبكات الاجتماعية ودعمها مادياً ومعنوياً وجعلها مصدراً رئيسياً لبناء مكانة مميزة للمصارف وان تكون جزءاً حيوياً وشريئاً للتعبير عن القيم والأفكار والتوجهات والمبادئ للمصارف تجاه مجتمعها وزبائنها في محيط عملها ، وبما يسهم وبشكل فاعل في بناء قبول اجتماعي للتكنولوجيات الجديدة والطرائق والأساليب والخدمات الجديدة المقدمة من قبلنا .

12- حتى تستطيع المصارف عينه الدراسة تحسين مكانتها الاستراتيجية يجب عليها ان تقرن زيادة اهتمامها بالريادة الاستراتيجية الذي يعضد بعضهما الاخر في التأثير الكلي .

المصادر

أولاً : المصادر الاجنبية

A – Books

1 – Cohn , j.,and Cohn ,p., 1983 , " Applied Multiple Regression / Correlation Analysis For the behavioral Sciences . 2 nd ed . New York : Lawrence Erbaum Assossociation .

2 – Evans , D . J . (2000) , " Intrapreneurship in Enterprise and Small business Principles , practice and policy " , (EdS) , Carter , London : Financial Time Prentice Hall Pearson Education Limited .

3 – Hoogma , Remco ; Kemp , Rene , & Schot , Johan and Truffer , Bernhard , (2005) , "Experimenting for Sustainable Transport : the Approach of Strategic Niche Management " , Also available as a printed book , see title verso for ISBN details , London and Now York .

4 – Hitt , M . A . , Ireland , R .D , & Hoskisson , R . E . , (2011) , " Straegic Management : Competitiveness and Globalization " , 9th . ed . , Mason Thomson , South – Western 17– Jones , Gareth R . , (2011) , " Organizational Theory Design and change " , 6th ed , pearson prentice Hall , USA .

5 – Nunnaly , J. Ernstein , I . H . , 1994 , " Psychometric Theory " , NEW YORK , : Mc Graw – Hill .

6 – Mc Grath , R . G . , & Macmillan , I . , (2000) , " The Entrepreneurial Mindset " , Boston Harvard Business School Press , Inc .

7 – Struwing , M . , (2003) , " Entrepreneurship : A South A Frican perspective " , In Nieman , Hough , Nieuwenhuizen , (EdS) , Pretoria : Van Schaik.

B – Journals and periodicals :

8 – Caniels , M . , and Romijn , H . , (2008) , " Actor Networks in Strategic Niche Management : Insights from Social Network Theory " , Futures , Vol . 40 , No . 7 , pp : 613–629 .

9 – Genic K . Y . , (2012) , " The response of the Entrepreneurship to the Changing business Environment : Strategic Entrepreneurship "International Journal of Economic and Administrative Studies , Vol . 5 , No . 9 : 71 – 83 .

10– Ireland , R . D . & webb , J . W . , (2007) , " Strategic Entrepreneurship creating Competitive Advantage through streams of innovation" , Journal of Business Horizon , Vol . 50 , No . 1 , Kelley School of Business , pp : 42 – 60 .

11 – Martins , E . C . , & Terblanche , F . , (2003) , " Building Organisational Culture that creativity and innovation " , European Journal of innovation management , Vol . 6 , No . 1 , pp : 54 – 74 .

12 – Mourick . R . and Raven , R . (2006) , " A Practitioner's view on Strategic Niche Management : Towards a Future Research Outline " , research center of the Netherland , ECN , Eindhoven University of Technology , pp : 1 – 37 .

13 – Mujuru , Joice , T . , (2014) , " The Role of Strategic Entrepreneurship in Agriculture : A case study of Dotito Irrigation in Mashonal and central province ,

Zimbabwe " ,International Review of Basic and Applied Sciences . Vol . 2 , No . 1 , pp : 18 – 28 .

14 – Rensburg , Deryck . J , Van , (2013) , " IS Strategic Entrepreneurship a Pleonasm ? " , Journal of management and strategy , Vol . 4 , No . 1 , pp : 1 – 25

15 – Schot , J . , and Geels , F . , (2008) , " Strategic Niche Management and Sustainable innovation journeys : Theory finding , research a gende , and policy " , Technodgy Analysis and Strategic Management , Vol . 20 , No . 5 , pp : 537 – 554 .

16 – Siren , C . A . , Kohtamaki , M . , and Kuckertz . A . (2012) , " Exploration an Exploitation Strategies profit performance , and the Mediating Vole of Strategic Learning : Escaping the Exploitation trap " , Strategic Entrepreneurship Journal , Vol . 6 , No . 1 . pp : 18 – 41 .

17 – Toften , Kjell , and Hammervoll , Trond (2010) , " Niche Marketing and Strategic Capabilities : an exploring Study of Specialized Firm " , Marketing Intelligence and planning Scince Journal , ISSN , Vol . 28 , No . 6 , pp : 736 – 753 .

C – Thesies & Dissertations :

18 – Kimuli , saadat , Nakyegwe , Lubowa , (2011) , " Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Selected Private Secondary Schools in Waklso District " , Dissertation submitted to Makerere University Business School in Partial Fulilment of

the Requirements for the Award of the Degree of Master of Science in Entrepreneurship of Makere University .

19 – Karama , Shawgi , (2013) , " The Miracle that Never was – An Exploratory Study on the Propagation of Jatropha in Kenya and its Effect on Smallholders " , In partial Fulfillments of the Requirement for the Degree Master , in Sustainable Development , Uppsala University . Earth Sciences .

20 – Mathebula , P . . (2011) . " Examining the Nature and Scope of Strategic Entrepreneurship in State – Owned Companies : A Exploratory Study " , A Dissertation Presented in part consideration for the Degree of MSC of business administration / University of Pretoria .

21 – Mohutsiwa , Moshe , (2012) , " Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises in South A Frica " , Master Thesis , University of the Witwatersrand .

22 – Vanheule , Lynn , (2012) , " Small wind Turbines in Kenya : An Strategic Niche Management " , In partial Fulfillment for the analys Sustainable Energy , Delft University University of Degree Master , Technology (SET) .

D – Reports , studies , working papers & conferences:

23 – Doyle , P . , (2002) , " Marketing Management and Strategy " , Financial Times , Prentice – Hall , Harlow .

24 – Hoogma , R . , Kemp . R . , & Schot , J . , and Truffer , B . , (2002) , " Experimenting for Sustainable Transport : The Approach of Strategic Niche Management " , London , EF & N spon .

25 – Hinkler , D . D . , and Mudambi , R . , and KOTABE , M . , (2009) , " A Story Breakthrough VS . Incremental Innovation : Corporate Entrepreneurship in the Global pharmaceutical industry " , paper presented at the 2009 Special SEJ Conference at York University , Toronto : 1 – 39 .

26 – I lbery , B . , and Kneafsey , M . , (1999) , " Niche Markets and Regional Specialty Food Products in Europe : Toward a Reseach a Genda " , Environment and planning , A . 31 , pp: 2207 – 2222 .

27 – Kemp . R . S . , & Van , and Bosch . (2006) , " Transitie – Experimenten " , Praktijk Experimenten Met de potentie om bij te dragen aan transities , Publication , KCT .

28 – Klein , Peter G . , Barney , Jay , B . & Foss , Nicolai J . , (2012) , " Strategic Entrepreneurship " , Encyclopedia of Management Theory , New York : Sage , Forthcoming , pp : 1 – 11 .

29 – Meyre , G . D . , & Heppard , K . A . , (2000) , " Entrepreneurship as Strategy : Competing on the Entrepreneurial edge " . Thousand oaks : Sage , (EDS) .

- 30 – Raven , R ., (2005) , " Strategic Niche Management for Biogas : a Comparative Study on the Experimental Introduction of bioenergy in the Netherlands and Denmark " , Technische University it Eindhoven , Eindhoven .
- 31 – Sushandoyo , and , Magnusson , Thomas ,(2014) " Strategic Niche Management from a business perspective : taking Cleaner Vehicle Technologies from prototype to series production " , Journal of Cheaner production , Linkoping University Post print , Tweet , (74) : 1 – 26 .
- 32 – Schilpzand , W ., & Raven , R . P ., and Van EST , (2011) , " Strategic Niche Management (SNM) Beyond Sustainability An Exploration of key Finding of SNM through the Lens of ICT and Privacy " , Eindhoven Centere for Innovation Studies (ECIS) , Eindhoven University of Technology , the Netherlands , 1 – 46 .
- 33 – Van , der . Laak , & Raven , W ., and Verbong , G ., (2007) , " Strategic Niche Management for biofue IS : Analysing past experiments for Developing New biofuel Policie " , Energy Policy , 35 . pp : 3213 – 3225 .
- 34 – Van Raak , D ., (2007) , " Strategic Niche Management and Transition Management : Different but Complementary Approaches " , DRIFT , Erasmus University Rotterdam , pp : 1 – 20 .

35 – Weber , M . R , & Hoogma , B . , Lane , J and Schot , (1999) , " Experimenting with Sustainable Transport Innovation " , A Workbook for Strategic Niche Management , Seville / Enschede .

36 – Wiskerke , J . , and Ploeg , J . V . , (2004) , " Seeds of Transition : Essays on Novelty Production , Niches and Regime s in Agriculture " , Assen : Koninklijke Van Gorcum .

37 – Yilmaz , Kurtulus , (2012) , " The Response of The Entrepreneurship to the Changing Business Environment : Strategic Entrepreneurship " , International Journal of Economic and Administrative Studies .

الملحق (1)

قائمة السادة المحكمون لإداة القياس *

ت	اللقب العلمي	اسم الأستاذ واللقب	الاختصاص	عنوان العمل
1.	أستاذ	د . إحسان دهش جلاب	الإدارة الإستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية .
2.	أستاذ	د . رفاء فرج سموعي	منظمة	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
3.	أستاذ	د . سعد علي حمود العنزي	سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
4.	أستاذ	د . صباح محمد موسى	إدارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
5.	أستاذ	د . صالح عبد الرضا رشيد	أدارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية .
6.	أستاذ	د . طاهر محسن الغالبي	أدارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة .
7.	أستاذ	د . عواد كاظم شعلان الخالدي	إحصاء	عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
8.	أستاذ	د . علاء فرحان طالب الدعمي	إدارة التسويق	قسم العلوم المالية والمصرفية / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .

9.	أستاذ	د . عبد الحسين حسن حبيب	إحصاء	قسم الإحصاء / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
10.	أستاذ	د. عبد الرضا فرج بدرأوي	إدارة إستراتيجية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة .
11.	أستاذ	د. مؤيد يوسف نعمة الساعدي	إدارة موارد بشرية	قسم المحاسبة / الكلية التقنية الادارية المسيب/ جامعة الفرات الاوسط التقنية .
12.	أستاذ	د. مؤيد عبد الحسين الفضل	بحوث عمليات	عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
13.	أستاذ مساعد	د. جواد محسن العارضي	السلوك التنظيمي	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية .
14.	أستاذ مساعد	د. سناء عبد الرحيم سعيد العبادي	إدارة إستراتيجية و موارد بشرية	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
15.	أستاذ مساعد	د . سماح مؤيد محمود	سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .

* تم ترتيب أسماء السادة المحكمين وفقاً للقلب العلمي وتسلسل الحروف الهجائية.