



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Strategic alliances to achieve entrepreneurial success: An analytical study
of the opinions of a sample of managers in a number of commercial
companies in Dohuk Governorate/Kurdistan Region of Iraq**

Omar Wasfi Mikhliif*^A, Muhammad Saleh Hassan^B,

Abbas Fadel Hassan^C, Alaa Juma Khazal^C

^A College of Administration and Economics/Tikrit University

^B Faculty of Economic Sciences/University of Sfax

^C Faculty of Economic Sciences and Management/University of Manouba

Keywords:

Strategic alliances, entrepreneurial success, commercial companies.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 15 Aug. 2023

Accepted 27 Aug. 2023

Available online 31 Dec. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Omar Wasfi Mikhliif

College of Administration and
Economics/Tikrit University



Abstract: The aim of the research is to address strategic alliances to achieve entrepreneurial success, as one of the modern and important topics in the business world resulting from rapid developments and global openness based on transcending geographical boundaries in today's world. The research used the descriptive analytical approach in a community consisting of commercial companies in the Dohuk governorate in the Kurdistan region, where the research sample amounted to 210 senior and middle management of those companies, where the questionnaire was distributed, which was prepared as a main tool for data collection, and the arithmetic averages and standard deviation were used. In addition to regression, path analysis, and structural equation modeling to analyze field side data, the research results concluded that strategic alliances have a role in enhancing entrepreneurial success and recommended the need to pay attention to those patterns that would enhance entrepreneurial companies.

التحالفات الاستراتيجية لتحقيق النجاح الريادي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات التجارية في محافظة دهوك/ إقليم كردستان العراق

عمر وصفي مخلف	محمد صالح حسن	عباس فاضل حسن	علاء جمعة خزعل
كلية الإدارة والاقتصاد	كلية العلوم الاقتصادية	كلية العلوم الاقتصادية والتصرف	
جامعة تكريت	جامعة صفاقس	جامعة منوبة	

المستخلص

هدف البحث إلى تناول التحالفات الاستراتيجية لتحقيق النجاح الريادي، بوصفها من الموضوعات الحديثة والمهمة في عالم الأعمال الناتجة من التطورات السريعة والانفتاح العالمي القائم على تجاوز الحدود الجغرافية في عالم اليوم، وتركز البحث على التحقق من تأثير أبعاد التحالفات الاستراتيجية في تعزيز النجاح الريادي للشركات التجارية، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في مجتمع يتكون من الشركات التجارية في محافظة دهوك في إقليم كردستان، حيث بلغت عينة البحث 210 من الإدارة العليا والإدارة الوسطى لتلك الشركات، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان والتي أعدت أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري فضلا عن الانحدار وتحليل المسار ونمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل بيانات الجانب الميداني، توصلت نتائج البحث إلى أن التحالفات الاستراتيجية لها دور في تعزيز النجاح الريادي وأوصت بضرورة الاهتمام بتلك الأنماط التي من شأنها تعزز الريادية الشركات.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الاستراتيجية، النجاح الريادي، الشركات التجارية.

المقدمة

يعيش العالم الآن عصرًا تختلف سماته وملامحه وآلياته ومعاييره عن كل العصور السابقة، وقد كان من أخطر آثار هذا العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل الشركات الاقتصادية، فالكثير من الشركات لا يمكنها مواصلة مسيرتها بمفردها لأن كل من عمالقة الصناعة والشركات الناشئة الجديدة التي تبحث عن الطموح، وكذا العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقفها النسبي في الأسواق، أو حتى بمجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، اتخذت التحالفات التجارية موقعا مركزيا في النجاح الريادي في أسواقها وحتى في الأسواق العالمية.

أصبحت التحالفات الإستراتيجية ذات أهمية متزايدة في عالم الأعمال حيث تسعى الشركات إلى توسيع نطاقها وقدراتها. من خلال الشراكة مع شركات أخرى، يمكن للشركات مشاركة الموارد وخفض التكاليف والوصول إلى أسواق وتقنيات جديدة، التحالفات الإستراتيجية هي شراكات بين شركتين أو أكثر تتعاون لتحقيق هدف مشترك. يمكن أن تتخذ هذه الشراكات عدة أشكال، بما في ذلك المشاريع المشتركة واتفاقيات الترخيص وشراكات التوزيع.

كل ما سبق دفع الشركات التجارية لمحاولة تدارك الأوضاع حتى تستطيع مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في البيئة، والمؤثرة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على موقع المؤسسة في السوق، من خلال اعتمادها مختلف الأساليب والخطط التي تتناسب مع قدرات وموارد الشركات

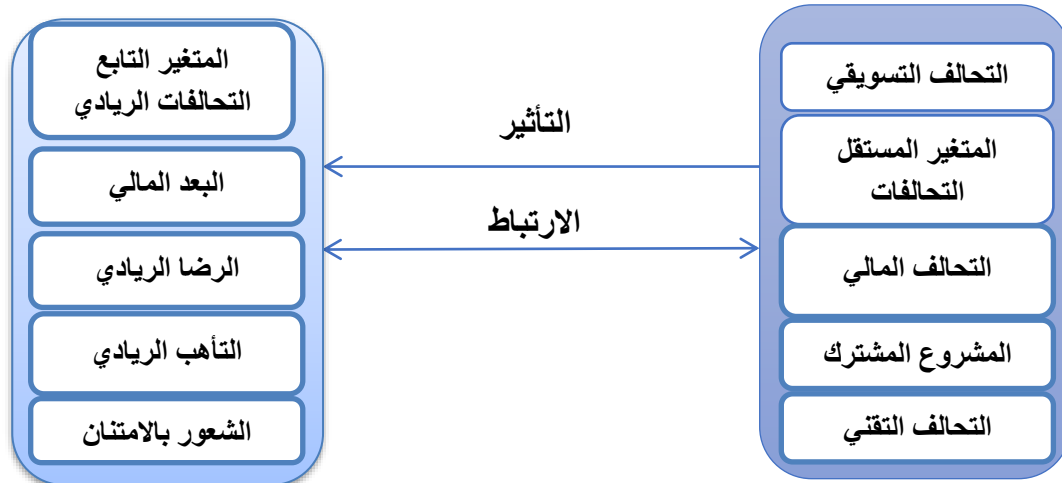
التجارية، لعل أبرزها التحالفات الإستراتيجية، والتي هي عبارة عن استراتيجيات تعاونية، أي أن تجمع شركتين بين بعض مواردها بهدف خلق مزايا تنافسية، ويعتبر أبرز أهداف التحالفات الإستراتيجية وأكثرها وضوحاً، إلا أن أهداف التحالف تختلف بين الشركات التجارية المتحالفتين، فقد تهدف الشركة من خلال التحالف الاستراتيجي إلى دخول السوق المحلي بمساعدة شركة محلية رائدة، وفي المقابل فهدف الشركة الجديدة اكتساب الخبرة، أو الحصول على التكنولوجيا... الخ. ومن خلال هذه الدراسة سيتم التركيز على الطرف المحلي أي الشركات التجارية في محافظة دهوك، وقدرتها على الاستفادة من هذه التحالفات الإستراتيجية، لتحقيق النجاح الريادي، وتضمينها داخل الشركات المحلية، خاصة وإن المؤسسات أصبحت تركز على المزايا التنافسية الداخلية من خلال النجاح الريادي، التي تتصف بصعوبة التقليد. تضمن البحث أربعة مباحث رئيسية المبحث الأول منهجية الدراسة والمبحث الثاني الجانب النظري والمفاهيمي والمبحث الثالث الجانب التطبيقي أما الرابع تناول الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة البحث: أصبحت التحالفات الاستراتيجية أداة أساسية للشركات التجارية التي تسعى إلى إطلاق النجاح الريادي. من خلال التعاون مع الشركات الأخرى، يمكن للشركات الوصول إلى أسواق وتقنيات وخبرات جديدة، مع تقليل التكاليف ومشاركة المخاطر، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي الآتي: "ما هو دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق النجاح الريادي في الشركات التجارية/ محافظة دهوك في إقليم كردستان؟" ومن التساؤل أعلاه يمكن اشتقاق بعض الأسئلة الفرعية الآتي:

- ❖ ما هو مستوى التحالفات الاستراتيجية في الشركات التجارية في محافظة دهوك في إقليم كردستان؟
 - ❖ ما هو مستوى النجاح الريادي في الشركات التجارية في محافظة دهوك في إقليم كردستان؟
 - ❖ هل توجد علاقة تأثير بين التحالفات الاستراتيجية والنجاح الريادي في الشركات التجارية في محافظة دهوك في إقليم كردستان؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في تعرضه لآلية هامة وحساسة والتي تتمثل في التحالفات التجارية، وبالأخص الشركات التجارية في ظل الامتياز التجاري، وكذلك تتجلى أهمية الدراسة في:
- ❖ إظهار أسباب اللجوء إلى التحالفات التجارية ودورها في النجاح الريادي للشركات التجارية، وتمكينها من مواجهة المنافسين.
 - ❖ إفادة الباحثين بهذه البحث من حيث المعلومات التي تحتويها على التحالفات التجارية والنجاح الريادي.
- ثالثاً: أهداف البحث:** يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن التطرق إليها من خلال النقاط الآتية:

- ❖ التعرف على مستوى التحالفات الاستراتيجية في الشركات قيد الدراسة.
 - ❖ التعرف على مستوى النجاح الريادي في الشركات قيد الدراسة.
 - ❖ مناقشة علاقة التأثير بين التحالفات الاستراتيجية والنجاح الريادي في الشركات قيد الدراسة.
- رابعاً. أنموذج البحث:** من خلال مشكلة وأهداف البحث أعلاه يمكن صياغة انموذج البحث على النحو الآتي:



الشكل (1): نموذج البحث

خامساً. فرضية البحث: يختبر البحث الفرضيتين الآتيتين:

❖ يوجد علاقة بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية وأبعاد النجاح الريادي في الشركات التجارية عند مستوى دلالة (0.05).

❖ يوجد تأثير بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية وأبعاد النجاح الريادي في الشركات التجارية عند مستوى دلالة (0.05).

سادساً. منهج البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج البحث.

سابعاً. حدود البحث: تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية، وذلك بوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها واختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد الآتية:

❖ الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني بالدراسة الميدانية على الشركات التجارية العاملة في محافظة دهوك في إقليم كردستان.

❖ الحدود الزمانية: بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى استنتاجات عملية حددت الدراسة الميدانية خلال شهر تموز لسنة 2023.

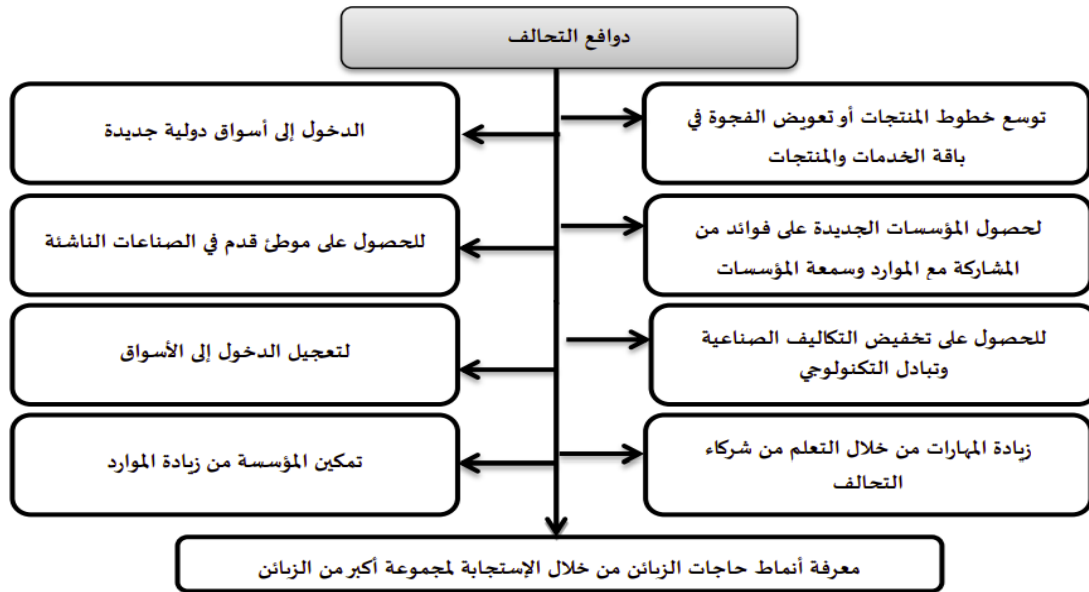
المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للبحث

1. التحالفات الاستراتيجية: في بداية عملية التدويل، تريد الشركة التنوع أو التوسع في الخارج، لكنها لا تستطيع أو لا ترغب في استخدام مواردها الخاصة للقيام بذلك (Mohamed et al., 2019: 11). إن مفتاح الدخول السريع والناجح نسيباً إلى السوق هو من خلال الشراكة مع طرف موجود بالفعل داخل السوق المستهدف، يجب على كل منظمة إقامة علاقات في سوق جديد. لا يمكن للمنظمة أن تقرر من جانب واحد التفاعل مع الآخرين؛ الجهات الفاعلة الأخرى أيضاً يجب أن تكون متحفراً. بمجرد أن يكون لدى كلا الطرفين دافع، لا يزال يتعين عليهم التكيف ليكونوا قادرين على التفاعل مع بعضهم البعض. عندما تكون داخل الشبكة، هناك حوافز قوية إما لمواصلة التعاون أو هزيمة الأطراف الأخرى (Hokansson and Johanson, 2002: 126). تحتاج الشركة التي تدخل سوقاً جديدة إلى الوصول إلى الشبكة، وبالتالي فإن التعاون مع شخص موجود بالفعل داخل الشبكة يعد مثاليًا للدخول السريع، التحالف الاستراتيجي هو شكل من أشكال التعاون مع شركتين أو أكثر، والتي تشترك

في الموارد والأنشطة لتحقيق الأهداف المشتركة (Deresky, 2002; Johnson, Scholes, and Whittington, 2005; Hitt, Hoskisson, Ireland, 2007). في التحالف، يتم الجمع بين الأنشطة والموارد ويخلقون معاً مصادر جديدة للميزة التنافسية، وبالتالي، فإن أحد العوامل المهمة في تكوين التحالف هو أن كلا الشريكين يستفيدان من الشراكة، يعرف Faulkner التحالفات الاستراتيجية على أنها نوع معين من العلاقات المشتركة بين الشركات، أين يقوم الشركاء باستثمارات كبيرة لتطوير علاقات قوية طويلة الأجل والتوجه المشترك، كما تعني أيضاً التحالفات الاستراتيجية الشراكة بين العديد من الشركات المتنافسة أو يحتمل أن تكون متنافسة، والذين يختارون مشروع أو نشاط محدد أو تنسيق الكفاءة الموارد الأساسية بدل من (Contractor and Lorange, 2002: 32):

- ❖ المنافسة على النشاط المعني.
- ❖ اندماج فيما بينهما أو اكتساب النشاط.
- كما يقصد بها كذلك اتفاقات تعاون بين الشركات بشأن مشروع معين أو لأجل تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في المحافظة على الأسواق وغزو الأسواق الأجنبية والتقليل من المخاطر وتحقيق وفورات الحجم (Onkvisit and Shaw, 2009: 16). من خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن التحالفات الاستراتيجية تتميز بأنها:
 - ❖ عبارة عن اتفاقات أو شراكة أو تعاون أو علاقات مشتركة؛
 - ❖ تكون بين شركتين أو أكثر متنافسين؛
 - ❖ تتم بهدف انجاز مشروع مشترك؛
 - ❖ تدوم لفترة طويلة؛
 - ❖ إن الهدف منها قد يكون لتبادل المنافع أو تجنب بعض المخاطر.
- يناقش (Albaum, Strandskov, and Duerr (2002, 345) أبعاد أي تحالف، يقترحون أنه إذا كانت بعض هذه العناصر مفقودة، فقد يكون هناك عدم توافق بين أهداف الشركاء:
 - ❖ الالتزام: يجب أن تكون هناك ثقة متبادلة بين الشركاء.
 - ❖ الاتصال: يجب وضع طرق الاتصال بالفعل في البداية مراحل التحالف لتجنب سوء التفاهم والصراعات في المستقبل.
 - ❖ التنسيق: يجب تقسيم توزيع المهام والسلطات واتخاذ القرار بشكل واضح.
 - ❖ التوافق مع الأهداف: يجب مواءمة الأهداف والقيم الاستراتيجية.
 - ❖ الترابط: يجب أن يعتمد الشركاء على بعضهم البعض في مستوى ما. هذا مستمدة من حقيقة أن كلا الشريكين يجب أن يستفيدا من التحالف.
 - ❖ التخطيط: يجب التخطيط لكل خطوة من خطوات التحالف. يمكن الإشارة إلى الخطة في مراحل لاحقة إذا حدث خطأ ما.
 - ❖ الميزة الإستراتيجية: يجب على كلا الشريكين الحصول على شيء من التحالف.
- وفقاً لـ (Hitt, Hoskisson, and Ireland (2007)، تم تشكيل التحالفات لتقليل المنافسة، وتعزيز قدرات الشركات، واكتساب الموارد، والوصول إلى المزيد من الفرص، وتطوير المرونة الإستراتيجية. يمكن تقسيم دوافع التحالفات على ثلاثة أسباب رئيسية. اعتماداً على الشركاء وأهدافهم الفردية، قد تختلف أسباب الدخول في شراكة من حيث، (حواش، 2015: 24)

- ❖ غالبًا ما تسعى الأطراف إلى الكتلة الحرجة: يتشارك الشركاء مواردهم لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة وتحقيق نتيجة نهائية أفضل للعميل.
- ❖ غالبًا ما ترغب الأطراف في التركيز على الأنشطة التي لديهم أفضل الدراية والمهارات بها: التخصص المشترك. يمكن وصف ذلك بشكل أفضل من خلال سلسلة القيمة، حيث يتحمل أحد الشركاء مسؤولية بعض الأنشطة التي يعرفها بشكل أفضل والآخر يفعل نفس الشيء في الأنشطة الأخرى.
- ❖ المحفز الرئيسي الأخير هو التعلم من بعضنا البعض. يرتبط التعلم بالتخصص المشترك، حيث يقوم الشركاء في البداية بما يعرفونه بشكل أفضل، ولكن على المدى الطويل على وجه الخصوص يريدون تعلم المهارات والمعرفة التي يمتلكها الآخر. يمكن استخدام المهارات المكتسبة في السوق المحلية للشركاء، وبالتالي تؤدي الشراكة إلى التعلم أيضًا في السوق الأخرى.



الشكل (2): دوافع التحالفات الاستراتيجية

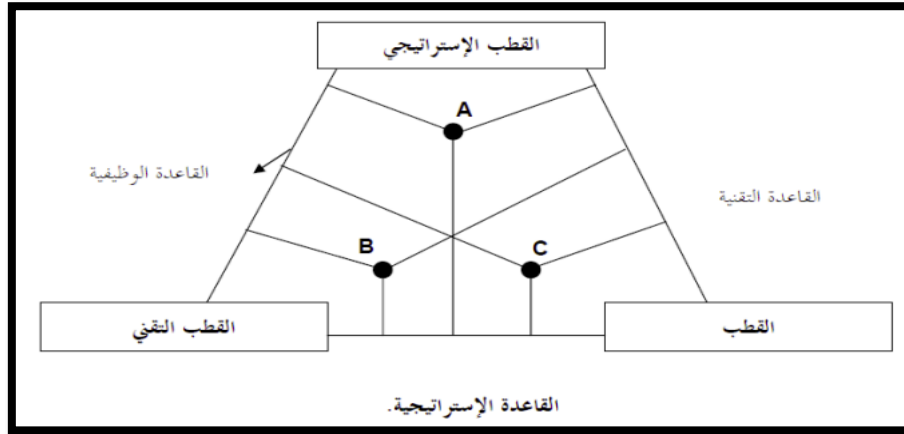
المصدر: علاء فرحان طالب، وآخرون (2013): إدارة المؤسسات المالية (مدخل فكري معاصر)، دار الأيام للتوزيع والنشر، الأردن، ص 362.

وقد ميز كل من B. Garrette & Dussauge في دراستهما لأشكال التحالف الذي يقوم بين المؤسسات المتنافسة، ما بين التحالف المتكامل، التحالف المشترك، وتحالف شبه التركيز (Ben fadhel, 2012: 3).

❖ التحالف المشترك: هو الشكل الأول للتحالفات الاستراتيجية، تريد المؤسسات المنضمة من تحقيق اقتصاديات السلم في مكونات الإنتاج (من الخلف)، والمنافسة تكون حول المنتجات النهائية. يمكن للمؤسسات المتعاقدة في ظل هذا التحالف من تخفيض تكاليف البحث أو التطوير حصر مبلغ الاستثمار لكل شريك، تحقيق اقتصاديات السلم في السوق الأكبر حجماً.

❖ تحالف شبه مركز أو جزئي: تلجأ المؤسسات إلى إبرام هذا النوع من التحالفات عندما يتعلق الأمر بالصناعات الكبيرة. ينتج هذا الشكل عن اجتماع بعض المؤسسات التي تطور، تنتج، وتبيع منتوجاً مشتركاً، ومنه هذا النوع من التحالف يتسبب في درجة عالية من التزام كل شريك، لأنه تقريباً كل وظائف المؤسسة تشارك في مثل هذه الخطوة.

❖ التحالف المتكامل: والذي يضم المؤسسات التي تستفيد من نشاطاتها وكفاءاتها بمعنى مساهمة كل طرف من أطراف التحالف تتم في شكل أصول وموارد ومؤهلات لا يوفرها الطرف الآخر. المثال الأكثر توضيحاً لهذا الشكل من التحالف هو أنه عندما تقوم المؤسسة بعرض كفاءاتها المتميزة في الإنتاج من أجل منتج ما فإن المؤسسة الأخرى تساهم بمجهوداتها التجارية في توزيع هذا المنتج. وحسب الدراسة التي قام بها (Gsouma, 2007: 125) فإن عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية هي:



الشكل (3): تمثيل الثلاثي للتحالفات الاستراتيجية.

المصدر: سعاد حواش (2015): دور التحالفات التجارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

❖ التحالف A: يترجم في القاعدة الإستراتيجية بمفهوم المهنة وسلم الإنتاج والأسواق الجديدة وتحصيل القدرات.

❖ التحالف B: المشكل الذي يبدو أنه يحرك إدارة المؤسسات هو ذو مميزات تكنولوجية. التحالف: يتلاءم مع الأهداف التنظيمية التي تحسن الاتفاقيات حول أنظمة الإنتاج.

تتعدد الدوافع إلى قيام التحالفات الإستراتيجية لكن بصورة عامة يمكن القول إن التحالف يقوم ما بين طرفين على الأقل، إذا رأى كل طرف أن ما يمتلكه من موارد مختلفة لا تكفيه لإنجاز المشروع وحده، ومن ثم فإن الاستغلال الجيد لهذا المشروع يقتضي إشراك طرف أو أطراف أخرى، تمتلك المؤهلات والموارد التي تسمح له بتغطية العجز المسجل لديه في إحدى المجالات، فنقص الموارد المالية لدى شركة ما، هو الذي يدفع بها للبحث عن شريك يمتلك الموارد المالية التي تسمح بتنفيذ المشروع. فهناك من العمليات الإنتاجية، كما هو الشأن بالنسبة لصناعة الدواء والسيارات ما يتطلب موارد مالية معتبرة، الأمر الذي يدفع بها للتحالف مع شريك آخر يوفر هذا النقص، من ناحية أخرى فإن نضج الاستثمارات، من خلال إنتاج وبيع المنتج على مستوى محلي وخارجي، ومن ثم تحقيق الأرباح المرجوة قد يستغرق الكثير من الوقت، الأمر الذي يدفع بطبيعة الحال إلى البحث عن شريك، يقدم الجانب المالي ويعفي الشريك الأول من أعباء مالية (حواش، 2015: 24).

هكذا نجد أن كل مرحلة من مراحل عمل المشروع قد تفرض على الشركة توفير موارد مختلفة لنجاح تلك العملية. ومن ثم فإن كل مرحلة من مراحل نشاط الشركة قد تقتضي ربط تحالفات

مع أطراف أخرى أو مع طرف واحد، تجدر الإشارة إلى أن إبرام تحالف استراتيجي ما بين طرفين أو أكثر قد لا يهدف بالضرورة إلى تحقيق هدف واحد فقد يرمي المتحالفون إلى تحقيق أهداف عدة في ذات الوقت. فالبداية. قد تتم حول هدف واحد، لكن بمجرد التعمق في اتفاقية التحالف قد تظهر أهداف جديدة تدفع إلى توسيع هذا التحالف. فيما يأتي (Gsouma, 2007: 125):

- ❖ تحديد الهدف أو الأهداف المرجوة من هذا التحالف الاستراتيجي.
- ❖ تحديد مستوى الاستثمار المطلوب لإنجاز هذا المشروع.
- ❖ تحديد مسؤوليات كل طرف ضمن هذا التحالف .
- ❖ تحديد الآفاق الزمنية لهذا التحالف.

لا بد من الإشارة إلى أن نجاح أي تحالف يقتضي توفر عامل الثقة بين الأطراف المتحالفة والضمانات المقدمة من طرف كل متحالف، وخاصة تلك الضمانات الضمنية التي لا تسجل ولا تذكر بالتفصيل في عقد التحالف، لأنه في ظل نقص عامل الثقة بين الأطراف المتحالفة، فإن الأمر يستدعي ترسيم تلك العلاقات من خلال الاعتماد على وثائق رسمية مفصلة واشتراك أطراف عدة في هذه العملية من مجلس إدارة، واستشارة قانونية من جميع الأطراف.

2. النجاح الريادي: تناول (McEwen, 2008: 58) مفهوم نجاح ريادة الأعمال من أهمية المعلومات والمعرفة الخارجية، حيث يساهم دور المسح البيئي والتعلم التنظيمي في نجاح المشروع الريادي حيث إن المسح البيئي هو الوضع الأساسي للتعلم التنظيمي إذ يعزز معرفة رواد الأعمال ويؤدي إلى تحسين صنع القرار والتخطيط الإستراتيجي ونجاح المشروع. وقدم (Aguinis, 2008: 66) مفهوم نجاح ريادة الأعمال من خلال القوة الاجتماعية لأصحاب المشاريع كعامل رئيسي مرتبط بنجاح ريادة الأعمال، ومجموع النظريات التي تربط رأس المال الاجتماعي والشبكات الاجتماعية بنجاح ريادة الأعمال وتوسعها في ذلك، والفرق بين رواد الأعمال الناجحين وغير الناجحين من حيث جنسهم "ذكر أو أنثى" ودرجة قوتهم الاجتماعية، وهي قدرة المنظمة من خلال روادها على الوصول إلى مستوى أعلى من المستوى الفردي، والتي تعكس بشكل غير مباشر نجاح أعمالهم ونجاحهم من حيث القياس الاقتصادي والمالي من خلال عناصر ملموسة مثل الربحية والاستدامة والتكوين الثروة الشخصية والإيرادات ونمو المؤسسة واستمرارية الوجود والقياس غير المالي مثل رضا الزبائن، التنمية الشخصية والإنجازات (Rani & Hashim, 2013: 500). وبحسب (Prajawati et al., 2020: 111) فإن مفهوم النجاح الريادي يتكون من محورين: أولاً، النجاح هو عندما يكون مفيداً للآخرين، بالإضافة إلى الأداء الاجتماعي كهدف يجب أن يحققه رواد الأعمال، القدرة على تحقيق أهدافهم. كانت الاحتياجات هي الدافع الأساسي وراء إنشاء المشروع، وثانياً، هو تحديد النجاح من خلال الاستمرار في النمو في ممارسة الأعمال التجارية في المستقبل. حدد (Simpson et al., 2004: 24) في دراستهم النجاح الريادي بأبسط طريقة والتي تعني استمرار العمليات التجارية أي أنها يعني عكس الفشل، الخروج من العمل. وكشفوا أيضاً أن معظم الأدبيات تذكر أن جميع رواد الأعمال لديهم تصوراتهم الخاصة حول ما يعنيه النجاح بالنسبة لهم، حيث يمكنهم اعتبار أنفسهم ناجحين، بالرغم من أن شركاتهم، بالنظر من الخارج والقياس باستخدام العدادات المالية التقليدية، قد حققت مستويات مختلفة من النجاح. يمكن أن يرجع نجاح رواد الأعمال إلى العديد من العوامل، لكنهم هم أنفسهم من أكثر العوامل المحددة لنجاح أعمالهم. (Olakitan & Ayobami, 2011: 45) ويرى (Paul, & Tresita, 2018) أن النجاح الريادي هو مجموعة مخرجات ايجابية ناتجة عن الاستفادة

من القوة البشرية الداخلية الموجهة بالأبعاد الأخلاقية وقوتها تكمن عميقا في نفسية الريادي الفرد. ان النجاح الريادي ليس فقط نجاح مالي بل أيضا هو نجاح نفسي حيث إن المحفزات غير المالية أيضا قد تجلب رضا للريادي.

في حين يعرف (Rașcă & Deaconu, 2018) النجاح الريادي بأنه هو تحقيق الأهداف والغايات التي يضعها الريادي والتي تسمح باستمرارية منظمة الأعمال واستدامة ميزته التنافسية. وبحسب (Oyeku et al., 2014: 15) رواد الأعمال الناجحون مهمون لتنمية المجتمع لأنهم يساهمون في تكوين فرص العمل ودفع النمو الاقتصادي، ومع ذلك، لم يتم التوصل بعد إلى اتفاق بين العديد من المؤلفين حول تعريف النجاح خاصة في سياق المشاريع التجارية الجديدة، ومن ثم لا يوجد تعريف مقبول عالمياً فالنجاح الريادي يتم تعريفه بشكل عام من حيث المعايير الاقتصادية أو المالية التي تشمل العائد على الأصول والمبيعات والأرباح والموظفين ومعدلات البقاء على قيد الحياة؛ والمعايير غير المالية، مثل رضا الزبون والتنمية الشخصية والإنجاز الشخصي. بينما يعد (Schneider, 2017: 57) النجاح الريادي ظاهرة معقدة تحدها عوامل عديدة، مثل العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وأيضاً من خلال التعليم المستمر والتدريب وتكون برامج التدريب والتعليم على ريادة الأعمال جزءاً لا يتجزأ من التدخلات والتغيرات البيئية والثقافية. ويرى (Mohamad & Bakar, 2017: 14) أن رواد الأعمال الناجحون هم الذين يتمتع دائماً بإحساس قوي بالثقة بالنفس ورأي سليم حول مهاراته وقدراته، شخصيتهم حازمة وقوية. إنهم دائماً ما يكونون مركزين ولا يتكاثرون في التعامل مع القضايا المطروحة وهذا ما يجعلهم مختلفين عن البقية. ويؤكد (Enuoh & Inyang 65: 2009)، أن نجاح الريادي يمثل قدرة المؤسسة على استخدام القدرات الريادية المختلفة التي تمتلكها بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية مثل الإدارة الفعالة للوقت، وكفاءة الاتصال، وأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، وفعالية القيادة، ومهارات صنع القرار، وقرارات التسويق، والإدارة المالية، والتدريب الفعال والتطوير، وغيرها. أن تكون رائد أعمال ناجحاً هو أكثر من مجرد بدء مشروع جديد، يتطلب موقفاً مناسباً تجاه أهداف العمل، وتصميماً على تحقيق النجاح وتقديم نفسك كسلطة في الصناعة، وإن امتلاك شركة لا يمنحك فقط إحساساً بالحرية والاستقلالية، ولكنه يمكنك أيضاً من بناء الأشياء وجعلها تنمو ورواد الناجحون هم الأشخاص الذين لديهم دافع قوي للنجاح في أهدافهم والتغلب على العوائق على طول الطريق (Mehregany, 2018: 56).

ويرى الباحث بأن النجاح الريادي هو قدرة المنظمة الريادية على تحقيق البعد المالي عن طريق توليد الفرص واغتنامها بكفاءة وفعالية وبما يعزز من البعد الثاني "البعد النفسي" كالشعور بالامتنان والرضا وتحقيق الذات.

أ. **خصائص رواد الأعمال الناجحين:** الشغف والقيادة من الخصائص الأساسية لرجال الأعمال الناجحين. يعد بدء عمل تجاري مسعى مليئاً بالتحدي ولكنه مثير ويتطلب التفاني والعمل الجاد، يعتقد ريتشارد برانسون، مؤسس مجموعة فيرجن، أن الشغف هو أحد أقوى العوامل التي تنبئ بالنجاح. عندما يكون الفرد شغوقاً بشيء ما، فإن قناعاته تكون أقوى، وهذا بدوره يزيد من احتمالية اهتمام الآخرين بأفكارهم. الشغف هو إحدى السمات الأساسية لأي رجل أعمال أو موظف ناجح في حياته المهنية، غالباً ما يكون رواد الأعمال الشغوفون في وقت مبكر من الاستيقاظ وهم متحمسون

للإمكانيات التي يجلبها كل يوم، لذلك، فإن امتلاك شغف قوي لعملهم أمر بالغ الأهمية لنجاح رائد الأعمال (Mohamad & Bakar, 2017: 14).

المرونة والقدرة على التكيف هي أيضا خصائص مهمة لرجال الأعمال الناجحين. التكيف في مكان العمل يعني القدرة على التغيير من أجل تحقيق نجاح أكبر. إنها مهارة يبحث عنها أصحاب العمل في المناصب القيادية، المرونة والتكيف من المهارات الأساسية للنجاح في سوق العمل. إن الاستعداد لتجربة أشياء جديدة والخروج من منطقة الراحة والاستماع الجيد هي صفات أساسية للنجاح، من المرجح أن ينجح رواد الأعمال الذين يتمتعون بالمرونة والقدرة على التكيف مع الصعوبات، حيث يمكنهم العمل لساعات طويلة والاستمرار في المثابرة بالرغم من النكسات، المرونة هي مهارة تفكير تركز على قدرة الفرد على التكيف مع المواقف المتغيرة، لذلك، فإن المرونة والقدرة على التكيف أمر بالغ الأهمية لنجاح رائد الأعمال، المخاطرة والابتكار من الخصائص المهمة الأخرى لرواد الأعمال الناجحين. الابتكار في ريادة الأعمال يعني القيام بشيء مختلف عن المعتاد. إنها تنطوي على فترة كبيرة من البحث والاستكشاف قبل البدء في مشروع لتقليل نسبة المخاطر، يجب أن تكون فكرة مشروع رائد الأعمال مبتكرة وخالقة لتبرز كمشروع رائد، الاهتمام والرؤية ضروريان أيضًا لنجاح ريادة الأعمال. أول سمة أساسية للنجاح هي الاهتمام، كما أن امتلاك رؤية للمستقبل أمر بالغ الأهمية، ريادة الأعمال تعني بدء مشروع جديد، وتحديد الأفكار، وتنظيم الموارد اللازمة، وخلق فرص جديدة مع المخاطرة، لذلك، فإن المخاطرة والابتكار هما من الخصائص الأساسية لنجاح رائد الأعمال (Mehregany, 2018: 56,15).

ب. عوامل التي تساعد على النجاح الريادي

❖ وجود خطة عمل قوية في النجاح الريادي. إن أحد أهم العوامل في تحقيق نجاح ريادة الأعمال هو وضع خطة عمل قوية. يجب أن تتضمن هذه الخطة أهدافًا وغايات واضحة محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً، يعد تحديد الأهداف أمرًا بالغ الأهمية لتركيز الجهود وقياس التقدم وتحقيق النجاح في النهاية، بدون أهداف واضحة، قد يكون من الصعب الحفاظ على التركيز والسيطرة على اتجاه العمل، لذلك، فإن تحديد أهداف وغايات واضحة هو الخطوة الأولى نحو التخطيط وتحقيق نجاح ريادة الأعمال (Enuoh & Inyang, 2009: 41)، يعد تحديد الأسواق المستهدفة والمنافسة عنصرًا حاسمًا آخر في خطة عمل قوية. يمكن أن يساعد التحليل التنافسي رواد الأعمال على فهم عناصر المنافسة في السوق وربطها بالمزايا النسبية لمشروعهم K تعد دراسة السوق المستهدفة ضرورية أيضًا لفهم الجمهور المستهدف والمنافسين، والتي يمكن أن تساعد في تحقيق النجاح، من خلال تحديد السوق المستهدف، يمكن لأصحاب المشاريع إنشاء ميزة تنافسية للتفوق على المنافسين والبقاء في القيادة، يعد فهم فئة الجمهور المستهدف أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق رضا العملاء (Lwendo, S., 2019: 11).

ربما يكون التخطيط المالي والميزانية من أهم العوامل وراء نجاح أي عمل تجاري. لا يمكن أن تكتمل خطة العمل بدون خطة مالية فعالة، تتكون عملية التخطيط المالي من تحديد الأهداف والتقييم والتخطيط والتنفيذ والمراقبة، يجب أن يتمتع رواد الأعمال بفهم قوي للتخطيط المالي والميزنة، حيث إنه أمر بالغ الأهمية لنجاح أي عمل تجاري، يقدم التخطيط المالي الاستراتيجي لمحة عامة عن المفهوم الرئيسي للتخطيط والميزنة ويأخذ نهجًا عمليًا للتخطيط المالي، من خلال استخدام التنبؤ بالتدفق النقدي، يمكن لأصحاب المشاريع وضع الميزانية لجميع التكاليف والنفقات واكتساب فهم

أفضل لوضعهم المالي، لذلك، فإن الخطة المالية القوية هي عنصر حاسم في خطة العمل الناجحة (Khattab, 2017: 6).

❖ **استراتيجيات التسويق الفعالة:** استراتيجيات التسويق الفعالة ضرورية لنجاح ريادة الأعمال. واحدة من أهم الاستراتيجيات هي العلامة التجارية وتحديد المواقع. العلامة التجارية ليست مجرد تصميم مرئي، بل يجب أن تحكي قصة المشروع من خلال تحديد قيمها ومبادئها وأهدافها وما يميزها عن منافسيها، يعد بناء بيان المهمة الخطوة الأولى في إنشاء علامة تجارية، يتبعها تحديد المنافسين، والاحتفاظ بمكانة فريدة، وتطوير بيان تحديد موقع العلامة التجارية، وتنفيذ استراتيجية تحديد المواقع، واختبار نجاح الاستراتيجية، العلامة التجارية الشخصية مهمة أيضاً، حيث يكون تحديد الجمهور المستهدف هو مفتاح النجاح، من خلال بناء علامة تجارية قوية ووضعها بشكل فعال، يمكن لأصحاب المشاريع إنشاء صورة ذهنية مميزة في أذهان عملائهم والتميز عن المنافسة (Urban, 2021: 4-5) تعد وسائل التواصل الاجتماعي والتواجد عبر الإنترنت من المكونات الأساسية لاستراتيجيات التسويق الفعالة. توفر منصات وسائل التواصل الاجتماعي فرصة لأصحاب المشاريع للتواصل مع العملاء وإثبات أنفسهم كقادة فكريين في مجالات تخصصهم، يعد التخطيط أمراً حاسماً في تحديد السبب الرئيسي لاستخدام شبكات الاتصال ورسم خرائط للطريقة للوصول إلى النجاح المنشود، من خلال الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي والتواجد عبر الإنترنت، يمكن لرواد الأعمال زيادة ظهورهم والوصول إلى جمهور أوسع، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والإيرادات الشبكات والشراكات هي استراتيجية مهمة أخرى لنجاح ريادة الأعمال. تعتبر مهارات التواصل ذات قيمة لبناء رأس المال الاجتماعي، والاستثمار في العلاقات الاجتماعية لتحقيق الأهداف التجارية، وبناء قائمة اتصال جديدة للنجاح في التواصل، من المهم دراسة عناصر نجاح المرء، وفهم الذات، والمشروع، والقدرات التي تميزه عن الآخرين، من خلال المشاركة في فرص التواصل، يمكن لأصحاب المشاريع مقابلة الأفراد ذوي التفكير المماثل، وإقامة الشراكات، والتعلم من تجارب الآخرين، من خلال دمج استراتيجيات التسويق الفعالة، بما في ذلك العلامات التجارية وتحديد المواقع، ووسائل التواصل الاجتماعي والتواجد عبر الإنترنت، والشبكات والشراكات، يمكن لرواد الأعمال زيادة فرصهم في النجاح وتحقيق أهدافهم (Legas, 2011: 22).

❖ **بناء فريق قوي:** بناء فريق قوي أمر بالغ الأهمية لنجاح ريادة الأعمال. يعد تعيين الموظفين وتدريبهم الخطوة الأولى في هذه العملية. يعد التوظيف الصحيح، بناءً على عوامل ومعايير محددة، أمراً ضرورياً، يساعد توفير التدريب اللازم للموظفين، سواء في البداية أو بشكل دوري، على تطوير أدائهم، كما يساعد قادة الأعمال الناجحون المديرين على تطوير مهارات التدريب وتشجيع صقل المهارات وتعزيزها لتجنب فقدان موظفيهم، بصفتك رائد أعمال، من المهم أداء المهام التي تضمن نجاح المشروع، بما في ذلك تخطيط المشروع، والتنفيذ، والتوجيه، والتوجيه، والمتابعة، والرقابة، من خلال تعيين الموظفين المناسبين وتدريبهم، يمكن لرواد الأعمال بناء فريق قوي يمكن أن يساعدهم في تحقيق أهداف أعمالهم تفويض المهام والمسؤوليات هو جانب مهم آخر لبناء فريق قوي. التفويض هو العملية التي من خلالها يقوم المدير أو القائد بتعيين المهام والمسؤوليات إلى مرؤوسيه، يتضمن التفويض الفعال فهم أنواع التفويض وعناصر التفويض ومبادئ التفويض وكيفية تفويض المهام بفعالية، يوفر تفويض المهام الوقت والجهد ويسمح لأصحاب المشاريع بالتركيز على جوانب مهمة أخرى من أعمالهم، من خلال تفويض المهام إلى الموظفين المناسبين، يمكن لرجال الأعمال بناء

فريق قادر على التعامل مع المسؤوليات المختلفة والمساهمة في النجاح الشامل للأعمال، إن تعزيز بيئة عمل إيجابية ومنتجة أمر بالغ الأهمية أيضاً لبناء فريق قوي. من الضروري تصميم بيئة عمل تحفز الإنتاجية والإبداع وتجذب الموظفين المهرة، يؤدي خلق بيئة عمل إيجابية إلى زيادة الانسجام والرضا بين أعضاء الفريق، وهذا بدوره يؤدي إلى أداء أفضل وتحفيز متزايد ومستويات أعلى من مشاركة الموظفين، من خلال خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة وناجحة، يمكن لرواد الأعمال جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها وتحقيق أهداف أعمالهم (Iza & Dentoni, 2020: 32).

❖ **إدارة الأموال والموارد:** تعد إدارة الأموال والموارد أمراً بالغ الأهمية لنجاح ريادة الأعمال. تعد الميزانية وإدارة التدفق النقدي من المكونات الأساسية للإدارة المالية. يمكن أن يساعد تحديد الأهداف المالية وإعداد الميزانية وإدارة التدفق النقدي رواد الأعمال في حل مشاكلهم المالية وضمان نجاح أعمالهم، يتضمن نظام التمويل الفعال وضع ميزانية لرأس المال، والتحكم في مستويات الديون، وزيادة المرونة التشغيلية في حالة وقوع أحداث غير متوقعة، تعد إدارة التدفق النقدي أمراً بالغ الأهمية للشركات، ويعد التدفق النقدي الإيجابي ضرورياً لنجاح أي مشروع. تتضمن إدارة التدفق النقدي التأكد من أن الإيرادات تتجاوز النفقات، يعد بيان التدفق النقدي أداة فعالة لإدارة وتخطيط الشؤون المالية للشركة والتحكم في التدفق النقدي. يعد التحليل المالي للتدفقات النقدية أمراً حاسماً أيضاً لتحديد النفقات والإيرادات وإدارة الاستثمارات والتمويل والعمليات، الاستثمار ورأس المال ضروريان لنجاح أي مشروع ريادي. يحتاج رواد الأعمال إلى فهم شروط ولوائح الاستثمار لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استثماراتهم، رواد الأعمال الناجحون هم أولئك الذين يستطيعون جمع الموارد الموجودة وحل المشكلات بطريقة إبداعية حققت المملكة العربية السعودية نجاحاً هائلاً في جذب الاستثمارات الأجنبية ودعم الشركات الناشئة والمشاريع المحلية (Barreira, 2005: 55) إدارة سلسلة المخزون والإمداد مهمة أيضاً لنجاح المشاريع. تتضمن إدارة سلسلة التوريد إدارة تدفق السلع والبيانات والأموال المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات، بدءاً من شراء المواد الخام، يجب على الشركات ذات سلاسل التوريد المعقدة وعمليات التصنيع أن تجد التوازن الصحيح بين وجود مخزون كبير جداً في متناول اليد أو عدم وجود مخزون كافٍ. يمكن أن تكون الإدارة الفعالة للمخزون والتخزين مزايا تنافسية استراتيجية للشركات، يتطلب إنشاء معادلة للنجاح إدارة العمليات اليومية، وصياغة السياسات، والتأكد من استخدام الموارد بفعالية (Tehseen et al., 2015: 96).

❖ **قياس النجاح والتحسين المستمر:** قياس النجاح هو جانب مهم من المشاريع الريادية. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) هي قيم قابلة للقياس يتم تتبعها لتحديد النجاح التنظيمي والأهداف المرجوة، ومع ذلك، فإن تحديد العدد المناسب لمؤشرات الأداء الرئيسية التي يجب تتبعها يمكن أن يمثل تحدياً، على سبيل المثال، في جهود التسويق، قد تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية صافي الإيرادات وعدد جودة العملاء المتوقعين والقيمة الدائمة للعميل والوعي، تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية رواد الأعمال على تتبع تقدمهم واتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين أدائهم، فضلاً عن ذلك، يمكن أن تشير المؤشرات الرائدة إلى الأداء المستقبلي في مجال معين، من خلال تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية، يمكن لأصحاب المشاريع تقييم تقدمهم واتخاذ قرارات تعتمد على البيانات لتحسين أدائهم (Barreira, 2005: 55). يعد تقييم الاستراتيجيات وتعديلها جانباً رئيسياً آخر لنجاح ريادة الأعمال. رائد الأعمال الاستراتيجي لديه رؤية واضحة لمنظّمته وقيم موارده التنظيمية والبشرية، يتضمن التحليل الاستراتيجي تقييم البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتقييم الاستراتيجيات الحالية، وإنشاء بدائل استراتيجية وتقييمها،

إذا كانت هناك حاجة لإجراء تعديلات، فمن الأسهل تعديل التكتيكات بدلاً من الخطة الشاملة، يساعد تحليل الأعمال المنتظم المؤسسات على تكيف استراتيجياتها والبقاء في صدارة المنافسة، يمكن أن يساعد بناء شبكة من العلاقات أيضاً رواد الأعمال على النجاح، من خلال تقييم الاستراتيجيات وتعديلها، يمكن لأصحاب المشاريع البقاء ذكيين والتكيف مع الظروف المتغيرة (Gok at al., 2021: 222). يعد البحث عن التعليقات والتعلم من الأخطاء أمراً ضرورياً للتحسين المستمر والنجاح على المدى الطويل. العمل الجاد والمثابرة هي سمات مهمة لرجال الأعمال، ومع ذلك، حتى أكثر رواد الأعمال نجاحاً يرتكبون أخطاء، تشمل الأخطاء الشائعة ضعف الإدارة المالية، ونقص أبحاث السوق، وقرارات التوظيف السيئة، يجب أن يكون رواد الأعمال على استعداد للتعلم من أخطائهم وأن يسعوا للحصول على تعليقات من الموجهين والعملاء والموظفين، من خلال تبني عقلية النمو والتعلم من الإخفاقات، يمكن لأصحاب المشاريع التحسين المستمر وتحقيق النجاح في مشاريعهم (Gok at al., 2021: 222).

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

في هذا الجزء عرضاً وتحلياً لأهم النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها حول مشكلة البحث والتي التحالفات الاستراتيجية مدخل في تحقيق النجاح الريادي/ دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات التجارية في محافظة دهوك/ إقليم كردستان العراق، فضلا عن ذلك يتضمن هذا الجزء نتائج الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من صحة الفرضيات، وتفسير النتائج بما يتناسب مع ظاهرة البحث ومتغيراته.

ج. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المديرين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات التجارية في محافظة دهوك في إقليم كردستان من جميع الشركات والفروع التابعة لها، أما حجم مجتمع الدراسة سيكون عددهم (1110) فرداً، تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائية متيسرة من المديرين يكون حجمها (246) فرداً (Bougie & sekaran, 2010: 295) تتناسب مع عدد المديرين في الإدارة العليا والوسطى والادنى في الشركات التجارية، وعدد المستجيبين لها (210) مستجيب، قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية المتيسرة حسب الشركات وأقسامها وفروعها وتم حساب حجم العينة بواسطة المعادلة الآتية (Moor et al., 2003: 434):

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث إن:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم.

M: الخطأ الهامشي، ويعبر عنه بالعلامة العشرية.

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية في المعادلة:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

حيث N تمثل حجم المجتمع، وبذلك تكون فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 302 على الأقل.

فيما يأتي السمات الرئيسية للمستجيبين المشاركين:

❖ **المحك المعتمد في البحث:** استخدم الباحث تدرجاً وفق مقياس لكيرت مكون من (5) نقاط لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، ولتصحيح أداة البحث؛ بحيث تُعرض فقرات الاستبانة على

المستجيبين، ويُطلب منهم ابداء مستوى موافقته على هذه الفقرات من خلال إعطاء درجة بين (1-5) درجات بحيث إن الدرجة من الرقم (5) تدل على مستوى مرتفع من الموافقة، واقترب الدرجة رقم (1) يدل على مستوى موافقة منخفضة أو عدم الموافقة.

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المستخدم للبحث، كما هو موضح في الجدول رقم (1):

الجدول (1): المحك المعتمد في البحث

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
ضعيفة	من 10% الى أقل من 33.4%	من 1 الى أقل 3.34
متوسطة	أكبر من 33.4%-أقل من 66.7%	من 3.34 الى أقل 6.67
عالية	أكبر من 66.7% الى 100%	أكبر من 6.67 الى 10

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مقياس ليكرت والمصادر العلمية.

اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (2).

الجدول (2): اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة	اختبار التوزيع الطبيعي	جميع مجالات الاستبانة
0.060	0.157	التحالف التسويقي
0.079	0.165	التحالف المالي
0.062	0.163	المشروع المشترك
0.150	0.172	التحالف التقني
0.810	0.112	التحالفات الاستراتيجية
0.600	0.148	البعد المالي
0.080	0.158	الرضا الريادي
0.160	0.146	التأهب الريادي
0.322	0.169	الشعور بالامتنان
0.367	0.085	النجاح الريادي
0.075	0.068	جميع المجالات

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع إلى مخرجات التحليل الاحصائي.

ويتضح من النتائج في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة عن فرضيات البحث.

❖ **النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها الذي ينص على "ما هو مستوى الدرجات التقديرية**

للتحالفات الاستراتيجية في شركات التجارية في محافظة دهوك؟

للإجابة عن السؤال أعلاه، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابة عينة البحث على استبانة التحالفات الاستراتيجية ودرجتها الكلية والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول (3): تحليل استبانة التحالف التسويقي من خلال حساب (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي)

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
(1) التحالف التسويقي:								
1	توجد امكانية للتحالف مع الشركات المنافسة من خلال قنوات التوزيع.	3.55	0.861	71	26.698	0.000	3	كبيرة
2	نعتمد التحالف مع الشركات المنافسة من خلال توحيد العلامة التجارية.	3.07	1.068	60	18.634	0.000	4	متوسطة
3	نلجأ للتحالف مع الشركات المنافسة من خلال توحيد جهود البحث عن الفرص في السوق.	3.88	0.993	77.6	25.336	0.000	1	كبيرة
4	نستخدم التحالف مع الشركات المنافسة من خلال التعاون في بحوث التسويق.	3.74	0.939	74.8	25.811	0.000	2	كبيرة
	المجموع	3.50	0.776	70	29.282	0.000		كبيرة

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي.
ويتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

- حصلت الفقرة رقم (3) التي تنص على (نلجأ للتحالف مع الشركات المنافسة من خلال توحيد جهود البحث عن الفرص في السوق.)، على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.6%) ومتوسط حسابي قدره (3.88%) وانحراف معياري (0.993) وقيمة (T) (25.336) وبدرجة موافقة كبيرة.
 - حصلت الفقرة (2) التي تنص على (نعتمد التحالف مع الشركات المنافسة من خلال توحيد العلامة التجارية.) على المرتبة الاخيرة بوزن نسبي قدره (60%) ومتوسط حسابي قدره (3.07%) وانحراف معياري (1.068) وقيمة (T) (18.634) وبدرجة موافقة متوسطة.
 - وبشكل عام حصل مجال (التحالف التسويقي) على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي قدره (70%) ومتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري قدره (0.776) وقيمة (t) قدرها (29.282).
- الجدول (4): تحليل استبانة التحالف المالي من خلال حساب (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي)

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
(1) التحالف المالي:								
1	نلجأ للتحالف المالي مع المنافسين من خلال المساهمة برأس المال.	3.55	.9160	71	25.098	0.000	4	كبيرة
2	ننبنى التحالف مع الشركات المنافسة باعتماد تقديم الموارد المادية لمتطلبات العمل للشركات تلك.	3.98	.8970	79.6	28.733	0.000	1	كبيرة
3	نلجأ للتحالف المالي مع المنافسين باعتماد أسلوب تقديم الخبرات المالية للشركات تلك.	3.79	.8420	75.8	29.136	0.000	3	كبيرة
4	نساهم مع الشركات المنافسة في تحمل الخسائر المالية الناجمة عن التحالف.	3.81	.9690	76.2	25.485	0.000	2	كبيرة
	المجموع	3.74	0.731	74.8	33.140	0.000		كبيرة

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

- حصلت الفقرة رقم (2) التي تنص على (نتبني التحالف مع الشركات المنافسة باعتماد تقديم الموارد المادية لمتطلبات العمل للشركات تلك.)، على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.6%) ومتوسط حسابي قدره (3.98%) وانحراف معياري (0.897) وقيمة (T) (28.733) وبدرجة موافقة كبيرة.
 - حصلت الفقرة (1) التي تنص على (نلجأ للتحالف المالي مع المنافسين من خلال المساهمة برأس المال.) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71%) ومتوسط حسابي قدره (3.55%) وانحراف معياري (0.916) وقيمة (T) (25.098) وبدرجة موافقة كبيرة.
 - وبشكل عام حصل مجال (التحالف المالي) على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي قدره (74.8%) ومتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري قدره (0.731) وقيمة (t) قدرها (33.140).
- الجدول (5): تحليل استبانة المشروع المشترك من خلال حساب (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي)

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
(1) المشروع المشترك:								
1	نلجأ للتحالف مع الشركات المنافسة بتكوين المشاريع المشتركة.	3.83	1.057	76.6	23.496	0.000	1	كبيرة
2	نتبني تقاسم إدارة المشاريع المشتركة مع الشركات المنافسة.	3.69	1.093	73.8	21.883	0.000	2	كبيرة
3	نقدم الدعم بالخبرات والمهارات للمشاريع المشتركة مع الشركات المنافسة.	3.31	.9750	66.2	21.998	0.000	4	متوسط
4	نساهم بحصص متساوية مع الشركات المنافسة في تأسيس المشاريع المشتركة	3.60	.8570	72	27.185	0.000	3	كبيرة
	المجموع	3.59	0.790	71.8	29.514	0.000		كبيرة

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

- حصلت الفقرة رقم (1) التي تنص على (نلجأ للتحالف مع الشركات المنافسة بتكوين المشاريع المشتركة)، على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.6%) ومتوسط حسابي قدره (3.83%) وانحراف معياري (1.057) وقيمة (T) (23.496) وبدرجة موافقة كبيرة.
- حصلت الفقرة (3) التي تنص على (نقدم الدعم بالخبرات والمهارات للمشاريع المشتركة مع الشركات المنافسة.) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.2%) ومتوسط حسابي قدره (3.31%) وانحراف معياري (0.975) وقيمة (T) (21.998) وبدرجة موافقة متوسطة.
- وبشكل عام حصل مجال (المشروع المشترك) على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي قدره (71.8%) ومتوسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري قدره (0.790) وقيمة (t) قدرها (29.514).

الجدول (6): تحليل استبانة التحالف التقني من خلال حساب (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي)

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
(1) التحالف التقني:								
1	نساهم مع الشركات المنافسة في التحالف من خلال تصميم الخدمات المقدمة.	3.62	0.909	72.4	25.792	0.000	3	كبيرة
2	نتبنى تقديم التسهيلات التكنولوجية للشركات المنافسة لغرض التحالف التقني.	3.45	0.942	69	23.744	0.000	4	كبيرة
3	نشارك مع الشركات المنافسة بتأسيس فرق العمل المشتركة لتنفيذ أعمال التحالفات.	3.76	0.850	75.2	28.684	0.000	1	كبيرة
4	نتعاون مع الشركات المنافسة في مجال التطوير التقني لأساليب العمل.	3.64	0.727	72.8	32.494	0.000	2	كبيرة
	المجموع	3.59	0.654	71.8	35.643	0.000		كبيرة

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

- حصلت الفقرة رقم (3) التي تنص على (نشارك مع الشركات المنافسة بتأسيس فرق العمل المشتركة لتنفيذ أعمال التحالفات)، على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.2%) ومتوسط حسابي قدره (3.76%) وانحراف معياري (0.850) وقيمة (T) (28.684) وبدرجة موافقة كبيرة.
- حصلت الفقرة (2) التي تنص على (نتبنى تقديم التسهيلات التكنولوجية للشركات المنافسة لغرض التحالف التقني) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69%) ومتوسط حسابي قدره (3.45%) وانحراف معياري (0.942) وقيمة (T) (23.744) وبدرجة موافقة كبيرة.
- وبشكل عام حصل مجال (التحالف التقني) على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي قدره (71.8%) ومتوسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري قدره (0.654) وقيمة (t) قدرها (35.643).

الجدول (7): تحليل استبانة التحالفات الاستراتيجية من خلال حساب (المتوسط الحسابي،

والانحراف المعياري، والوزن النسبي)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
1	التحالف التسويقي	3.50	0.776	70	29.282	0.000	4	كبيرة
2	التحالف المالي	3.74	0.731	74.8	33.140	0.000	1	كبيرة
3	المشروع المشترك	3.59	0.790	71.8	29.514	0.000	3	كبيرة
4	التحالف التقني	3.59	0.654	71.8	35.643	0.000	2	كبيرة
	المجموع	3.65	0.721	73	33.040	0.000		كبيرة

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي.

- يضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات التحالفات الاستراتيجية يساوي 3.65 والانحراف المعياري (0.721) أي أن الوزن النسبي (73%) وهو بدرجة (كبيرة)، وجاء في المرتبة الأولى مجال (التحالف المالي) وبوزن نسبي قدره (74.8) وبدرجة موافقة كبيرة في حين جاء في المرتبة الأخيرة مجال (التحالف التسويقي) وبوزن نسبي قدره (70) وبدرجة موافقة كبيرة،

وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على كافة فقرات التحالفات الاستراتيجية بشكل عام وتعتبر هذه النسبة جيدة في ظل عدم وجود إطار كامل وتبني لتنفيذ للتحالفات الاستراتيجية في شركات التجارية في محافظة دهوك بشكل عام.

❖ **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها الذي ينص على:** "ما هو مستوى الدرجات التقديرية النجاح الريادي في الشركات التجارية في محافظة دهوك؟ للإجابة عن السؤال أعلاه، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابة عينة البحث على استبانة تحقيق النجاح الريادي ودرجتها الكلية والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول (8): تحليل استبانة البعد المالي من خلال حساب (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي)

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
(1) البعد المالي:								
1	يتحقق النجاح الريادي بوجود موارد مالية قوية ومستدامة الموثوقية.	3.79	0.813	75.8	30.193	0.000	1	كبيرة
2	يؤدي توافر البُعد المالي الرصين دوراً استراتيجياً وفعالاً للنجاح الريادي.	3.71	0.918	74.2	26.214	0.000	2	كبيرة
3	تساهم القدرة المالية الجيدة في التخفيف من المخاطر المعيقة للنجاح الريادي.	3.62	0.764	72.4	30.716	0.000	3	كبيرة
4	يستمد التطوير المستمر للشركة نجاحه الريادي من توافر التمويل المالي المناسب.	3.12	0.861	62.4	23.473	0.000	4	متوسط
	المجموعة	3.48	0.685	69.6	32.938	0.000		كبيرة

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي. ويتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

- حصلت الفقرة رقم (1) التي تنص على (يتحقق النجاح الريادي بوجود موارد مالية قوية ومستدامة الموثوقية)، على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.8%) ومتوسط حسابي قدره (3.79%) وانحراف معياري (0.813) وقيمة (T) (30.193) وبدرجة موافقة كبيرة.
- حصلت الفقرة (4) التي تنص على (يستمد التطوير المستمر للشركة نجاحه الريادي من توافر التمويل المالي المناسب) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (62.4%) ومتوسط حسابي قدره (3.12%) وانحراف معياري (0.861) وقيمة (T) (23.473) وبدرجة موافقة متوسطة.
- وبشكل عام حصل مجال (البعد المالي) على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي قدره (69.6%) ومتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري قدره (0.685) وقيمة (t) قدرها (32.938).

الجدول (9): تحليل استبانة إجراءات الرضا الريادي من خلال حساب (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي)

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
(1) الرضا الريادي:								
1	يعد الرضا الريادي مفتاحاً ومدخلاً لقياس النجاح الريادي.	3.50	0.890	70	25.477	0.000	3	كبيرة
2	يساهم الرضا الريادي في مواجهة المخاطرة الناتجة عن استغلال الفرص الجديدة.	3.48	0.890	69.6	25.313	0.000	4	كبيرة
3	يساعد الرضا الريادي في بناء الرؤية الاستراتيجية الناجحة للشركة.	3.83	0.621	76.6	39.977	0.000	1	كبيرة
4	نتطلع للوصول إلى الرضا الريادي لما له من ارتباط بتحقيق الأداء العالي.	3.71	0.970	74.2	24.818	0.000	2	كبيرة
	المجموع	3.62	0.698	72.4	33.617	0.000		كبيرة

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

- حصلت الفقرة رقم (3) التي تنص على (يساعد الرضا الريادي في بناء الرؤية الاستراتيجية الناجحة للشركة)، على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.6%) ومتوسط حسابي قدره (3.83%) وانحراف معياري (0.621) وقيمة (T) (39.977) وبدرجة موافقة كبيرة.
 - حصلت الفقرة (2) التي تنص على (يساهم الرضا الريادي في مواجهة المخاطرة الناتجة عن استغلال الفرص الجديدة) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.6%) ومتوسط حسابي قدره (3.48%) وانحراف معياري (0.890) وقيمة (T) (25.313) وبدرجة موافقة كبيرة.
 - وبشكل عام حصل مجال (الرضا الريادي) على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي قدره (72.4%) ومتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري قدره (0.698) وقيمة (t) قدرها (33.617).
- الجدول (10) تحليل استبانة التأهب الريادي من خلال حساب (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي)

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
(1): التأهب الريادي.								
1	يساعد التأهب الريادي في رفع مستويات الوعي للتصدي للتهديدات الداخلية والخارجية للشركة.	3.60	.8280	72	28.135	0.000	2	كبيرة
2	تتبنى أسلوب التأهب الريادي لتحقيق النجاح في تنفيذ القرارات الاستراتيجية.	3.62	.7310	72.4	32.088	0.000	1	كبيرة
3	يساعد التأهب الريادي في اكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها.	3.57	.8310	71.4	27.866	0.000	3	كبيرة
4	يساهم امتلاك التأهب الريادي في مواجهة التحديات البيئية والتغلب عليها.	3.50	.7730	70	29.343	0.000	4	كبيرة
	المجموع	3.57	0.571	71.4	33.713	0.000		كبيرة

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

- حصلت الفقرة رقم (2) التي تنص على (تتبنى أسلوب التأهب الريادي لتحقيق النجاح في تنفيذ القرارات الاستراتيجية)، على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.4%) ومتوسط حسابي قدره (3.62%) وانحراف معياري (0.731) وقيمة (T) (32.088) وبدرجة موافقة كبيرة.
 - حصلت الفقرة (4) التي تنص على (يساهم امتلاك التأهب الريادي في مواجهة التحديات البيئية والتغلب عليها) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (70%) ومتوسط حسابي قدره (3.50%) وانحراف معياري (0.773) وقيمة (T) (29.343) وبدرجة موافقة كبيرة.
 - وبشكل عام حصل مجال (التأهب الريادي) على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي قدره (71.4%) ومتوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري قدره (0.571) وقيمة (t) قدرها (33.713).
- الجدول (11): تحليل استبانة الشعور بالامتنان من خلال حساب (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي)

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
(1) الشعور بالامتنان:								
1	يساعد الشعور بالامتنان في خلق المناخ اللازم لتحقيق النجاح الريادي.	3.74	.7670	74.8	31.585	0.000	2	كبيرة
2	يعزز الشعور بالامتنان من تحسين مؤشرات الإنتاجية والكفاءة تجاه تحقيق النجاح الريادي.	3.62	.6970	72.4	33.661	0.000	3	كبيرة
3	يرفع الشعور بالامتنان من مستويات الاهتمام بالخدمات المقدمة للزبائن.	3.88	.8030	77.6	31.341	0.000	1	كبيرة
4	يساهم الشعور بالامتنان من بناء علاقات إيجابية مع الشركاء والمتحالفين.	3.33	.9020	66.6	23.958	0.000	4	كبيرة
	المجموع	3.57	0.687	71.4	37.054	0.000		كبيرة

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

- حصلت الفقرة رقم (3) التي تنص على (يرفع الشعور بالامتنان من مستويات الاهتمام بالخدمات المقدمة للزبائن)، على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.6%) ومتوسط حسابي قدره (3.88%) وانحراف معياري (0.803) وقيمة (T) (31.341) وبدرجة موافقة كبيرة.
- حصلت الفقرة (4) التي تنص على (يساهم الشعور بالامتنان من بناء علاقات إيجابية مع الشركاء والمتحالفين) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.6%) ومتوسط حسابي قدره (3.33%) وانحراف معياري (0.902) وقيمة (T) (23.958) وبدرجة موافقة كبيرة.
- وبشكل عام حصل مجال (الشعور بالامتنان) على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي قدره (71.4%) ومتوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري قدره (0.687) وقيمة (t) قدرها (36.054).

الجدول (12): تحليل استبانة النجاح الريادي من خلال حساب (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي)

م	العبارات:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
1	البعد المالي	3.48	0.685	69.6	32.93	0.000	4	كبيرة
2	الرضا الريادي	3.62	0.698	72.4	33.61	0.000	1	كبيرة
3	التأهب الريادي	3.57	0.571	71.4	33.71	0.000	2	كبيرة
4	الشعور بالامتنان	3.57	0.687	71.4	37.05	0.000	3	كبيرة
	المجموع	3.55	0.666	71.2	27.39	0.000		كبيرة

المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي.

يضح من الجدول أعلاه إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات النجاح الريادي يساوي (3.55) والانحراف المعياري (0.666) أي أن الوزن النسبي (71.2%) وهو بدرجة (كبيرة)، وجاء في المرتبة الأولى مجال (الرضا الريادي) وبوزن نسبي قدره (72.4) وبدرجة موافقة كبيرة في حين جاء في المرتبة الأخيرة مجال (البعد المالي) وبوزن نسبي قدره (69.6) وبدرجة موافقة كبيرة.

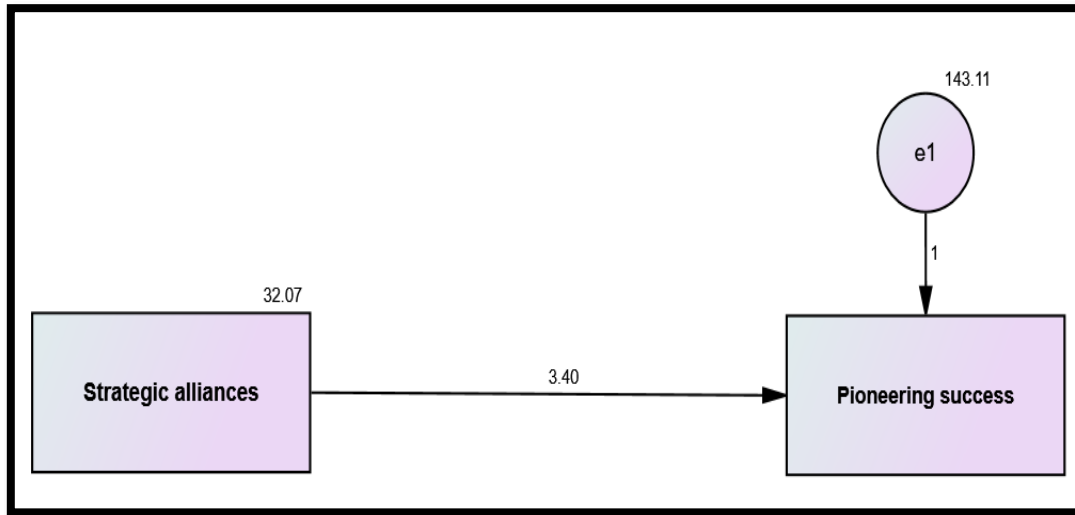
اختبار فرضية البحث: تم استخدام الأساليب الآتية لاختبار الفرضية:

❖ **نمذجة المعادلة البنائية:** أسلوب نمذجة المعادلة البنائية هو الأسلوب الذي أعتمده الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبصورة أوضح تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من مزايا عدة، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يأتي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه.

❖ **تحليل المسار:** يعد تحليل المسار أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، وهذه النمذجة تعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة، أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤثرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث إن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda. Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث إن تحليل المسار يعد امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث إنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002) كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فإنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات. ويفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات، وإن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر. ويمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة فضلاً عن المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل

بمسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج كما ويعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات، وأخيرا فإن معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية. لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح.

❖ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحالفات الاستراتيجية (كمتغير مستقل) والنجاح الريادي (كمتغير تابع) في الشركات التجارية في محافظة دهوك".



المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع الى مخرجات التحليل الاحصائي.

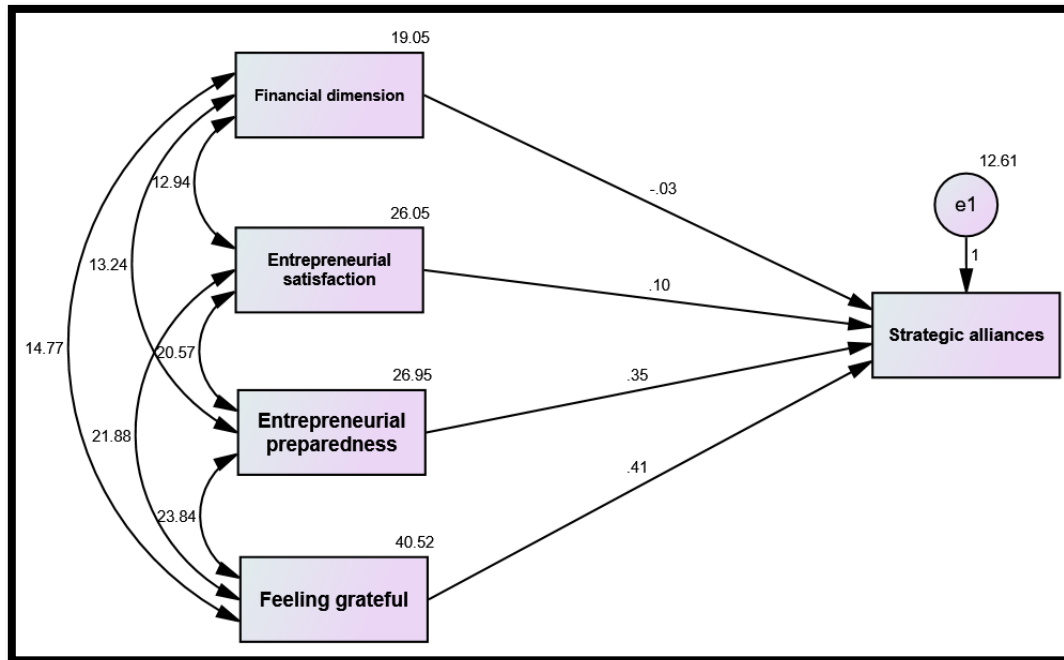
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Entrepreneurial success	<---	Strategic alliances	3.395	.172	19.683	***	par_1

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Entrepreneurial success	<---	Strategic alliances
		.849

تشير بيانات الجدول أعلاه على قبول الفرضية هي (يوجد علاقة تأثير بين التحالفات الاستراتيجية والنجاح الريادي) لان قيمة مستوي الدلالة اقل من 0.05، يتضح أن التحالفات الاستراتيجية دور كبير في لزيادة النجاح الريادي في شركات التجارية في محافظة دهوك والذي نتج عنه قوة وارتباط بين المتغيرين، حيث نجد أن التحالفات الاستراتيجية ينتج عنها تكوين زيادة في النجاح الريادي في الشركات. ولبيان العلاقة بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية وأبعاد النجاح الريادي يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:



المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع إلى مخرجات التحليل الاحصائي.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Strategic alliances	<---	Financial dimension	-.028	.085	-0.332	.740	par_7
Strategic alliances	<---	Entrepreneurial satisfaction	.098	.095	1.025	.305	par_8
Strategic alliances	<---	Entrepreneurial preparedness	.347	.100	3.484	***	par_9
Strategic alliances	<---	Feeling grateful	.408	.069	5.923	***	par_10

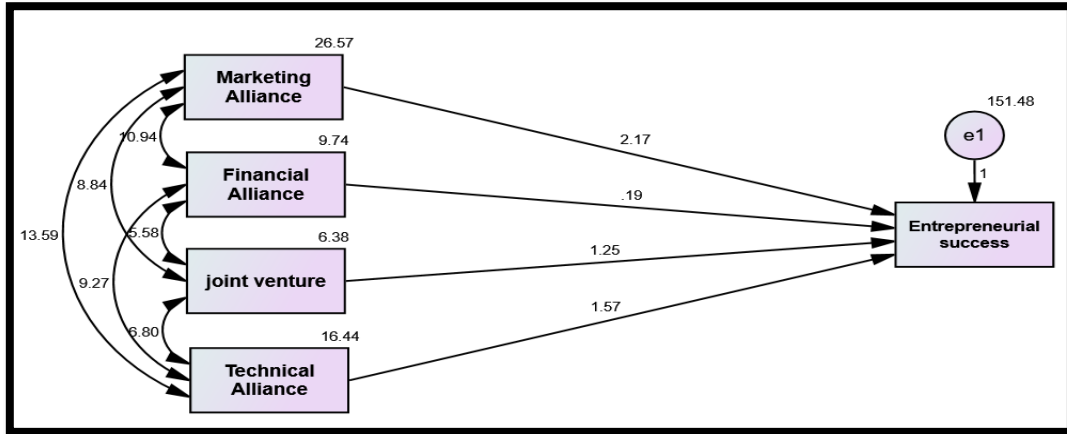
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Strategic alliances	<---	Financial dimension	-.022
Strategic alliances	<---	Entrepreneurial satisfaction	.088
Strategic alliances	<---	Entrepreneurial preparedness	.318
Strategic alliances	<---	Feeling grateful	.458

ويلاحظ من الجدول أعلاه ما يأتي:

- ❖ وجود علاقة تأثير بين التحالفات الاستراتيجية والتأهب الريادي والشعور بالامتنان عند مستوى دلالة (0.05).
- ❖ عدم وجود علاقة تأثير التحالفات الاستراتيجية والبعد المالي والرضا الريادي عند مستوى معنوية (0.05).

ويرى الباحث أن العلاقة بين التحالف الاستراتيجي في الشركات والنجاح الريادي أمرًا بالغ الأهمية لضمان قدرة الشركات على تحديد النجاح الريادي بشكل فعال. من خلال تطبيق أفضل الممارسات في التحالفات والاستراتيجية الشركات والنجاح الريادي، يمكن للشركات تحسين عمليات اتخاذ القرار، وتقليل احتمالية وقوع أحداث غير متوقعة، وتحسين أدائها العام. على هذا النحو، يجب أن تكون التحالفات الفعالة والنجاح الريادي أولوية رئيسية لجميع الشركات، بغض النظر عن حجمها أو مجالها.



المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع إلى مخرجات التحليل الاحصائي.

Regression Weights: (Group number 1-Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Entrepreneurial success	<---	Marketing Alliance	2.173	.295	7.376	***	par_7
Entrepreneurial success	<---	Financial Alliance	.193	.543	.356	.722	par_8
Entrepreneurial success	<---	joint venture	1.245	.624	1.996	.046	par_9
Entrepreneurial success	<---	Technical Alliance	1.573	.391	4.019	***	par_10

Standardized Regression Weights: (Group number 1-Default model)

			Estimate
Entrepreneurial success	<---	Marketing Alliance	.495
Entrepreneurial success	<---	Financial Alliance	.027
Entrepreneurial success	<---	joint venture	.139
Entrepreneurial success	<---	Technical Alliance	.282

ويلاحظ من الجدول أعلاه ما يأتي:

- ❖ وجود علاقة تأثير بين النجاح الريادي التحالف التسويقي والتحالف التقني عند مستوى دلالة (0.05).
- ❖ عدم وجود علاقة تأثير بين النجاح الريادي والتحالف المالي والمشروع المشترك عند مستوى معنوية (0.05).

ويرى الباحث أن التحالفات الإستراتيجية أداة شائعة بشكل متزايد لرواد الأعمال لتحقيق النجاح على المدى الطويل. كما أن التحالف الاستراتيجي هو شراكة هادفة بين منظمين أو أكثر

لمشاركة الأهداف وتحقيق المنافع المتبادلة، بينما تقدم التحالفات الإستراتيجية فوائد عديدة، مثل الوصول إلى أسواق وموارد جديدة، فإنها تأتي أيضاً مع تحديات، مثل إدارة المصالح المتضاربة والحفاظ على التواصل الفعال. لذلك، من المهم لأصحاب المشاريع فهم فوائد وتحديات التحالفات الاستراتيجية وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارتها، تعد الإدارة الفعالة للتحالفات الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية لنجاح ريادة الأعمال على المدى الطويل. وهذا يشمل تطوير فهم واضح لأهداف وغايات التحالف، وإنشاء قنوات اتصال فعالة، وإدارة النزاعات التي قد تنشأ، علاوة على ذلك، مع استمرار تطور بيئة الأعمال، من المهم لأصحاب المشاريع البقاء على اطلاع بأحدث الاتجاهات وأفضل الممارسات في إدارة التحالف الاستراتيجي، من خلال القيام بذلك، يمكن لأصحاب المشاريع التأكد من أن تحالفاتهم الاستراتيجية تستمر في تقديم القيمة والمساهمة في نجاحهم الشامل.

بالنظر إلى المستقبل، من المتوقع أن تلعب التحالفات الإستراتيجية دوراً متزايد الأهمية في ريادة الأعمال. مع اشتداد المنافسة وتسارع وتيرة التغيير، سيحتاج رواد الأعمال إلى تعزيز التحالفات الاستراتيجية للوصول إلى أسواق وموارد وتقنيات جديدة، بالإضافة إلى ذلك، سيعتمد نجاح التحالفات الاستراتيجية على قدرة رواد الأعمال على تعزيز ثقافة الابتكار والتعاون داخل مؤسساتهم، لذلك، فإن رواد الأعمال القادرين على تطوير وإدارة تحالفات إستراتيجية فعالة سيكونون في وضع جيد لتحقيق نجاح طويل الأجل في بيئة أعمال تنافسية بشكل متزايد.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

ومن خلال عرض الإطار النظري والتحليل الإحصائي للبيانات نتوصل إلى أنه يمكن أن تكون التحالفات الإستراتيجية أداة قوية في أيدي رواد الأعمال لتحقيق النجاح في الشركات التجارية، يمكن رؤية فوائد تكوين مثل هذه الشراكات على المدى القصير والطويل، مما يوفر الاستقرار وتدفعاً ثابتاً من الموارد التي يمكن أن تساعد الشركات على النمو وتحقيق الأرباح. جزء مهم من هذه التحالفات هو القدرة على الاستفادة من مهارات وموارد بعضنا البعض لتعظيم المكاسب المتبادلة.

أولاً. الاستنتاجات:

1. التحالفات الاستراتيجية من أهم الصيغ المعتمدة لدى شركات الأعمال اليوم، وذلك نظراً لما تحققه هذه الاستراتيجية من مزايا للمتحالفين وخاصة للشركات الصغيرة.
2. إن النجاح الريادي مفهوم معاصر وتكون من مستويين مستوى الشركات ومستوى الفرد، وإن كلاهما تخدم اجمالاً التنافسي للشركات.
3. اثبت التحليل وجود علاقة تأثير بين التحالفات الاستراتيجية والنجاح الريادي لان قيمة مستوي الدلالة اقل من 0.05، يتضح أن التحالفات الاستراتيجية دور كبير في لزيادة النجاح الريادي في شركات التجارية في محافظة دهوك والذي نتج عنه قوة وارتباط بين المتغيرين، حيث نجد أن التحالفات الاستراتيجية ينتج عنها تكوين اساس قوي عن النجاح الريادي في الشركات ما ينعكس على زيادة النجاح الريادي.
4. وجود علاقة تأثير بين التحالفات الاستراتيجية والتأهب الريادي والشعور بالامتنان عند مستوى دلالة (0.05).
5. عدم وجود علاقة تأثير التحالفات الاستراتيجية والبعد المالي والرضا الريادي عند مستوى معنوية (0.05).
6. وجود علاقة تأثير بين النجاح الريادي التحالف التسويقي والتحالف التقني عند مستوى دلالة (0.05).
7. عدم وجود علاقة تأثير بين النجاح الريادي والتحالف المالي والمشروع المشترك عند مستوى معنوية (0.05).

ثانياً. المقترحات:

1. من الضروري اهتمام مديري الشركات التجارية بالاطلاع على الأطر النظرية في حقل الريادة والاستراتيجية نظراً لما لها من تأثير ملموس لحثيياتها في تعزيز الموقف التنافسي.
2. ينبغي على إدارة الشركات التجارية في محافظة دهوك تبني التوجهات الريادية التي من شأنها ضمان بقاء الشركة في حلبة المنافسة والنمو فيها.
3. وجوب اهتمام مديري شركات عينة البحث بالجوانب التي تدعم التوجه الريادي الشركات من حيث انماط التحالفات الاستراتيجية الأكثر تأثيراً وتعزيزها.

المصادر

1. Albaum, G., Strandkov, J., and Duerr, E., (2002), International marketing and export management. 4 th Edn. England: Pearson education limited.
2. Contractor, F. and Lorange, P., (2002), Co-operative Strategies in International Business. 2 nd Edn. The Netherlands: Elsevier Science.
3. Deresky, H., (2002), International Management: Managing across borders and cultures. 4 th Edn. New Jersey: Pearson Education Inc.
4. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., and Ireland, R. D., (2007), Management of Strategy: Concepts and cases. Mason, OH: Thomson South-Western.
5. Hokansson, H. and Johanson, J., (2002), Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks, in Contractor, F. and Lorange, P. (Eds.) Co-operative Strategies in International Business. The Netherlands: Elsevier Science, pp. 370-371.
6. Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R., (2005), Exploring Corporate Strategy. 7th Edn. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
7. Mcewen, T., (2008), Environmental Scanning and Organizational Earning In Entrepreneurial Ventures, Academic Journal Article The Entrepreneurial Executive, Volume 13, NO. 1.
8. Mkhavale, V. A., & Ntshakala, T., (2018), Entrepreneurship in the rural context: Practical reflection on success and innovation. African Journal of Business Management, 12(21).
9. Mohamad, M., & Bakar, M. S., (2017), Malay Women entrepreneurial success: Challenges and barriers. International Journal of Accounting, Finance and Business, 2(5), 76-84.
10. Olakitan, O. O., & Ayobami, A. P., (2011), An investigation of personality on entrepreneurial success. Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences, 2(2), 95-103.
11. Onkvisit, S. and Shaw, J. J., (2009), International marketing: Strategy and theory. 5 th Edn. New York: Routledge.
12. Paul V, Maria Tresita & Uma Devi, N., (2018), Exploring the Relationship between Psychological Capital and Entrepreneurial Success. International Journal of Pure and Applied Mathematics. 119(18). 2987-2999.
13. Prajawati, M. I., Wahjoedi, W., Wahyono, H., & Sunaryanto, S., (2020), Definition of success according to women entrepreneur in Malang, Indonesia. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(9), 747-753.
14. Schneider, K., Bach, C., Wagner, K., Blacher, D., & Thöle, L., (2017), Promoting the entrepreneurial success of women entrepreneurs through education and training. Science Journal of Education, 5(2), 50-59.