



## الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز زيادة الاعمال الرقمية

الباحث

الأستاذ الدكتور

ليث شناوة الجابري

هاشم فوزي العبادي

جامعة الكفيل

جامعة الكوفة – كلية الإدارة والاقتصاد

laith.sh.aljabiri@alkafeel.edu.iq

hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq

### المستخلص

تم السعي في هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين متغيرين مهمين في المجال الإداري الأكاديمي وهما الاحتواء الاستراتيجي وزيادة الاعمال الرقمية. فقد هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على مفاهيم غير مطروقة ضمن المجال الأكاديمي والعملي في بيئة الاعمال العراقية والعربية على حد سواء بالإضافة الى توليف متغيرات لم يتم دراستها معاً مسبقاً حتى على الصعيد العالمي.

ان التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات اوجد حاجة ملحة لدى بيئة الاعمال العراقية الى دراسة الاعمال الرقمية بشكل مستفيض، وان احدث اشكال الاعمال هي ذات الصفة الريادية، وهنا كان الدور المهم لدراسة زيادة الاعمال الرقمية لجمعها لصفتين عصريتين مهمتين، ومن ذلك يجب دراسة نوع الاداة التي تعززها والمتمثلة بالاحتواء الاستراتيجي.

كانت أهمية الدراسة نابعة من أهمية متغيراتها ودور تلك المتغيرات في تنمية بيئة العمل العراقية من خلال مواكبتها لبيئة الاعمال الرقمية وكيفية اختيار نمط القيادة والاستراتيجية المناسبة.

تم استخدام المنهج الكمي التطبيقي في اختبار متغيرات الدراسة ضمن بيئة الاعمال العراقية من خلال اعتماد مقياس لكل متغير تم تطبيق الدراسة في مؤسسة تعليمية خاصة وهي جامعة الكفيل في مدينة النجف الاشرف، كان حجم مجتمع الدراسة (270) وكانت عينة البحث بعدد (160) تكون من مجموعة من عمداء وتدرسي الجامعة بالإضافة الى مجموعة من رؤساء الأقسام العلمية والإدارية. تم توزيع الاستبانة الكترونياً عليهم. كذلك تم تحليل البيانات احصائياً بالاعتماد على برنامج SPSS 25 وكذلك برنامج SmartPLS.

خلصت الدراسة الى استنتاجات مهمة تبين مدى أهمية العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي وزيادة الاعمال الرقمية وتقوية تلك العلاقة.

الكلمات المفتاحية: الاحتواء الاستراتيجي، زيادة الاعمال الرقمية



## المبحث الأول- منهجية الدراسة

### أولاً- مشكلة الدراسة

تعدُّ الرقمية الصفة الحاكمة أو الطابع الأساسي الذي يحكم سمات العالم في الوقت الحاضر، وتعد الرقمية عنصر مؤثر في جميع الأنشطة بشكل متزايد، ولا شك من ان لكل شيء في العالم نمط اداري يحقق التنظيم فيه، وهنا كان للاحتواء الإستراتيجي دور في تنظيم عملية تحقيق ريادة الاعمال الرقمية، ومن المؤكد ان الاحتواء هو اقوى أداة من الأدوات الإستراتيجية بمختلف اشكاله وهنا يكون دور الاحتواء الاستراتيجي كأداة بيد القيادة للوصول الى نشاط تجاري قائم وفقاً لمبادئ ريادة الاعمال ومبادئ الرقمية.

بالإضافة الى آراء الباحثين السابقين حول متغيرات الدراسة، إذ نجد ان في الاقتصاد الرقمي أصبحت تكنولوجيا المعلومات ووسائل الإعلام الجديدة مصادر للاضطرابات والابتكارات التنافسية في العمليات التجارية والنماذج (Davidson & Vaast,2010:1). ومن ذلك نجد ان سمة الديناميكية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والثورة الرقمية التي حدثت خلال السنوات السابقة ولا زالت مستمرة هي مصدر للاضطرابات وتوليد المشاكل ضمن بيئة الاعمال والتي يجب ان يتم بحثها وإيجاد الحلول لها بشكل مستمر من قبل الباحثين.

كذلك أشار كل من (Zhao & Collier,2016:2178) الى أهمية الاخذ بنظر الاعتبار الطبيعة الاجتماعية والشبكية لريادة الاعمال الرقمية، وارتباطها بنظريات الشبكات الاجتماعية، ويعد ذلك مصدر اخر لظهور مشاكل مستمرة نابعة من طبيعة التغيير الاجتماعي الامر الذي يعد من الصفات الراسخة في جميع المجتمعات.

تلك الظاهرة قد نتج عنها قضية مهمة تمثلت بعدم مواكبة المنظمات العراقية للتطور الحاصل في أنماط الاعمال العالمية، ويعد ذلك من القضايا المهمة التي اثرت بشكل كبيرة على نمو الاعمال في المنظمات في المجال الرقمي. ومن ذلك نجد ان مشكلة الدراسة قد تشكلت كجزء من ظاهرة عامة في بيئة الاعمال العراقية.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بانها الضعف الكبير في أداء المنظمات العراقية في خلق القيمة ضمن المجال الرقمي أو الاعمال الرقمية، الامر الذي يؤدي الى تأخر كبير في مواكبة النمو العالمي للأعمال الرقمية، كذلك خسارة كبيرة في الحصص السوقية المحلية والعربية والعالمية.



### ثانياً- أهمية الدراسة:

نظراً للتقدم التقني السريع فإن العديد من فرص الأعمال رقمية وليست تقليدية. هذه الزيادة في الأنشطة الرقمية أو الرقمنة تمتد عبر معظم الصناعات. ونتيجة لذلك ستصبح زيادة الأعمال الرقمية أكثر شيوعاً (Brown,2017:8). وفقاً لذلك الأساس فإن أهمية الدراسة تتحقق من أهمية متغير زيادة الاعمال الرقمية إذ يعد النتيجة التي يعمل المتغير الاحتواء الاستراتيجي لتحقيقها والتأثير فيها.

كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة المدروسة وهي جامعة الكفيل، التي تعد من المنظمات الناشئة، وقد كان ثلثي أرباح الاعمال العالمية خلال السنة الماضية يعود للمنظمات الناشئة.

### ثالثاً- أهداف الدراسة

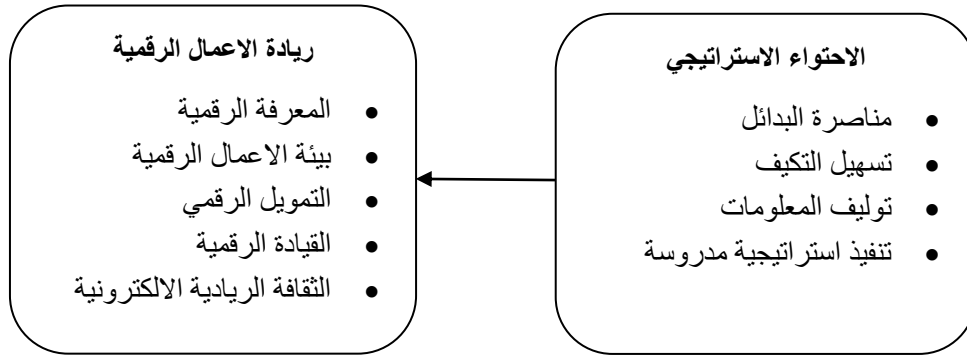
زيادة الأعمال الرقمية هي ظاهرة ناشئة في العصر الرقمي. في حين أن الأدبيات بدأت في النظر في هذه الظاهرة تم إيلاء الاهتمام بشكل أساسي للشركات الناشئة الرقمية في الأسواق الحرة.

ان الهدف الرئيس للدراسة هو الوصول الى علاقة قوية بين الاحتواء الإستراتيجي وريادة الاعمال الرقمية. كما ان الدراسة تسعى لتسليط الضوء اكااديمياً على متغيرات الدراسة التي لم يتم بحثها في البيئة العراقية الاكاديمية، وهي كل من الاحتواء الاستراتيجي، ريادة الاعمال الرقمية.

كما تهدف الدراسة الى تقديم نموذج تطبيقي لاختبار متغيرات الدراسة احصائياً في بيئة الاعمال العراقية، يمكن ان تعمم نتائجها على بقية المنظمات.

### رابعاً- أنموذج الدراسة

يمكن توضيح نموذج الدراسة الظاهر في الشكل (1). الذي تم تحديده بالاعتماد على المسح الميداني والنظري للمتغيرات التي تضمنتها الدراسة، ومن خلال الاطلاع على الادبيات السابقة عن المواضيع المبحوثة وبالاعتماد على تساؤلات الدراسة الأساسية، فان المخطط الفرضي قد تكون من متغيرين وهي الاحتواء الإستراتيجي كمتغير مستقل، يتكون من الابعاد: (مناصرة البدائل، تسهيل التكيف، توليف المعلومات، تنفيذ استراتيجية ناجحة)، والمتغير التابع والذي يتمثل بزيادة الاعمال الرقمية ويتضمن الابعاد الاتية (المعرفة الرقمية، بيئة الاعمال الرقمية، التمويل الرقمي، القيادة الرقمية، الثقافة الريادية الالكترونية).



### الشكل (1) الانموذج الفرضي للدراسة

**خامساً- أداة قياس الدراسة:** يوضح الجدول الاتي اداة قياس الدراسة

الجدول (1) متغيرات الدراسة

مصدر المقياس	الأبعاد	المتغير
(Floyd & Wooldridge, 1992)	مناصرة البدائل	الاحتواء الاستراتيجي STRATEGIC INVOLVMENT
	تسهيل التكيف	
	توليف المعلومات	
	تنفيذ استراتيجيات مدروسة	
	بيئة العمل الامنة	
	الغرض او الارادة	
(Zhao & Collier, 2016) (Anckar,2016)	المعرفة الرقمية	ريادة الاعمال الرقمية DIGITAL ENTUERPRENERSHIP
	بيئة الاعمال الرقمية	
	التمويل الرقمي	
	القيادة الرقمية	
	الثقافة الريادية الالكترونية	

### سادساً: مجتمع الدراسة وعينته

تم اعتماد النهج التحليلي في هذه الدراسة باستخدام أدوات التحليل الإحصائية، لقياس متغيرات الدراسة في مجتمع الدراسة الذي تمثل بجامعة الكفيل التابعة للعتبة العباسية المقدسة في النجف الاشرف، اما العينة فتمثلت بجزء من الكادر الإدارية من عمداء كليات ورؤساء الأقسام العملية، بالإضافة الى رؤساء الأقسام والشعب والوحدات الإدارية، بلغ حجم المجتمع (270) وبالاعتماد على المعادلات الإحصائية كانت عينة البحث لمجتمع بهذا الحجم هي (160) وفقاً لـ (Keshar,1970:608).



### سابعاً- فرضيات الدراسة

- H1 يوجد تأثير معنوي موجب للاحتواء الإستراتيجي في ريادة الاعمال الرقمية،  
وتنبثق عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية، هي:
- ☒ H1-1 يوجد تأثير معنوي موجب لمناصرة البدائل على ريادة الاعمال الرقمية.  
☒ H1-2 يوجد تأثير معنوي موجب لتوليف المعلومات على ريادة الاعمال الرقمية.  
☒ H1-3 يوجد تأثير معنوي موجب لتسهيل التكيف على ريادة الاعمال الرقمية.  
☒ H1-4 يوجد تأثير معنوي موجب لتنفيذ استراتيجية مدروسة على ريادة الاعمال الرقمية.

### المبحث الثاني- الاطار النظري

#### أولاً- الاحتواء الاستراتيجي

مع النمو الاقتصادي العالمي وما يقترن به من انفتاح للأنشطة التجارية على مستوى العالم فإن هذا الانفتاح غالباً ما يكون فرصة جيدة للتنشيط الاستراتيجي لجميع أنواع الأعمال. وقد يرافق عمليات الانتقال صعوبة بشكل خاص على الشركات المملوكة لفئات معينة من العاملين في مجال الاعمال ومنها الشركات المملوكة للعوائل.

هناك ظاهرتان جذبتنا مزيداً من الاهتمام في إطار الاحتواء الاستراتيجي للمجال الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية - في هذا الصدد. تشير الى ان الاحتواء الاستراتيجي هو الاحتواء في الأنشطة التي تتراوح من تحديد المشاكل الاستراتيجية وحلول التخطيط إلى اتخاذ إجراءات تؤدي إلى تغييرات استراتيجية مخططة. وعلى الرغم من أن المفهوم النظري أكثر تجريدية يمكن اعتبار الرؤية الاستراتيجية بمثابة التعبير عن المستقبل المرغوب الذي يرشد أعضاء المنظمة ويحفزونها (Oswald et al.,1997:343)

يركز الاحتواء الاستراتيجي على مدى الاسهام في صياغة رسالة المنظمة فضلاً عن تطوير استراتيجية المنظمة ووضع الإجراءات اللازمة للتنفيذ الاستراتيجي بالإضافة الى الرقابة الفاعلة للاستراتيجية (Zahra & Pearce,1989:302).

كما تستكشف احدى الدراسات العلاقات بين تكوين هياكل الملكية (ملكية المستثمرين الأجانب والمديرين التنفيذيين) من اجل تحقيق المشاركة الاستراتيجية ومستوى المبيعات الدولية للشركات العائلية وغير العائلية. يمكن النظر إلى الاحتواء الاستراتيجي على أنه



استجابة مؤسسية أو كتكيف استراتيجي مع الضغوط الخارجية لزيادة مشاركة مجلس الإدارة (Caligiuri,2006:222).

ان الاحتواء الاستراتيجي يعد أداة فاعلة لفريق العمل الإداري ويقربه من عدسة نظرية انتاج الفريق في العمل وفقا لمنطق انتاج الفريق يتم النظر الى مجلس الإدارة على انه فريق تعاوني يعمل على خلق القيمة للمنظمات من خلال الاحتواء الاستراتيجي (Machold et al, 2011:370).

وتتيح تجارب الاحتواء المبكر والمتواصلة تطوير التفكير في إدارة الخبرات والعاطفة وعندما تكون تجارب الأفراد في الاحتواء غير كافية تتأثر التنمية المعرفية والعاطفية ويشار الى ان الدراسة والتحليل المعمق يلعب دورا كبيرا في الاحتواء الاستراتيجي للالزمات وامتصاصها وهذا يتطلب وجود تخطيط مبكر لمواجهة الافعال العكسية (Steckley,2013:23).

ان الاحتواء الاستراتيجي وهو يستند إلى مفهوم أن الاستراتيجيات تهتم بالحصول على مزايا مستدامة على المنافسة بحيث يمكن الحصول على بعض هذه المزايا من سوق توريد الشركة وأن استراتيجية الأعمال الناجحة تتطلب توازناً وتكاملاً فعالين بين العناصر المختلفة في نظام الشركة ومن ثم فإن الموقف العكسي هو أن عدم الاهتمام بجوانب سوق العرض الخاصة بالاحتواء الاستراتيجي سوف يؤدي إلى اختلال التوازن وبالتالي ضياع الفرص وعدم استغلالها (Farmer,1981:20).

يمارس الاحتواء الاستراتيجي أيضاً دوراً مهماً في التحفيز والبحث عن المعلومات. يقترح (Oswald et al.,1997:356) أنه كلما أصبح المديرين أكثر مشاركة في صياغة الاستراتيجية، سوف يضعون أهمية أكبر على المهمة. قد تؤدي المشاركة إلى تولي المديرين المزيد من الملكية في الاستراتيجية عملية التنمية وتعزيز المشاعر التي تجمع المعلومات الخاصة بهم والأحكام الإدراكية هي نتيجة لذلك.

كما ان المشاركة الفاعلة لأقسام الموارد البشرية المختلفة في أنشطة الاحتواء الاستراتيجي قد حققت منافع إيجابية كبيرة للمنظمات التي اعتمدت ذلك النهج إذ زاد ذلك من القدرة التنافسية لها، بالإضافة الى تقوية موقف المنظمات عند عمليات الدمج والاستحواذ (kim et al,2016:2)



تشمل القرارات الاستراتيجية الحاسمة التي تمت تغطيتها في هذه المراجعة قرارات بشأن تعويضات الرئيس التنفيذي ودورانه ومستوى التنوع غير ذي الصلة وشدة البحث والإنفاق وكثافة ديون الشركة واعتماد دفاعات الاستحواذ. في حين أن هذه القرارات تخضع للمراقبة فهي ذات طبيعة إستراتيجية وبالتالي تتعلق بالمشاركة الإستراتيجية من قبل مجلس الإدارة (Judge & Talaulicar,2017: 62-63).

وضع (Floyd & Wooldridge,1992:154) أربعة ابعاد للاحتواء الاستراتيجي لمدراء الإدارة الوسطى وكما يلي:

**1- مناصرة البدائل Championing Alternatives:** يعد مدراء الإدارة الوسطى بمثابة رواد المبادرات في المنظمة، اذ يعد هؤلاء المدراء المركز في كافة مراحل المشروع فهم يلعبون دور المؤيد ويقومون ببناء شبكات تواصل مع الأطراف الخارجية والداخلية للمنظمة، ويمكن تعريف مناصرة البدائل على انها التبليغ المكثف والمقنع للرؤى الاستراتيجية للإدارة العليا، ولذا فان الإدارة الوسطى تشكل وظيفة هامة في الاستراتيجية.

**2- تسهيل التكيف Facilitating Adaptability:** اكدت العديد من الادبيات السابقة على دور مدراء الإدارة الوسطى في جعل المنظمة أكثر مرونة وتكيفاً، ويمكن تعريف تسهيل التكيف على انه تعزيز للترتيب التنظيمي المرن.

**3- توليف المعلومات Synthesizing Information:** تقوم الإدارة الوسطى بإعطاء المعلومات التي تجمعها قيمة إضافية من خلال تقديم النصح والتقييم والتفسير لهذه المعلومات التي تجمعها من المصادر الداخلية والخارجية، ويمكن تعريف توليف المعلومات على انه تفسير وتقييم المعلومات المؤثرة على مدركات الإدارة العليا. ومن خلال توليف المعلومات يستطيع مدراء الإدارة الوسطى التأثير على عملية صياغة الاستراتيجية.

**4- تنفيذ استراتيجية مدروسة Implementing Deliberate Strategy:** تعد عملية التنفيذ الاستراتيجي من الأدوار الرئيسية للإدارة الوسطى فضلاً عن مراقبة الأداء ومطابقته مع الأهداف، ولذا يمكن تعريف التنفيذ الاستراتيجي المدروس على انه التدخل الإداري اللازم لمطابقة الاجراء التنظيمي مع النوايا الاستراتيجية.

### **ثانياً- زيادة الاعمال الرقمية**

ان زيادة الاعمال التقليدية كانت وظائفها تتحدد بمجال معين يعتمد على مقاييس منها حجم المنظمة وطبيعة نشاطها وطرق السير الى النجاح من خلال ما يمكن ان نسميه البراعة



الاستراتيجية والتي تعتمد على بعدين أساسيين وهما: الاستكشاف والاستغلال أي استكشاف الفرص وكيفية استغلالها بشكل امثل. وان المجال الكلاسيكي لريادة الأعمال عن المجالات الأخرى وكان مهتمًا بشكل خاص بالإجابة على الأسئلة التالية (Shane & Vienkataraman, 2000:218):

1. لماذا ومتى وكيف تنشأ فرص إنشاء السلع والخدمات
  2. لماذا ومتى وكيف يكتشف بعض الناس دون غيرهم هذه الفرص ويستغلونها
  3. لماذا ومتى وكيف تُستخدم أساليب العمل المختلفة لاستغلال فرص ريادة الأعمال.
- لقد أصبح مصطلح ريادة الأعمال مرئيًا في القرن الثامن عشر لوصف تحمل مخاطر الشراء بسعر معين والبيع بأسعار غير مؤكدة بمرور الوقت تم تطوير فهم ريادة الأعمال على نطاق أوسع ليشمل سلوكيات المخاطرة للأفراد الذين يسعون وراء الفرص المتصورة وقد تم تعريف ريادة الأعمال على أنها السعي وراء الفرص التي تتجاوز الموارد التي يتم التحكم فيها حاليًا (Yaghoubi et al, 2012:1048).

الرقمنة هي محرك رئيسي آخر للتعاون أدى ظهور الإنترنت إلى تغيير كبير في طريقة تواصلنا وعملنا. إن الاتصالات ذات الأسعار المعقولة والمتوفرة في كل مكان تمكن العمال أو الفاعلين في ريادة الأعمال من تبادل المعلومات والمعرفة بفعالية وكفاءة وسرعة. في نظام بيئي لريادة الأعمال عبر الإنترنت أو نظام بيئي رقمي لريادة الأعمال يتبنى الفاعلون في ريادة الأعمال الثقافة الجديدة "للاقتصاد التشاركي" والحكم القائم على المشاركة بين المستخدمين والهندسة الرقمية مفتوحة المصدر (Sussan and Acs 2017:60).

إن تعريف ريادة الأعمال الرقمية - مثل تعريف ريادة الأعمال - ليس مهمة سهلة ويتم استخدام العديد من التعريفات في الممارسة العملية. جرت عدة محاولات لتعريف ريادة الأعمال الرقمية في عام 2015 كجزء من مجموعة مبادرات السياسة العامة للمفوضية الأوروبية لتسخير إمكانات الاقتصاد الرقمي. كان التعريف الأول واسعًا إلى حد ما ويصعب قياسه:

تشمل ريادة الأعمال الرقمية جميع المشاريع الجديدة وتحويل الأعمال القائمة التي تدفع القيمة الاقتصادية و / أو الاجتماعية من خلال إنشاء واستخدام تقنيات رقمية جديدة.





وقد أشار كل من (Von Briel et al, 2018:60) الى ذلك المفهوم بالقول ان التنظير في أدوار التقنيات الرقمية في إنشاء المشروع يتم من خلال تحديد بعدين أساسيين هما (الخصوصية والعلاقة) يمكن من خلالهما وصف التقنيات الرقمية.

تم تحديد المجال الأكاديمي لريادة الأعمال باعتباره فحصًا لكيفية اكتشاف الفرص وتقييمها واستغلالها لإنشاء المستقبل ومن قبل من وبأي آثار. بضائع وخدمات. بعد هذه التعريفات قام المجال الأكاديمي لبحوث ريادة الأعمال بفحص سمات وخصائص رواد الأعمال (يشار إليها أحيانًا باسم جانب العرض لريادة الأعمال) وكذلك السوق والظروف الاقتصادية المحيطة بأنشطة ريادة الأعمال (Yaghoubi et al, 2012:1048).

وقد درس (Leung,2018:34) ريادة الأعمال الرقمية في الدول الآسيوية وكيف سعى المبتكرين الى استغلال البيئة الرقمية لتطوير وتسويق منتجاتهم ومحاولة فهم رواد الأعمال الرقميون وعلاقتهم بالدوافع الاقتصادية الراسخة ومكانة النظام البيئي المحلي ودوره في ريادة الأعمال الرقمية بالإضافة الى التغييرات الاجتماعية والثقافية واثرها على المشهد التكنولوجي العالمي.

وقد عرف كل من (Bandera,2016:2) ريادة الأعمال الرقمية بانها الاستخدام الموسع لتكنولوجيا السحابة الرقمية والهاتف المحمول والبيانات الضخمة ووسائل التواصل الاجتماعي في ممارسة ريادة الأعمال.

كما عرفت ريادة الأعمال الرقمية على أنها عندما يتم رقمنة المواد المادية في منظمة. تستخدم المزيد من المؤسسات بشكل متزايد المشاريع الرقمية لدمج تكنولوجيا المعلومات. يمكن أن تشمل الرقمنة التسويق أو التوزيع عبر الإنترنت أو التفاعل مع المستهلكين (Ratten,2018:100).

أستخدم مصطلح ريادة الأعمال الرقمية للإشارة إلى الأنشطة الاقتصادية الجديدة التي يتم تنفيذها عبر الإنترنت أو على منصات متنقلة هذه شركات ناشئة تقدم خدمات أو منتجات باستخدام تكنولوجيا الإنترنت أو الهاتف المحمول. اتسمت هذه الظاهرة الناشئة في الاقتصاد الرقمي بالتقنيات الجديدة (شبكات الكمبيوتر) وأنواع جديدة من العمال (الحرفيين الرقميين) (Leung,2018:4).



وأشار كل من (Li et al.,2017:4) تسعى زيادة الأعمال الرقمية إلى السعي وراء الفرص القائمة على استخدام التقنيات الرقمية بينما يسعى الآخرون وراء الفرص القائمة على الأعمال أو المعرفة أو المؤسسات.

كما من المرجح أن زيادة الأعمال الرقمية ستصبح أكثر شيوعاً مما يشير إلى الحاجة إلى فهم أعمق لهذه الظاهرة. سيساعدنا التصنيف على فهم زيادة الأعمال الرقمية بشكل أفضل.

لقد جعلت الرقمنة نتائج وعمليات تنظيم المشاريع أقل تقييداً وقللت من الاختلافات المذكورة أعلاه. لم يكن من السهل على الشركات الشابة التعامل مع قاعدة عملاء واسعة والعثور على الدعم المالي والنمو بسرعة استثنائية مقارنة بالعالم الرقمي (Baierl,2019:4). وقد أشار (Anckar,2016: 37) إلى تلك الأبعاد بشكل أكثر تفصيلاً وكما مبين في الآتي:

1. **المعرفة الرقمية:** في هذا البعد تتم الإشارة إلى براءات الاختراع في العالم الرقمي والتي تمثل المعرفة الرقمية في زيادة الأعمال الرقمية والاعتماد بنظر الاعتبار أهمية استغلال تلك المعرفة استغلالاً أمثل لتحقيق خلق القيمة واكتشاف الفرص الرقمية الخاصة بعمل زيادة الأعمال. وكيفية تأثير المعرفة الرقمية في إيجاد رواد أعمال رقميون عن طريقها حتى وإن كان ذلك بالصدفة أو دون تخطيط وإنما بواسطة الابتكار المعرفي المتحقق.
2. **بيئة الأعمال الرقمية:** يمثل هذا البعد الأنظمة الرقمية التي يتم استخدامها من قبل الشركات الرائدة رقمياً وكيفية المقارنة بين تلك الشركات من حيث النجاح والنمو والتراجع في السوق الرقمي على أساس نوع النظام الرقمي المستخدم من قبلها كذلك التركيز على بيئة الأعمال الرقمية من حيث توفر الأسواق الرقمية الحاضنة مثل وادي السيلكون في أمريكا ودوره في التقاء المواهب مع بعضها البعض. بالإضافة إلى القيود القانونية في بعض البلدان على نشاطات زيادة الأعمال في المجال الرقمي.
3. **التمويل الرقمي:** هنا يتم بيان العناصر الأساسية للتمويل الرقمي وهي معايير مهمة في مجال زيادة الأعمال وتتمثل بتكلفة الامتثال الضريبي اجمالي معدل الضريبة، توافر راس المال الاستثماري، وسهولة جمع الأموال من خلال الأسهم المحلية والأسواق. بالإضافة إلى التأكيد على أهم مصادر التمويل للمشاريع الريادية الرقمية إذ هنالك ست مؤسسات عامة مختلفة تمويل الشركات الناشئة الرقمية بهدف الحصول على فرص استثمارية



مبتكرة. وهناك أصحاب رؤوس الأموال والذين يسمون (بملائكة الاعمال) وهم اشخاص ميسورون يرغبون بمساعدة رواد الاعمال المبتدئين لتحقيق أفكارهم المبتكرة وبالأخص الرقمية منها.

4. **القيادة الرقمية:** تمثل القيادة الرقمية عامل حاسم في قيادة الاعمال الرقمية وهنا تتم الإشارة الى المهارات الرقمية والالكترونية التي يتمتع بها الأشخاص وكيفية تطبيع تلك المهارات الرقمية وتعشيقها مع مبادئ القيادة الأساسية. ويرتبط ذلك بأنظمة التعليم والتدريب في المنظمة وكمية الأجهزة الرقمية فيها.

5. **الثقافة الريادية الالكترونية:** تم تعريف ثقافة قيادة الاعمال من قبل رقابة قيادة الاعمال الرقمية الأوربي على انها رغبة في العمل الحر. ومن خلال ذلك فان الثقافة الريادية الالكترونية تمثل مقدار او نسبة افراد المجتمع الذين لديهم استعداد بالعمل الحر ضمن المجتمع وذلك يعتمد بالضرورة على العادات والقيم والتقاليد والثقافة العامة لذلك المجتمع.

## المبحث الثالث- الجانب العملي

### أولاً- التحليل الاولي للبيانات

يتم التطرق في هذا المبحث الى الخطوات الأولى اللازمة لإكمال الجانب الاحصائي للدراسة.

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي احد الاختبارات المهمة وبالأخص ضمن الاختبارات الإحصائية المعلمية التي تشترط ان تكون البيانات موزعة طبيعياً، وبالرغم من استخدام الباحث لأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ذات المربعات الصغرى لجزئية *PLS-SEM* وهو يعد اختبار غير معلمي (لا يشترط توزيع البيانات طبيعياً) الا ان (Hair et al.,2017:49) بين ان في حال كانت البيانات موزعة طبيعياً سوف يؤدي ذلك الى تقليل التشتت للنتائج الامر الذي سوف يدعم ويزيد من دقة النتائج التي سيتم استخراجها. وعن طريق استخدام برنامج SPSS 25 تم اجراء اختبار الالتواء *Skewness* والتقلطح *Kurtosis* من اجل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات إذ كانت القيم المقبولة لهما هي عندما تتراوح ما بين 2.58 و-2.58 حسب (Hair et al.,2014:76)، ويمكن بيان نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للفقرات الخاصة بمقاييس الدراسة في ما يلي:



## 1. التوزيع الطبيعي لمتغير الاحتواء الاستراتيجي

يظهر في الجدول (2) النتائج المستخرجة للالتواء والتفطح التي تم الوصول اليها باستخدام برنامج SPSS 25 لمتغير الاحتواء الاستراتيجي، وقد بينت النتائج ان جميع الفقرات الخاصة بمتغير الاحتواء الاستراتيجي قد حققت القيم المقبولة للتوزيع الطبيعي ويعد ذلك عامل معزز من اجل الوصول الى نتائج إحصائية ذات دقة عالية.

جدول (2) التوزيع الطبيعي لمتغير الاحتواء الاستراتيجي

البعد	الفقرة	التفطح	الخطأ المعياري	الالتواء	الخطأ المعياري
مناصرة البدائل CA	CA1	-0.636	0.381	-0.430	0.192
	CA2	-0.907	0.381	-0.250	0.192
	CA3	-0.537	0.381	-0.439	0.192
	CA4	-0.616	0.381	-0.520	0.192
توليف المعلومات SI	SI1	-0.573	0.381	-0.553	0.192
	SI2	-0.738	0.381	-0.382	0.192
	SI3	-0.841	0.381	-0.254	0.192
تسهيل التكيف FA	FA1	-0.719	0.381	-0.364	0.192
	FA2	-0.702	0.381	-0.505	0.192
	FA3	-0.886	0.381	-0.305	0.192
	FA4	-0.538	0.381	-0.310	0.192
	FA5	-0.362	0.381	-0.643	0.192
تنفيذ استراتيجية مدروسة ID	ID1	-0.549	0.381	-0.526	0.192
	ID2	-0.612	0.381	-0.590	0.192
	ID3	-0.833	0.381	-0.041	0.192
	ID4	-0.629	0.381	-0.368	0.192

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

## 2. نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير ريادة الاعمال الرقمية

يظهر في الجدول (3) النتائج المستخرجة للالتواء والتفطح التي تم الوصول اليها باستخدام برنامج SPSS 25 لمتغير ريادة الاعمال الرقمية، وقد اكدت النتائج ان جميع الفقرات الخاصة بمتغير ريادة الاعمال الرقمية قد كانت ضمن القيم المقبولة للتوزيع الطبيعي ويعتبر ذلك من العوامل المعززة من اجل الوصول الى نتائج إحصائية ذات دقة عالية.



الجدول (3) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير ريادة الاعمال الرقمية

البعد	الفقرة	التفطح	الخطأ المعياري	الالتواء	الخطأ المعياري
المعرفة الرقمية DK	DK1	-0.936	0.381	-0.176	0.192
	DK2	-0.382	0.381	-0.533	0.192
	DK3	-0.528	0.383	-0.482	0.192
	DK4	-0.742	0.381	-0.403	0.192
	DK5	-0.040	0.381	-0.659	0.192
بيئة الاعمال الرقمية DB	DB1	-0.492	0.381	-0.652	0.192
	DB2	-0.502	0.381	-0.607	0.192
	DB3	-0.501	0.381	-0.608	0.192
	DB4	-0.535	0.381	-0.544	0.192
	DB5	-0.812	0.381	-0.289	0.192
التمويل الرقمي DF	DF1	-0.440	0.381	-0.541	0.192
	DF2	-0.026	0.381	-0.786	0.192
	DF3	-0.473	0.381	-0.533	0.192
	DF4	-0.323	0.381	-0.558	0.192
	DF5	-0.479	0.381	-0.429	0.192
القيادة الرقمية DL	DL1	-0.594	0.381	-0.482	0.192
	DL2	-0.607	0.381	-0.459	0.192
	DL3	-0.420	0.381	-0.476	0.192
	DL4	-0.506	0.381	-0.667	0.192
	DL5	-0.521	0.381	-0.621	0.192
الثقافة الريادية الالكترونية EE	EE1	-0.155	0.381	-0.801	0.192
	EE2	-0.194	0.381	-0.766	0.192
	EE3	-0.865	0.381	-0.420	0.192
	EE4	-0.384	0.381	-0.573	0.192
	EE5	-0.731	0.381	-0.472	0.192

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ان التحليل الوصفي هو اهم الطرق الإحصائية التي يتم بواسطتها التعرف على مقدار انتشار المتغيرات التي تضمنتها الدراسة ضمن المجتمع المبحوث ويتم ذلك من خلال ذلك



استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات ابعاد المتغيرات المدروسة، وكما مبين في التالي:

### 1. التحليل الوصفي الخاص بمتغير الاحتواء الاستراتيجي:

عن طريق الاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS 25 تم الوصول الى نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغير الاحتواء الاستراتيجي والتي تم استعراضها في الجدول (4) وقد أظهرت النتائج لمتوسطات الحسابية وقد كانت مستوفية للشروط الإحصائية حيث كان الوسط الفرضي لجميع الفقرات اعلى من (3) وفقا مقياس ليكرت الخماسي وهذا يؤكد على ان انتشار كافة الفقرات المبحوثة ضمن مجتمع الدراسة، كما ان النتائج قد أظهرت أيضا ان القيم المنخفضة نسبيا للانحرافات المعيارية للفقرات، وذلك يعد مؤشر على اتساق إجابات العينة المبحوثة.

جدول (4) نتائج التحليل الوصفي لمتغير احتواء الاستراتيجي

البعد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مناصرة البدائل CA	CA1	3.73	1.026
	CA2	3.69	1.022
	CA3	3.69	1.064
	CA4	3.59	1.178
توليف المعلومات SI	SI1	3.65	1.128
	SI2	3.32	1.225
	SI3	3.31	1.229
تسهيل التكيف FA	FA1	3.34	1.208
	FA2	3.40	1.255
	FA3	3.49	1.187
	FA4	3.18	1.115
	FA5	3.68	1.158
تنفيذ استراتيجية مدروسة ID	ID1	3.70	1.148
	ID2	3.56	1.258
	ID3	3.11	1.232
	ID4	3.50	1.133
الاجمالي	SI	4.0340	0.77531

المصدر: مخرجات برنامج SPSS



## 2. نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغير ريادة الاعمال الرقمية:

من خلال الاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS تم الوصول الى نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغير ريادة الاعمال الرقمية والتي تم توضيحها في الجدول (5)، وقد أظهرت النتائج لمتوسطات الحسابية وقد كانت مستوفية لشروط الإحصائية حيث كان الوسط الفرضي لجميع تلك الفقرات اعلى من (3) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات المبحوثة ضمن مجتمع الدراسة، كما ان النتائج قد أظهرت أيضا القيم المنخفضة نسبيا للانحرافات المعيارية للفقرات، وذلك يعتبر مؤشر قوي على اتساق إجابات العينة المبحوثة.

جدول (5) نتائج التحليل الوصفي لمتغير ريادة الاعمال الرقمية

البعد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المعرفة الرقمية DK	DK1	3.14	1.238
	DK2	3.75	1.052
	DK3	3.60	1.102
	DK4	3.57	1.174
	DK5	3.71	1.091
بيئة الاعمال الرقمية DB	DB1	3.91	1.048
	DB2	3.92	.997
	DB3	3.72	1.134
	DB4	3.65	1.139
	DB5	3.59	1.124
التمويل الرقمي DF	DF1	3.69	1.106
	DF2	3.82	1.126
	DF3	3.55	1.186
	DF4	3.49	1.127
	DF5	3.47	1.149
القيادة الرقمية DL	DL1	3.51	1.182
	DL2	3.59	1.112
	DL3	3.57	1.073
	DL4	3.86	1.090
	DL5	3.83	1.106



الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	البعد
1.147	3.78	EE1	الثقافة الريادية الالكترونية EE
1.138	3.84	EE2	
1.316	3.37	EE3	
1.163	3.57	EE4	
1.186	3.54	EE5	
<b>0.74247</b>	<b>4.1649</b>	<b>DE</b>	الاجمالي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تتكون عادة النمذجة الهيكلية بالاعتماد على أسلوب المربعات الصغرى الجزئية - PLS-SEM خطوتين أساسيتين: (أ) تقييم نموذج القياس؛ (ب) تقييم الانموذج الهيكلي. يركز هذا المبحث على بيان تقييم انموذج القياس بما يتضمنه بناء نماذج القياس لمتغيرات الدراسة واجراء التحليل العاملي، كذلك اختبارات الصدق والثبات المتمثلة باختبارات الثبات المركب والفا كرونباخ ومتوسط التباين المستخلص.

يظهر في الجدول (6) المعايير الأربعة لتقييم انموذج القياس وفق نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM وكما يلي:

جدول (6) معايير تقييم انموذج القياس

المعيار	الحد المقبول
ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب $0.60 \leq$ ؛ كرونباخ الفا $0.70 \leq$
ثبات المؤشر	التشبع المعياري للمؤشر $0.70 \leq$
الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص $(AVE) \leq 0.50$
الصدق التمييزي	نسبة السمة المغايرة الى السمة الأحادية (HTMT) $0.90 >$

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

### 3- ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability

تتم عملية اختبار ثبات الاتساق الداخلي من خلال اختبارين احصائيين هما الثبات المركب *Composite Reliability* الذي يجب ان تكون قيمته اعلى او يساوي 0.6، ومن خلال الفا كرونباخ *Cronbach's Alpha* الذي يجب ان تكون قيمته اكبر او يساوي 0.7.





#### 4- ثبات المؤشر (الفقرة) Indicator Reliability

يعتبر ثبات المؤشر التحليل العاملي لفقرات المقياس والذي يشير الى مربع التشبعات الخارجية Outer Loading وبين (Hair et al., 2017:94) استبقاء التشبعات التي تتجاوز او تساوي 0.7، في حين يتم استبعاد التشبعات التي تقل عن 0.4، في حين ان الفقرات التي تتراوح تشبعاتها بين 0.4 و 0.7 فانه يتوجب ان يتم اختبار تأثير حذف الفقرات تلك على رفع قيم بقية معايير تقييم النموذج القياس والا يتم عدم رفعها.

#### 5- متوسط التباين المستخلص (AVE) Average Variance Extracted

يمثل متوسط التباين المستخلص مجموع التشبعات التربيعية مقسومة على عدد المؤشرات وتبلغ قيمه المعنوية عندما تساوي او تتجاوز 0.5.

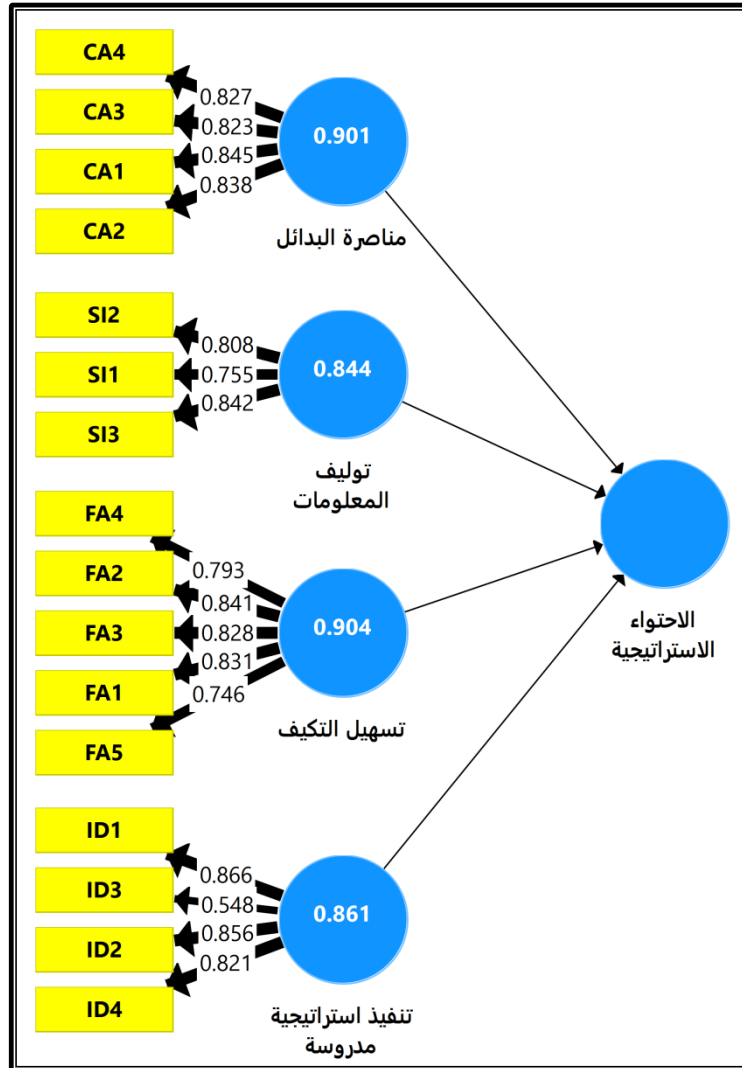
#### 6- الصدق التمييزي Discriminant Validity

يشير الصدق التمييزي الى درجة عدم ارتباط المتغير مع مقاييس خاصة بمتغيرات مختلفة عنه (Hair et al., 2016:120)، ويتم قياسه من خلال مقياس السمة المغايرة الى السمة الأحادية Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) والذي هو معدل ارتباطات الفقرات عبر متغيرات اخرى (سمة مغايرة) الى معدل ارتباطات الفقرات في المتغير ذاته (سمة أحادية)، ويجب ان تكون قيمه المقبولة اقل من 0.9 وفقا لقاعدة (Henseler et al., 2015).



### 7- تقييم نموذج القياس لمتغير الاحتواء الاستراتيجي

عمد الباحثان على بناء نموذج القياس عبر استخدام البرنامج الاحصائي المتقدم SmartPLS والذي يظهر في الشكل (2) ويستعرض نتائجه الجدول (7) ادناه.



شكل (2) نموذج القياس لمتغير الاحتواء الاستراتيجي

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل التشعبات في حين الارقام في الدوائر فتمثل الثبات المركب

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



جدول (7) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الاحتواء الاستراتيجي

AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشبعات	الفقرات	البعد
0.694	0.901	0.853	0.845	CA1	CA
			0.838	CA2	
			0.823	CA3	
			0.827	CA4	
0.644	0.844	0.723	0.755	SI1	SI
			0.808	SI2	
			0.842	SI3	
0.654	0.904	0.867	0.831	FA1	FA
			0.841	FA2	
			0.828	FA3	
			0.793	FA4	
			0.746	FA5	
0.614	0.861	0.787	0.866	ID1	ID
			0.856	ID2	
			0.548	ID3	
			0.821	ID4	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

تظهر نتائج التقييم لنموذج القياس لمتغير الاحتواء الاستراتيجي والتي تم توضيحها في الجدول (7) تحقيق كافة الفقرات والابعاد في الدراسة للحدود الدنيا المطلوبة من معايير تقييم لنموذج القياس، ما عدى الفقرة (ID3) التي لم تحقق القيمة المثالية للتشبع (اكبر من 0.7)، ولذا فانه تم اختبار تأثير حذفها على بقية معايير التقييم لنموذج القياس، الا ان حذف هذه الفقرة لم يؤدي الى تحسين المعايير ومن ذلك فانه تم الإبقاء عليها. ولغرض اختبار الصدق التمييزي تم اجراء اختبار HTMT من خلال برنامج SmartPLS والذي يستعرض نتائجه الجدول (8) والذي اظهر نتائج معنوية خاصة بالصدق التمييزي لمتغير الاحتواء الاستراتيجي.



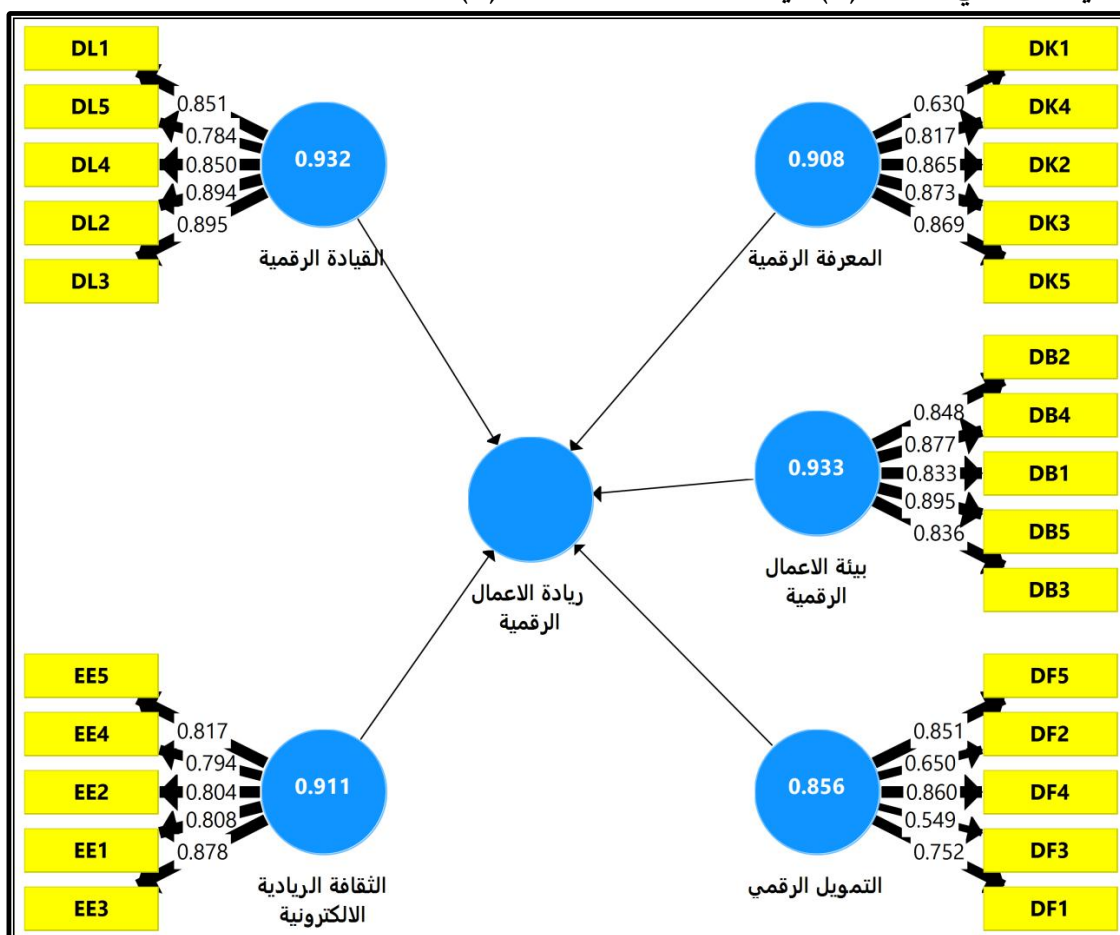
جدول (8) اختبار HTMT لمتغير الاحتواء الاستراتيجي

	CA	FA	ID
CA			
FA	0.877		
ID	0.897	0.978	
SI	0.971	0.98	0.937

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

### 8: تقييم انموذج القياس لمتغير ريادة الاعمال الرقمية

تم بناء نموذج القياس عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي المتقدم SmartPLS والذي يظهر في الشكل (3) ويستعرض نتائجه الجدول (9) ادناه.



شكل (3) انموذج القياس لمتغير ريادة الاعمال الرقمية

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل التشبعات في حين الارقام في الدوائر فتمثل الثبات المركب

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



جدول (9) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير ريادة الاعمال الرقمية

البعد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
DK	DK1	0.63	0.872	0.908	0.666
	DK2	0.865			
	DK3	0.873			
	DK4	0.817			
	DK5	0.869			
DB	DB1	0.833	0.911	0.933	0.736
	DB2	0.848			
	DB3	0.836			
	DB4	0.877			
	DB5	0.895			
DF	DF1	0.752	0.797	0.856	0.55
	DF2	0.65			
	DF3	0.549			
	DF4	0.86			
	DF5	0.851			
DL	DL1	0.851	0.908	0.932	0.733
	DL2	0.894			
	DL3	0.895			
	DL4	0.85			
	DL5	0.784			
EE	EE1	0.808	0.879	0.911	0.673
	EE2	0.804			
	EE3	0.878			
	EE4	0.794			
	EE5	0.817			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

تظهر النتائج الخاصة بتقييم نموذج القياس لمتغير ريادة الاعمال الرقمية والتي عرضها في الجدول (9) تحقيق كافة الفقرات والابعاد الخاصة بالدراسة للحدود الدنيا المطلوبة وفقا لمعايير تقييم نموذج القياس، باستثناء الفقرات (DK1, DF2, DF3) لم تحقق القيمة المثالية للتشبع (اكبر من 0.7)، وفقا لذلك فقد تم اختبار تأثير حذف الفقرات المذكورة على بقية معايير تقييم نموذج القياس، الا ان حذف الفقرات لمذكورة لم ينتج عنه تحسين المعايير ولذا فانه تم الإبقاء عليها. ومن اجل اختبار الصدق التمييزي فقد تم اجراء اختبار HTMT من خلال برنامج SmartPLS والذي تعرض نتائجه في الجدول (10) والذي اظهر نتائج معنوية للصدق التمييزي لمتغير ريادة الاعمال الرقمية.



جدول (10) اختبار HTMT لمتغير زيادة الاعمال الرقمية

	DB	DF	DK	DL
DB				
DF	0.634			
DK	0.513	0.672		
DL	0.712	0.714	0.581	
EE	0.683	0.719	0.593	0.624

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

ان من ضمن خطوات التحليل الاحصائي الأساسية بعد ان تكتمل الخطوة الأولى من نمذجة المعادلة الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM تكون الخطوة الثانية وهي تقييم النموذج الهيكلي والتي تحتوي إيجاد معاملات المسارات والتي بواسطتها تتم عملية قياس التأثيرات المباشرة، كذلك استخراج قيمة معامل التفسير  $R^2$  والذي يستخدم في عملية تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

تحتوي معايير تقييم النموذج الهيكلي وفق نمط نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على اربعة معايير اساسية يتم توضيحها في الجدول (11) وفي ما يلي توضيح لهذه المعايير الاربعة:

جدول (11) معايير نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

الحد المقبول	المعيار
عامل تضخم التباين $VIF > 5$	تقييم الارتباط الخطي
قيمة $t < 1.96$ ؛ قيمة $p > 0.05$	معنوية معاملات المسار
0.25، 0.50، 0.75 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير	معامل التحديد $R^2$
0.02، 0.15، 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير	حجم التأثير $f^2$

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

### 9- تقييم الارتباط الخطي Collinearity Assessment

يعبر الارتباط الخطي عن حدوث درجة عالية من الارتباط بين متغيرين مستقلين ويتم قياسه عن طريق عامل تضخم التباين (*Variance Inflation Factor* (VIF) والذي يجب ان تكون قيمته اقل من (5) حسب (Hair et al., 2017).

### 10- معاملات المسار Path Coefficients

يطلق أيضا على هذه المعاملات تسمية التأثيرات المباشرة *Direct Effects* وهي تعبر عن العلاقات الفرضية بين المتغيرات والتي تكون قيمها المعيارية تتراوح ما بين +1 و-1، حيث



عندما يقترب معامل المسار من الرقم واحد فان ذلك يدل على وجود علاقة إيجابية قوية والعكس صحيح. ويمكن ان تتم عملية تحديد معنوية تلك المعاملات عن طريق الخطأ المعياري الذي يتم استخراجها الحصول عليه عن طريق عملية تسمى *Bootstrapping* والتي تتم من خلال برنامج *SmartPLS*، ومن خلالها يتم احتساب قيمة *t* والتي يجب ان تكون قيمتها اعلى من 1.96 عند مستوى معنوية بقيمة 0.05 (Hair et al., 2017:195).

تشير معاملات المسار الى التأثيرات المباشرة بين المتغيرات المدروسة والتي تنحصر قيمها بين +1 و -1، ويتم تحديد معنوية معامل المسار من خلال احتساب قيمة *t* الى يجب ان تتجاوز قيمتها 1.96 عند مستوى معنوية 0.05.

### 11- معامل التحديد R<sup>2</sup> Coefficient of Determination

يسمى هذا المعامل ايضا بمعامل التفسير لأنه يقيس مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، وتتراوح قيمته بين 0 و 1 وكلما ازداد فانه يدل على درجات اعلى من التفسير، ولتقييم النتائج فان (Hair et al., 2017:171) أشار الى ان القيم 0.25، 0.50، 0.75 تشير الى قيم ضعيفة، متوسطة، وكبيرة على التوالي.

كما يشير معامل التحديد (التفسير) الى مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، وتتراوح قيمته بين 0 و 1 وأشار (Hair et al., 2017:171) الى ان القيم 0.25، 0.50، 0.75 تشير الى قيم ضعيفة، متوسطة، وكبيرة على التوالي.

### 12- حجم التأثير f<sup>2</sup> Effect Size

كذلك حساب قيمة R<sup>2</sup> فانه من الواجب ان يتعرف الباحث الى مساهمة كل بُعد في تكوين هذه القيمة، ويسمى ذلك بحجم التأثير f<sup>2</sup>، ولتقييم النتائج فان (Hair et al., 2017:158) أشار الى ان القيم 0.02، 0.15، 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، وكبير على التوالي.

ان حجم التأثير يشير الى مدى المساهمة التي تقدمها المتغيرات المستقلة في تكوين قيمة R<sup>2</sup> وأشار (Hair et al., 2017, p. 158) الى ان القيم 0.02، 0.15، 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، وكبير على التوالي.

نصت الفرضية الرئيسية على انه "يوجد تأثير معنوي للاحتواء الاستراتيجي في زيادة الاعمال الرقمية" ولاختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر نتائجه في الجدول (12).



جدول (12) نتائج تقييم الانموذج الهيكلية الخاص بالفرضية الرئيسية الاولى

المعدل R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	النتيجة	p Value	t Value	الفرضية
0.718	0.732	قبول	0	6.231	H2-1
		قبول	0.027	3.974	H2-2
		قبول	0	5.847	H2-3
		قبول	0	5.149	H2-4

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات:

- 1) تعد الاستراتيجية أداة مهمة بيد القيادة ومن ذلك فان الاحتواء الاستراتيجي يمثل احد العناصر الحاسمة في تحقيق اهداف المنظمة.
- 2) ان اعتماد الاحتواء الاستراتيجي كمتغير تفاعلي بين القيادة العاكسة وريادة الاعمال الرقمية يقوي العقة بينهما بشكل إيجابي.
- 3) ان متغير ريادة الاعمال الرقمية يعد من المواضيع المعاصرة والحديثة التي تعد أسلوب او نمط عمل المنظمات في زمن الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم.
- 4) ان ريادة الاعمال الرقمية هي احد اشكال ريادة الاعمال لكنها تعتمد على العالم الرقمي بشكل كبير في تنفيذ عملياتها.
- 5) تعمل ريادة الاعمال على تقليل التكاليف وذلك بفعل انعدام التمثيل المادي وما يترتب عليه من نفقات وكلف ثابتة.
- 6) يعتبر الاحتواء الاستراتيجي عنصر عمل موجود في جامعة الكفيل، وذلك لان الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات الخاصة به قد تجاوزت الحد الفرضي والبالغ (3) وضمن انحراف معياري مقبول احصائياً. وذلك يعبر عن انخفاض مستويات التشتت الخاصة بإجابات العينة عن وسطها الحسابي.
- 7) توفر ريادة الاعمال الرقمية في جامعة الكفيل، وذلك لان الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات الخاصة به قد تجاوزت الحد الفرضي والبالغ (3) وضمن انحراف معياري مقبول احصائياً. وذلك يعبر عن انخفاض مستويات التشتت الخاصة بإجابات العينة عن وسطها الحسابي.





## ثانياً- التوصيات

- بعد تحديد الاستنتاجات المستقاة من الجانب النظري للدراسة والجانب العملي لها من خلال التحليل الاحصائي لنتائج الاستبيان، لابد من تحديد التوصيات التي تقابل تلك الاستنتاجات ذات العلاقة بالمتغيرات ونتائج الدراسة والتي يمكن اعتمادها في المنظمة قيد الدراسة والمتمثلة بجامعة الكفيل في تنمية اعمالها.
- (1) من المهم ان تعمل القيادات الإدارية على توسيع نطاق البحث العلمي حول الاحتواء الاستراتيجي وريادة والاعمال الرقمية والخروج بنماذج هجينة تتناغم وبيئة العمل العراقية.
  - (2) من الضروري ان تزيد المنظمة من اطلاعها بمتغيرات الاعمال الرقمية على اعتبارها انموذج للأعمال في الوقت الحاضر ومن الممكن ان تكون مسيطرة بشكل كامل في المستقبل.
  - (3) استغلال هذه الدراسة من قبل المنظمة المبحوثة جامعة الكفيل في مشاركة نتائج ومضامينها مع المنظمات الأخرى.
  - (4) التركيز على المعرفة الرقمية على اعتبارها معرفة العصر الحاضر والذي يسمى عصر المعرفة، وتحديد الافراد الحاملين لتلك المعرفة لاستثمارها بالشكل الأمثل.
  - (5) ضرورة اعتماد الاحتواء الاستراتيجي كوسيلة تنفيذية بيد القيادة في المنظمة لتسهيل الوصول الى الأهداف المستقبلية بسهولة ودقة اكبر.

## المصادر

1. Anckar, R. (2016). Digital Entrepreneurship in Finland—a Narrative of a finnish digital entrepreneur. In *Innovative (Eco-) Technology, Entrepreneurship and Regional Development. Conference proceedings*.
2. Baierl, R., Behrens, J., & Brem, A. (2019). *Digital Entrepreneurship*. Springer.
3. Bandera, C., Helmy, M., & Shehata, R. (2016, October). Orthogonal dimensions in digital entrepreneurship. In *7th Annual George Washington University (GWU)-International Council for Small Business (ICSB) Global Entrepreneurship Research and Policy Conference*.
4. Brown, T. E. (2017). Sensor-based entrepreneurship: A framework for developing new products and services. *Business Horizons*, 60(6), 819-830.
5. Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16(2), 219-228.
6. Davidson, E., & Vaast, E. (2010, January). Digital entrepreneurship and its sociomaterial enactment. In *2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). IEEE..
7. Farmer, D. H. (1981). Seeking strategic involvement. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 17(3), 20-24.



8. Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.
9. Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.
10. Hair, J., Celsi, M., Ortinau, D. & Bush, R. (2013). *Essentials of marketing research*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
11. Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
12. Judge, W. Q., & Talaulicar, T. (2017). Board involvement in the strategic decision making process: A comprehensive review. *Annals of Corporate Governance*, 2(2), 51-169.
13. Kim, A., Ryu, S., Kim, S., & Lepak, D. P. (2017). Determinants of the strategic involvement of human resource departments: evidence from large South Korean firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 44-63.
14. Leung, W. F. (2018). *Digital Entrepreneurship, Gender and Intersectionality: An East Asian Perspective*. Springer
15. Li, W., Du, W., & Yin, J. (2017). Digital entrepreneurship ecosystem as a new form of organizing: the case of Zhongguancun. *Frontiers of Business Research in China*, 11(1), 5.
16. Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, M. (2011). Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 368-383.
17. Oswald, S. L., Mossholder, K. W., & Harris, S. G. (1997). Relations between strategic involvement and managers' perceptions of environment and competitive strengths: The effect of vision salience. *Group & Organization Management*, 22(3), 343-365.
18. Ratten, V. (2018). Social entrepreneurship through digital communication in farming. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
19. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research.
20. Steckley, L. (2013, June). Therapeutic containment and holding environments: Understanding and reducing physical restraint in residential child care. In *Connecting at the Crossroads: Child and Youth Care World Conference* (pp. 1-54).
21. Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55-73.
22. von Briel, F., Davidsson, P., & Recker, J. (2018). Digital technologies as external enablers of new venture creation in the IT hardware sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 47-69.
23. Yaghoubi, N. M., Salehi, M., Eftekharian, A., & Samipourgiri, E. (2012). Identification of the effective structural factors on creating and developing digital entrepreneurship in agricultural sector. *African Journal of Agricultural Research*, 7(6), 1047-1053.
24. Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291-334.
25. Zhao, F., & Collier, A. (2016). Digital entrepreneurship: Research and practice.