



**Tikrit Journal of Administration  
and Economics Sciences**

**مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The impact of entrepreneurial mindset traits in strategic niche  
management/An applied study in the Department of Training and  
Development presidency of ministers**

Researcher: Adham Dhrgham Naser  
College of Administration and Economics  
University of Baghdad  
adham.almusawi@gmail.com

Prof. Dr. Sanaa Abdul Raheem Saeed  
College of Administration and Economics  
University of Baghdad  
sanaaubadi@gmail.com

**Abstract:**

The research aims to show the extent of the influence of entrepreneurial mindset traits in strategic niche management, as well as answering the questions that were raised in the research problem. The descriptive analytical approach was adopted, and the research was applied in the Training and Development Department, one of the formations of the presidency of ministers. The research community was represented by (406) individuals divided into nine sections, and (220) questionnaires were distributed and (203) were retrieved from them. The research concluded that there is a significant relationship between the personality traits of the entrepreneurial mindset and the strategic niche management. The research suggested several recommendations, the most important of which are: Holding courses and seminars for preparing people with an entrepreneurial mindset, and the necessity of using job rotation for department managers and division heads to enhance the acquired traits and learn new intellectual skills.

**Keywords:** entrepreneurial mindset traits, strategic niche management.

**تأثير سمات العقلية الريادية في إدارة المكانة الاستراتيجية  
دراسة استطلاعية في منظمة التدريب والتطوير في رئاسة الوزراء**

أ.د. سناء عبدالرحيم سعيد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

الباحث: أدهم ضرغام ناصر  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

**المستخلص:**

يهدف البحث إلى بيان مدى تأثير سمات العقلية الريادية في إدارة المكانة الاستراتيجية، فضلاً عن الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق البحث في منظمة التدريب والتطوير إحدى تشكيلات رئاسة الوزراء، وقد تمثل مجتمع البحث بـ (406) فرداً موزعين على تسعة أقسام وقد تم توزيع (220) استبانة وتم

استرداد (203) منها، وتم جمع البيانات بالاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبانة، وتمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v22 للحصول على النتائج. وقد توصل البحث إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين السمات الشخصية للعقلية الريادية وإدارة المكانة الاستراتيجية للمنظمة، كما اقترح البحث عدة توصيات من أهمها: إقامة الدورات والندوات الخاصة بإعداد أشخاص ذوو عقلية ريادية، وضرورة استخدام التدوير الوظيفي لمدراء الأقسام ورؤساء الشعب لتعزيز السمات المكتسبة وتعلم المهارات الفكرية الجديدة.

**الكلمات المفتاحية:** سمات العقلية الريادية، إدارة المكانة الاستراتيجية.

### المحور الأول: الجانب المنهجي للبحث

**أولاً. مشكلة البحث:** تتمثل المشكلة المعرفية لهذا البحث في عدم وجود دراسة عربية سابقة تُعنى بموضوع العقلية الريادية لغاية إعداد هذا البحث (على حد علم الباحثين) بالرغم من أن موضوعات ريادة الأعمال تتال اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، كما أن التطورات والتغيرات السريعة في الأعمال والتكنولوجيا حالياً وفي المستقبل القريب تفرض ظهور أعمال ووظائف جديدة غير مسبوقة وغير مكتشفة، هذه الوظائف تحتاج إلى أشخاص غير عاديين يتمتعون بخصائص فريدة تتمثل باكتشاف الفرص واستشراف المستقبل والإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة وغيرها والتي بدورها قد تغير من نمط إدارة المنظمة لمكانتها الاستراتيجية. وتعاني المنظمات في القطاع العام من قلة الاهتمام بمكانتها الاستراتيجية وإدارتها واستناداً إلى ما تقدم تبرز مشكلة البحث الميدانية عبر التساؤل الآتي ((هل أن امتلاك مدراء الأقسام في منظمة التدريب والتطوير-رئاسة الوزراء لسمات العقلية الريادية يؤثر في عملية إدارة المكانة الاستراتيجية؟)) ويمكن اشتقاق بعض التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مستوى امتلاك مدراء أقسام المنظمة لسمات العقلية الريادية؟
٢. هل تنتم أقسام المنظمة المبحوثة بالمكانة الاستراتيجية ضمن بيئتها وما آليات إدارتها؟
٣. هل لسمات العقلية الريادية تأثير معنوي إيجابي في إدارة المكانة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة؟

### ثانياً. أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث بالآتي:

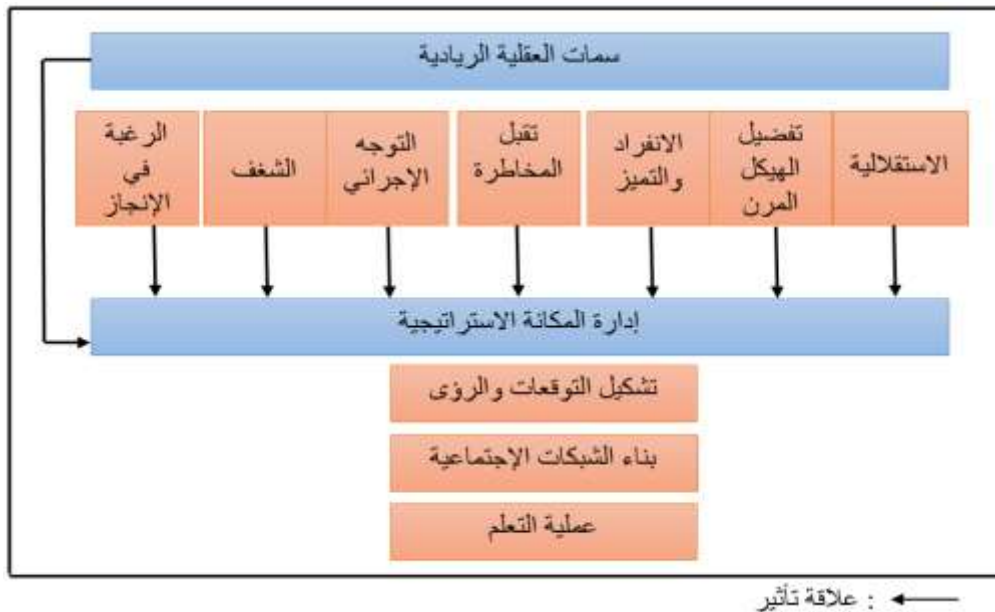
١. تضمنت الدراسة الحالية إضافات معرفية من خلال التعمق في مفهوم العقلية الريادية وسماتها.
٢. توضيح أهمية متغيري الدراسة بالنسبة لمنظمات الأعمال بصورة عامة والمنظمة المبحوثة بصورة خاصة.

### ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

١. يهدف البحث إلى توضيح متغيراته بالشكل الذي يسهم في التمييز بينها وبين المفاهيم الريادية والإستراتيجية الأخرى.
٢. التحقق من وجود سمات العقلية الريادية في تفكير وأداء عينة البحث ومدى تأثير ذلك في عملية إدارة المكانة الاستراتيجية.
٣. قياس مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد من خلال مقياس سيتم اعداده لهذا الغرض وفق عدد من الابعاد والمؤشرات المتداولة، وتثبيت النتائج التي من الممكن أن تسهم في تعزيز المعرفة في هذا المجال.

رابعاً. **المخطط الفرضي:** يوضح الشكل (١) علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث، وقد تم اختيار أبعاد المتغيرات وفقاً للمصادر العلمية، وهذه المتغيرات هي:

١. **المتغير المستقل:** سمات العقلية الريادية المتمثلة بـ (الاستقلالية، تفضيل الهيكل المرن، الانفراد والتميز، تقبل المخاطرة، التوجه الإجرائي، الشغف والرغبة في الإنجاز)
٢. **المتغير المعتمد:** ويتمثل بأبعاد إدارة المكانة الاستراتيجية (تشكيل التوقعات والرؤى، بناء الشبكات الاجتماعية، عملية التعلم).



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثان.

**خامساً. فرضيات البحث:** اعتماداً على المخطط الفرضي للبحث تم اشتقاق فرضيات البحث والتي تتمثل بالفرضيتين الآتيتين:

١. يوجد تأثير معنوي لسمات العقلية الريادية على المستوى الكلي في إدارة المكانة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.
٢. يوجد تأثير معنوي لكل بعد من سمات العقلية الريادية في إدارة المكانة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

**سادساً. منهج البحث:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحديد المشكلة وتأطير أبعادها، لأن هذا المنهج يدرس الظاهرة من خصائص وعلاقات والعوامل المؤثرة فيها من أجل التعرف على محتوى ومضمون الظاهرة والوصول إلى نتائج واستنتاجات تساعد في فهم الواقع (فارس والصريرة، ٢٠١١: ٥٦) وللتحقق من أهداف البحث لكون هذا المنهج أكثر ملائمة لمتغيرات البحث، إذ يقدم البيانات عن واقع العلاقات بين الأسباب والنتائج وإظهار العوامل المؤثرة التي يمكن أن تؤدي إلى استنتاجات وتوصيات جيدة وواقعية لـ "دور العقلية الريادية في إدارة المكانة الاستراتيجية" من خلال دراسة استطلاعية على الأقسام التابعة لمنظمة التدريب والتطوير في رئاسة الوزراء، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

سابعاً. مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث من 406 فرد موزعين ما بين تسعة أقسام تابعة لمنظمة التدريب والتطوير إحدى تشكيلات رئاسة الوزراء، وقد تم احتساب حجم العينة من خلال معادلة ريتشارد جيجر والتي تتمثل بالصيغة الآتية (Awouda, 2019: 20):

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d: نسبة الخطأ

كما قام الباحثان باستخدام طريقة المعاينة العشوائية البسيطة في سحب العينة العشوائية باعتبار أن المجتمع الذي سحبت منه العينة متجانس، إذ تم توزيع 220 استبانة على عينة البحث وتم الحصول على 203 استبانة بنسبة استرداد 92.3%. وان الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة كانت كالآتي:

١. أن ما نسبته 41.9% من عينة الدراسة أعمارهم 25-34 سنة، و36.9% أعمارهم تتراوح بين 35-44 سنة، و18.2% أعمارهم تتراوح بين 45-54 سنة.
٢. أن أعلى نسبة من عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس ونسبتهم 49.8%، وأن 29.6% من هم اعدادية فما دون، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 8.9% من أفراد العينة دراسات عليا حاصلين على شهادة الماجستير.
٣. أن ما نسبته 52.7% من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم تتراوح ما بين 10 إلى 14 سنوات، و21.7% تتراوح ما بين 15 إلى 19 سنوات، و9.9% من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة 20-24 سنة.

## المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. سمات العقلية الريادية:

١. مفهوم العقلية الريادية: لقد أوضح (Robinson, 2010) العقلية بأنها "مجموعة ثابتة من المواقف التي يتبناها الفرد، والتي تؤثر أو تهيئ الفرد للتفاعل مع العالم بطريقة معينة وثابتة" (Mbanga, 2016: 20). وأشار (Dweck, 2017; Klein, 2017) إلى العقلية بأنها المعتقدات التي توجه الطريقة التي يتم التعامل بها مع المواقف، ولكنها تظل مخفية (Subramaniam & Shankar, 2020: 11).

وقد عرفها (Davis et al., 2015: 2) بأنها "كوكبة من الدوافع والمهارات وعمليات التفكير التي تميز الرياديون من غيرهم والتي تساهم في نجاح ريادة الأعمال" وعرفها (Bosman & Fernhaber, 2018: 12) بأنها (الميل لاكتشاف وتقييم واستغلال الفرص). أما (Kouakou et al., 2019: 118) فقد عرفها بـ "المهارات الاجتماعية والعاطفية والوعي العام لريادة الأعمال المرتبط بالتحفيز الريادي والنجاح المستقبلي كشخص ريادي"، في حين عرف (Jung & Lee, 2020: 3) العقلية الريادية بأنها "ميل نحو أنشطة ريادة الأعمال وتتضمن رغبة

الفرد في المزج بين المخاطرة والإبداع والابتكار بهدف خلق قيمة بالإضافة إلى قدرة الفرد على تخطيط وإدارة المشاريع من أجل تحقيق الأهداف".

ويرى الباحثان أن العقلية الريادية هي "تفكير ذو خصائص ومهارات وقدرات يُمكن الأشخاص من اكتشاف واستغلال الفرص في ظل عدم التأكد والمخاطرة العالية لخلق القيمة".

٢. **أهمية العقلية الريادية:** إن سمات الريادة مثل الرؤية والمثابرة وحل المشكلات الإبداعي وسرعة التعلم أمراً بالغ الأهمية بالنسبة لجميع العاملين. ولما كبت التقنيات الناشئة ومجموعات المهارات المتطورة، ويحتاج الأفراد إلى أن يكونوا مرنين وقابلين للتكيف، وأن يلتزموا بالنمو والتطوير المستمر، سواء كانوا يعملون من أجل أنفسهم أو لغيرهم، وسيحتاجون إلى "عقلية ريادية" (Gemino et al., No Date: 3). وعندما يكون لدى الموظفين عقلية ريادية، فمن الأرجح أن يحددوا فرص عمل جديدة ذات إمكانات نمو عالية قد تفوتها المنظمة إذا لم يكن لديها موظفون رياديون (Shepherd & Patzelt, 2018: 209). ولقد بين (Beugré, 2016: 29) أنه يُمكن للعقلية الريادية أن:

أ. توجه سلوك الموظفين في المنظمات وتساعدهم على أن يكونوا أكثر إبداعاً.

ب. مساعدة الموظفين في إضافة قيمة لمنظماتهم.

ج. تقودهم إلى قيادة مبادرات ريادية اجتماعية للمنظمات.

إن إنشاء العقلية الريادية تحقق تطوراً في طريقة تفكير ونهج وأداء المدير الريادي وذلك من خلال (McGrath & MacMillan, 2000: 10):

❖ جعل الريادي متأكد من تحديد بوضوح ما يحتاجه العمل للقيام به لجعل الجهد يستحق العناء.

❖ دفع الريادي وفريقه إلى ما هو أبعد من مجرد التحسين التدريجي للريادة والتي تحدث فرقاً كبيراً.

❖ وضع إطاراً لما يجب فعله لتحقيق مكاسب عامة للمنظمة من حيث النمو بالأرباح والربحية.

٣. **سمات العقلية الريادية:** تعد السمات الشخصية توصيفات للأشخاص من حيث أنماط السلوك والأفكار والعواطف المستقرة نسبياً (Parks-Leduc et al., 2015: 3)، كما تعد السمة الشخصية نمط مميز من التفكير أو الشعور أو التصرف يميل إلى الثبات بمرور الوقت وعبر المواقف ذات الصلة (Soto, 2018: 240).

وقد قام عدد من الباحثين بتحديد مجموعة من السمات التي يتم من خلالها قياس العقلية الريادية، إذ حدد (Davis et al., 2015: 9) تلك السمات استناداً إلى عدد من تلك الإسهامات الأدبية السابقة، التي تحدد بما يأتي:

أ. **الاستقلالية:** غالباً ما ينظر لها على أنها "الحاجة إلى أن تكون رئيس ذاتك"، ومع ذلك فإن الاستقلالية تعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين مثل، التحكم في المصير، أو القيام بالأشياء بشكل مختلف، أو أن تكون في موقف يمكنك فيه إبراز إمكاناتك (Burns, 2001: 27).

ب. **تفضيل الهيكل المرن:** تفضيل المهام والمواقف ذات الهيكل الأقل رسمية. إذ تساهم المرونة في الهيكل التنظيمي بشكل إيجابي في نجاح المهمة، كما أن أسلوب الإدارة الريادية والهيكل المرن يسهل التواصل عبر الحدود الوظيفية. ويتطلب وجود مرونة الاتصال الداخلي في المنظمات لتحقيق توجيه فعال للسوق (Bhardwaj & Momaya, 2006: 39).

ج. **الانفراد والتميز:** ويعني تفضيل الأفراد العمل بطرق فريدة، فهم يهتمون بأن ينظر إليهم على أنهم أشخاص متفردين، وهذا يمثل أمراً صعباً يسعى ويكافح من أجله الأفراد والمنظمات على حد سواء،

إذ يواجه المديرون العديد من الصعوبات التي تعيق تحقيق هذا الهدف، إلا أن هناك عدداً من الخيارات التي يمكن عن طريقها تحقيق هدف التفرد، أهمها وأكثرها نجاحاً هو قيادة الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، فريادة الأعمال تمثل عاملاً رئيساً في تكوين المزايا التنافسية واستدامتها، لكن هناك ممن يفتقد المعرفة المناسبة والمطلوبة بهذا الموضوع وحتى في كيفية تنفيذه (Ahmed, 2010: 3).

**د. تقبل المخاطرة:** الرغبة في متابعة فكرة أو هدف مرغوب فيه حتى عندما يكون احتمال النجاح منخفضاً، والاستعداد لتحمل مخاطر أكبر والتعامل مع عدم التأكد بشكل أكبر بكثير من المديرين غير الرياديين، إذ أن إيمانهم بفكرة أعمالهم كبير جداً (Burns, 2001: 33).

**هـ. التوجه الإداري:** ميل لإظهار المبادرة واتخاذ القرارات بسرعة والشعور بعدم الصبر بشأن النتائج (Davis et al., 2015: 9).

**و. الشغف:** الميل والحماس للقيام بالعمل كونه مثير وممتع أكثر من كونه مملاً ومرهقاً (Davis et al., 2015: 9) كما عرفه (Fellnhöfer, 2017: 72) بأنه "ميل قوي نحو نشاط محدد ذاتياً يحبه الأفراد ويجدونه مهماً ويستثمرون فيه الوقت والطاقة" ويمكن أن يحفز الشغف شخصاً ما على ممارسة نشاط ما. باختصار، تنبض قلوب رواد الأعمال على إيقاع شغفهم الريادي.

**ز. الرغبة في الإنجاز:** الرغبة في تحقيق مستوى عالٍ، وغالباً ما يكون لدى المديرين حاجة كبيرة للإنجاز وهي قوة دافعة أقوى للرياديين، ويعني الإنجاز أشياء مختلفة، على سبيل المثال، الرضا الإنتاج، وغالباً ما يكون المال مجرد إشارة للإنجاز ولكنه ليس غاية في حد ذاته للريادي (Burns, 2001: 27).

#### ثانياً. إدارة المكانة الاستراتيجية:

**١. مفهوم إدارة المكانة الاستراتيجية:** عُرِفَت المكانة على أنها نطاق تطبيق منفصل (موطن) حيث يكون الفاعلون (الجهات الفاعلة) على استعداد للعمل مع وظائف محددة، وقبول المشكلات مثل التكاليف المرتفعة، ويكونون على استعداد للاستثمار في تحسينات التكنولوجيا الجديدة وتطوير أسواق جديدة (Hoogma et al., 2005: 4) وهي تدعم المسارات التكنولوجية الجديدة القادرة على اختراق النظم الاجتماعية التقنية السائدة، وزعزعة الاستقرار أو استبدال التقنيات غير المستدامة (Rantala et al., 2020: 2). كما عرفها (Doyle, 2002: 2) بأنها "وسيلة لتلبية احتياجات الزبائن من خلال تقديم سلع وخدمات في الأسواق الصغيرة، والتركيز على شريحة صغيرة أو تحديد مكانة صغيرة مربحة في قطاعات سوقية متجانسة والتي تم تجاهلها أو إهمالها من قبل المنافسين الآخرين". في حين عرفها (Raven, 2005: 25) على أنها "الأداة الملائمة لتوجيه وإدارة التغيير التكنولوجي". وعرفها (Witkamp et al., 2011: 669) بأنها "أسلوب تم تطويره لفهم والتأثير على التبني المبكر للتقنيات الجديدة ذات الإمكانيات العالية وتسهيل نشرها للمساهمة في التنمية المستدامة" وعرفها (Stiles, 2020: 140) بأنها "جهد واضح لدعم تطوير التقنيات الناشئة التي تقدم بديلاً أكثر استدامة للأنظمة التكنولوجية القائمة".

من خلال ما سبق يعرف الباحثان إدارة المكانة الاستراتيجية بأنها "الآليات والعمليات والجهود التي تتبعها المنظمة للوصول إلى الموقع التنافسي الذي تبتغيه لدعم الابتكارات الجديدة للحصول على ميزة تنافسية والوصول إلى التنمية المستدامة".



٢. أهمية إدارة المكانة الاستراتيجية: تعد إدارة المكانة الاستراتيجية الحل الأمثل لتجنب المنافسة الكبيرة في السوق وإيجاد مكان محمي يكون فيه المستهلكون على استعداد لدفع سعر أعلى (Santini et al., 2014: 2)، كما سيكون لأداة strategic niche management قيمة مضافة كبيرة بتوفير إرشادات لإدارة المشاريع المتعددة والتفاعل معها (Mourik & Raven, 2006: 4). كذلك تفيد إدارة المكانة الاستراتيجية في عملية الابتكار من خلال تطوير مساحات محمية معينة (بدون قيود السوق)، إذ تجمع أصحاب المصلحة المختلفين معاً لتجربة التقنيات الواعدة والتعرف على مدى استحسان التكنولوجيا الجديدة، وبهذه الطريقة تعزز SNM التطوير الإضافي ومعدل تطبيق التكنولوجيا الجديدة (Waldron, 2007: 27).

إن لإدارة المكانة الاستراتيجية أهمية بالغة في تحديد الإستراتيجيات للمنظمات، فضلاً عن تحديد مكانة المنظمة في السوق، ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي (أبا بكر، ٢٠٢١: ٣٧٤):

- أ. تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
  - ب. استمرارية تمكين المنظمة من تطوير إستراتيجيات تنافسية.
  - ج. المقدمة الأساسية للإستراتيجيات التسويقية للزبائن.
  - د. المساعدة في بناء علاقات مع أصحاب المصالح.
٣. أبعاد إدارة المكانة الاستراتيجية: لقد اتفق مؤلفو إدارة المكانة الاستراتيجية حول وجهة نظر مشتركة حول طبيعة عمليات إدارة المكانة الاستراتيجية، إذ يُنظر إليها على أنها تتكون من ثلاث عمليات فرعية مترابطة ومتداخلة (Caniels et al., 2008: 248) وترتبط العمليات الداخلية لإدارة المكانة الاستراتيجية بـ "فهم فشل ونجاح التقنيات المستدامة"، وقد استخدمها العديد من العلماء لتحليل تجارب التكنولوجيا النظيفة (Xue et al., 2016: 3)، وقد تم اعتماد هذه العمليات الثلاث كأبعاد لإدارة المكانة الاستراتيجية من قبل (Vanheule, 2012) و (Raven, 2012) ومن ثم جميع الباحثين الآخرين، وعليه تم اعتمادها من قبل الباحثين كأبعاد لمتغير إدارة المكانة الاستراتيجية لهذا البحث.

أ. تشكيل التوقعات والرؤى: يمثل تشكيل التوقعات والرؤى بتحديد للتقنيات الجديدة التي يمكن تقديمها والتعامل معها مستقبلاً، أو تكون هناك توقعات لمشكلات يمكن أن تظهر مستقبلاً تتعلق بالموصفات والخصائص التكنولوجية التي يمكن أن يتم التعامل معها، أو موجهة نحو الوظائف لتكون أكثر جودة، أو موجهة نحو إعداد سيناريوهات يتم إعدادها للتعامل مع ظروف أو حالات عامة أو خاصة، للتعامل مع الابتكارات الجذرية ونتائجها غير المؤكدة، وتؤدي التوقعات والرؤى دوراً حيوياً في جذب الجهات الفاعلة في مستقبل المنظمة، فضلاً عن ذلك يمكن أن توفر هذه التوقعات والرؤى إرشادات وقواعد معرفية للأنشطة الموجهة نحو الجهات الفاعلة، ويمكن أن تكون هذه التوقعات قوية عندما يحدث ما يأتي (Xue et al., 2016: 3):

- ❖ قبول ومشاركة المزيد من الجهات الفاعلة (قوية).
  - ❖ واضحة ومحددة.
  - ❖ مدعومة بنتائج التجربة (جودة عالية).
- ب. الشبكات الاجتماعية: يتطلب تطوير تقنية جديدة دعم الشبكات الاجتماعية، عادة ما يكون للجهات الفاعلة المختلفة تصورات محددة، وهم يشاركون في هذه الشبكات لأسباب متنوعة. وبالتالي، تهدف شبكات الفاعلين إلى خلق التنسيق والتقارب بين التوقعات المتباينة، إذ تعد الشبكات الاجتماعية فعالة

عندما يشارك المزيد من الجهات الفاعلة المتنوعة ويزداد التوافق بين الجهات الفاعلة (Xue et al., 2016: 3). ويبيّن (Raven et al., 2010: 4) أن بناء الشبكات الاجتماعية يكون أمراً جيداً عندما:

❖ تكون الشبكة واسعة (بما في ذلك المنظمات والمستخدمين وصانعي السياسات والعلماء والجهات الفاعلة الأخرى ذات الصلة من مجالات العلوم والتكنولوجيا ومجال السياسة والمجال الاجتماعي بما في ذلك كل من الجهات الفاعلة في النظام ومن خارج النظام).

❖ يتم تسهيل المواءمة داخل الشبكة من خلال التفاعلات المنتظمة بين الجهات الفاعلة

**ج. عملية التعلم:** وتتم من خلال التجارب، والتي عرفها (Smith & Raven, 2012: 1029) على أنها "مبادرات تجسد تكويناً اجتماعياً تقنياً جديداً للغاية من المحتمل أن تؤدي إلى مكاسب استدامة كبيرة"، وتشير عملية التعلم إلى نطاق العمليات التي من خلالها يعبر الفاعلون عن الجوانب التكنولوجية والأسواق والخصائص الأخرى ذات الصلة، ويؤثر التعلم على المكانة من خلال التأثير على التوقعات ومواءمتها وجذب الجهات الفاعلة وما إلى ذلك. فضلاً عن ذلك، فإن عملية التعلم الجيدة هي انعكاسية وتركز على العديد من الجوانب (Vanheule, 2012: 17).

### المحور الثاني: الجانب العملي

لمعالجة الجانب العملي وتحليله لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال المقابلات الشخصية والاستبانة كأداة رئيسة للبحث والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، فقد تم إعداد استبانة حول "تأثير سمات العقلية الريادية في إدارة المكانة الإستراتيجية" من خلال دراسة تطبيقية على الاقسام التابعة لمنظمة التدريب والتطوير في رئاسة الوزراء، وهذه الاستبانة تعبر عن متغيرات الدراسة وتتكون من متغيرين رئيسيين هما: المتغير الأول: سمات العقلية الريادية والتي عددها (7) سمات. والمتغير الثاني: إدارة المكانة الإستراتيجية ويتكون من (3) ابعاد. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، وفيما يخص اطوال الفئات فقد اعتمد الباحث على التقسيمات المبينة في دراسة (Nakapan & Radsiri, 2012: 537) والنتيجة عن الفرق بين درجة الموافقة الأعلى والادنى لمقياس ليكرت الخماسي مقسومة على درجة الموافقة الأعلى، وبذلك سيكون طول الفئة (0.8) وكما موضح في جدول (١):

الجدول (١): درجات مقياس ليكرت الخماسي والوسط الحسابي واتجاه الموافقة

| الاتجاه        | الاتفاق     | الاتفاق بشدة | لا اتفاق | محايد    | اتفاق       | اتفاق بشدة |
|----------------|-------------|--------------|----------|----------|-------------|------------|
| الدرجة         | 1           | 2            | 3        | 4        | 5           |            |
| الوسط الحسابي  | 1-1.79      | 1.8-2.59     | 2.6-3.39 | 3.4-4.19 | 4.2-5       |            |
| اتجاه الموافقة | منخفضة جداً | منخفضة       | معتدلة   | مرتفعة   | مرتفعة جداً |            |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

أولاً. وصف وتشخيص سمات العقلية الريادية: يتضمن هذا المتغير سبعة ابعاد وهي (الاستقلالية، تفضيل الهيكل المرن، الانفراد والتميز، تقبل المخاطر، التوجه الاجرائي، الشغف، الرغبة في الإنجاز). وعكست اجابات العينة اتجاهات وتشخيص سمات العقلية الريادية في المنظمة المبحوثة عبر الأبعاد المذكورة.



الجدول (٢): الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لسمات العقلية الريادية وفق إجابات أفراد العينة

| ت | السمات                | الوسط الحسابي<br>المرجح | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الاختلاف % |
|---|-----------------------|-------------------------|----------------------|---------------------|
| 1 | الاستقلالية           | 4.17                    | 1.19                 | 28.59               |
| 2 | تفضيل الهيكل المرن    | 4.07                    | 0.66                 | 16.31               |
| 3 | الانفراد والتميز      | 4.24                    | 1.13                 | 26.71               |
| 4 | تقبل المخاطر          | 4.05                    | 0.70                 | 17.24               |
| 5 | التوجه الاجرائي       | 3.94                    | 0.97                 | 24.62               |
| 6 | الشغف                 | 4.22                    | 0.56                 | 13.36               |
| 7 | الرغبة في الانجاز     | 4.39                    | 0.89                 | 20.26               |
|   | سمات العقلية الريادية | 4.15                    | 0.59                 | 14.12               |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال القيم الواردة في جدول (٢) ما يأتي:

١. الاستقلالية: وتعني الرغبة في العمل بدرجة عالية من الاستقلالية والحرية، وقد بلغ الوسط الحسابي لسمة الاستقلالية 4.17 بتشتت مقداره 1.192 مما يدل على قوة تجانس جيدة بين اجابات عينة البحث، حيث كانت قيمة معامل الاختلاف هي 28.59% وان اتجاه هذا البعد هو اتفق. وهو ما يشير الى امتلاك مدراء الاقسام لسمة الاستقلالية بنسب متفاوتة ورغبتهم في انجاز أعمالهم من خلال الطرق التي يرونها الأنسب لأقسامهم على الرغم من وجود ايمان بضرورة توافر مساحة من الحرية في العمل الا ان هذه الفكرة قد تتصادم احياناً مع نظام الإدارة الهرمية وتحديد الصلاحيات.
٢. تفضيل الهيكل المرن: ويعني تفضيل المهام والمواقف ذات النسبة المنخفضة من الهيكل الرسمي (الخروج عن الهيكل العام الرسمي)، ونلاحظ أن الوسط الحسابي لسمة تفضيل الهيكل المرن قد بلغت 4.07 بتشتت مقداره 0.664 مما يدل على قوة تجانس جيدة بين اجابات عينة البحث، حيث كانت قيمة معامل الاختلاف هي 16.31% وان اتجاه هذا البعد هو اتفق. وهو ما يشير الى امتلاك مدراء الاقسام لسمة تفضيل الهيكل المرن بنسب متفاوتة ورغبتهم في انجاز المهام بأساليب غير تقليدية بعيداً عن التقيد والروتين. وتأتي هذه النتيجة من ايمان مديري الأقسام بان الموظفين على احتكاك مباشر مع القضايا التي يديرونها وبالتالي لهم الحق في طرح الأفكار المناسبة واتخاذ الإجراءات التي من شأنها تسيير العمل بصورة أكثر انسيابية.
٣. الانفراد والتميز: ويعني تفضيل العمل بطرق فريدة والاهتمام بأن يُنظر إليك على أنك متفرد، وقد بلغ الوسط الحسابي لسمة (الانفراد والتميز) 4.42 بتشتت مقداره 1.134 مما يدل على قوة تجانس جيدة بين اجابات عينة البحث، حيث كانت قيمة معامل الاختلاف هي 26.71% وان اتجاه هذا البعد هو اتفق بشدة. وهو ما يشير الى امتلاك مدراء الاقسام لسمة الانفراد والتميز بنسب متفاوتة ورغبتهم في ان يتم تمييزهم بسبب أدائهم المتميز. وتعتبر النتائج عن وجود قناعة لدى شريحة القيادات الوسطى بان النجاح الحقيقي سببه صغار الموظفين، اذ ان الاهتمام بتحفيز الموظفين يؤدي بثماره الى تعظيم النتائج المتحققة.
٤. تقبل المخاطر: وهي الرغبة في متابعة فكرة أو هدف مرغوب فيه حتى عندما يكون احتمال النجاح منخفضاً، وقد بلغ الوسط الحسابي لسمة (تقبل المخاطر) 4.05 بتشتت مقداره 0.697 مما يدل على

قوة تجانس جيدة بين اجابات عينة البحث، حيث كانت قيمة معامل الاختلاف هي 17.24% وان اتجاه هذا البعد هو اتفق. وهو ما يشير الى امتلاك مدراء الاقسام لسمعة تقبل المخاطر بنسب متفاوتة وانهم يؤمنون بتحمل قدر منها في سبيل تحقيق النجاح في العمل وتحمل المسؤولية. وبالتالي فان تجنب المخاطر والسير في الطرق الامنة قد يسبب في ضياع العديد من الفرص المتاحة.

٥. التوجه الاجرائي: وهو الميل لإظهار المبادرة واتخاذ القرارات بسرعة والشعور بعدم الصبر من أجل النتائج، ونلاحظ الوسط الحسابي لسمعة (التوجه الاجرائي) قد بلغ 3.94 بتشتت مقداره 0.969 مما يدل على قوة تجانس جيدة بين اجابات عينة البحث، حيث كانت قيمة معامل الاختلاف هي 24.62% وان اتجاه هذا البعد هو اتفق. وهو ما يشير الى امتلاك مدراء الاقسام لسمعة التوجه الاجرائي بنسب متفاوتة وانهم يميلون الى اتخاذ قرارات تنفيذية تساهم في تكوين نتائج قريبة.

٦. الشغف: وهو الميل إلى تجربة عمل المرء على أنه مثير وممتع أكثر من كونه مملاً ومرهقاً، ويتبين من الجدول (٢) أن الوسط الحسابي لسمعة (الشغف) قد بلغ 4.22 بتشتت مقداره 0.564 مما يدل على قوة تجانس جيدة بين اجابات عينة البحث، حيث كانت قيمة معامل الاختلاف هي 13.36% وان اتجاه هذا البعد هو اتفق بشدة. وهو ما يشير الى امتلاك مدراء الاقسام لسمعة الشغف بنسب متفاوتة أي انهم لديهم الدافع والحماس للعمل الذي يقومون به والمهام التي ينجزونها. ويرى الباحثان ان التعلق بالعمل قد يكون بسبب منافع مكتسبة، لذا لا بد ان يكون مصحوباً مع إنجازات حقيقية تساهم في تطوير العمل وتحقيق الأهداف.

٧. الرغبة في الانجاز: وتعني الاحساس بالرغبة في تحقيق مستوى عالٍ من الانجاز في العمل، وقد بلغ الوسط الحسابي لسمعة (الرغبة في الانجاز) 4.34 بتشتت مقداره 0.560 مما يدل على قوة تجانس جيدة بين اجابات عينة البحث، حيث كانت قيمة معامل الاختلاف هي 12.90% وان اتجاه هذا البعد هو اتفق بشدة. وهو ما يشير الى امتلاك مدراء الاقسام لسمعة الرغبة في الإنجاز بنسب متفاوتة أي انهم يميلون الى تأدية الاعمال بشكل أفضل من الآخرين ويمتلكون روح المنافسة.

وبالتالي كانت جميع الاوساط الحسابية لأبعاد سمات العقلية الريادية لا تقل عن الوسط الحسابي الفرضي (2.6-3.39) والذي يعتبر مستوى الاجابة له محايد، حيث بلغ معامل الاختلاف 14.12% في حين كانت قيمة الوسط الحسابي له هو 4.2 وبانحراف معياري قدره 0.587 وان اتجاه العام لإجابات العينة المبحوثة هو اتفق بشدة، مما يدل على وجود اتفاق من قبل العينة على امتلاك مديريهم للسمات الشخصية التي تولد العقلية الريادية.

**ثانياً. وصف وتشخيص أبعاد إدارة المكانة الاستراتيجية:** يتضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد أساسية وهي (تشكيل التوقعات والرؤى، تشكيل الشبكات الاجتماعية وعمليات التعلم) اذ تم قياس كل بعد من هذه الابعاد لمدراء الأقسام في منظمة التدريب والتطوير عبر مجموعة من الفقرات.

الجدول (٣): الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ومعاملات لاختلاف لأبعاد إدارة المكانة الاستراتيجية وفق إجابات أفراد العينة

| المتغير                       | ت | الأبعاد                  | الوسط الحسابي<br>المرجح | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الاختلاف % |
|-------------------------------|---|--------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------|
| إدارة المكانة<br>الاستراتيجية | 1 | تشكيل التوقعات والرؤى    | 4.20                    | 0.85                 | 20.19               |
|                               | 2 | تشكيل الشبكات الاجتماعية | 4.06                    | 0.74                 | 18.26               |
|                               | 3 | عمليات التعلم            | 4.36                    | 0.56                 | 12.74               |
| إدارة المكانة الاستراتيجية    |   |                          | 4.21                    | 0.61                 | 14.37               |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال القيم الواردة في الجدول (٣) ما يأتي:

١. بعد (تشكيل التوقعات والرؤى) وهي بمثابة دراسة للمستقبل تقوم من خلالها القيادات الوسطى بالنظر لمستقبلها بهدف تحديد اهم الاليات والاساليب والتكنولوجيا اللازمة لنجاحها وتفوقها في المجال الذي تعمل فيه، وبلغ الوسط الحسابي له 4.20 بتشتت مقداره 0.849 مما يدل على قوة تجانس جيدة بين اجابات عينة البحث، حيث كانت قيمة معامل الاختلاف هي 20.19% وان اتجاه هذا البعد هو اتفق. ويشير ذلك الى اهتمام مدراء الاقسام بالتوقعات المستقبلية للمتدربين وكذلك الإدارة العليا ومحاولة تقليل الفجوة بين هذه التوقعات والخدمة الحالية.

٢. بعد (تشكيل الشبكات الاجتماعية) وهي عملية ضرورية تمكن القيادات الوسطى من بناء مكانة ملائمة لوحدهم الادارية في المستقبل بالنسبة لمجموعة المستفيدين من خدماتها من خلال توفير الموارد اللازمة، وبلغ الوسط الحسابي لبعد (تشكيل الشبكات الاجتماعية) 4.06 بتشتت مقداره 0.742 مما يدل على قوة تجانس جيدة بين اجابات عينة البحث، حيث كانت قيمة معامل الاختلاف هي 18.26% وان اتجاه هذا البعد هو اتفق. ويشير ذلك الى اهتمام مدراء الاقسام بتكوين وتشكيل مجموعة من الشبكات الاجتماعية التي تساعد في انجاز العمل بشكل أفضل بالإضافة الى انها تعتبر نافذة للإعلان عن جودة الخدمات المقدمة.

٣. بعد (عمليات التعلم) وهي مجموعة من عمليات التطوير الاداري التي تهدف الى تكوين معرفة جديدة تساهم في اغتنام الفرص المتاحة وتحجيم التهديدات الممكنة وبالتالي تعظيم إمكانيات الموظفين، وبلغ الوسط الحسابي لمجمل بعد (عمليات التعلم) 4.36 بتشتت مقداره 0.556 مما يدل على قوة تجانس جيدة بين اجابات عينة البحث، حيث كانت قيمة معامل الاختلاف هي 12.74% وان اتجاه هذا البعد هو اتفق بشدة. ويشير ذلك الى اهتمام مدراء الاقسام بعمليات التعلم ويسعون الى نشرها بين الموظفين لتلافي الأخطاء في العمل.

وبالتالي كانت جميع الاوساط الحسابية لأبعاد إدارة المكانة الاستراتيجية لا تقل عن الوسط الحسابي الفرضي (2.6-3.39) والذي يعتبر مستوى الاجابة له محايد. وقد بلغ معامل اختلاف إدارة المكانة الاجتماعية 14.37% في حين كانت قيمة الوسط الحسابي له هو 4.21 وبانحراف معياري قدره 0.605 وان اتجاه العام لإجابات العينة المبحوثة هو اتفق بشدة. ويدل التحليل الاحصائي الى ان عينة البحث من الموظفين اتفقت على اتباع مديري الأقسام في مديرية التدريب والتطوير لنسبة من إجراءات واليات إدارة المكانة الاستراتيجية من خلال تأدية مهامهم واعمالهم التي تتميز بالتجديد والابتكار المستمرين، وكذلك امتلاك رؤية مستقبلية واضحة عن الأهداف والتوقعات المرغوبة.

### ثالثاً. اختبار فرضيات البحث:

١. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المعتمد: قبل إجراء اي تحليل يجب أن تتبع مشاهدات المتغير المعتمد التوزيع الطبيعي لكي نتمكن من تطبيق كافة التحليلات، أذ اختبار يكون من خلال اختبارات Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk على متغير إدارة المكانة الاستراتيجية حيث كانت النتائج كما مبين في الجدول (٤) حيث أن الفرضية ستكون كالاتي:

H0: تتبع إدارة المكانة الاستراتيجية التوزيع الطبيعي.

H1: لا تتبع إدارة المكانة الاستراتيجية التوزيع الطبيعي.

## الجدول (٤): اختبار التوزيع الطبيعي لإدارة المكانة الاستراتيجية

| Tests of Normality                    |     |           |                                 |     |           |                            |
|---------------------------------------|-----|-----------|---------------------------------|-----|-----------|----------------------------|
| Shapiro-Wilk                          |     |           | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |           |                            |
| Sig.                                  | df  | Statistic | Sig.                            | df  | Statistic |                            |
| 0.07                                  | 203 | 0.97      | 0.200                           | 203 | 0.09      | ادارة المكانة الاستراتيجية |
| a. Lilliefors Significance Correction |     |           |                                 |     |           |                            |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول (٤) نلاحظ أن قيمة Sig. هي أكبر من 0.05 ولكلا الاختبارين مما يدل على قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة أي ان المتغير المعتمد المتمثل بإدارة المكانة الاستراتيجية يتبع التوزيع الطبيعي.

## ٢. اختبار الفرضيات:

أ. الفرضية الأولى: يوجد تأثير معنوي لسمات العقلية الريادية على المستوى الكلي في إدارة المكانة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

الجدول (٥): تحليل التباين في إدارة المكانة الاستراتيجية للمنظمة

| ANOVA <sup>b</sup>                                |                    |         |             |     |                |            |
|---------------------------------------------------|--------------------|---------|-------------|-----|----------------|------------|
| R <sup>2</sup>                                    | Sig.               | F       | Mean Square | df  | Sum of Squares | Model      |
| 0.628                                             | 0.000 <sup>a</sup> | 339.504 | 46.408      | 1   | 46.408         | Regression |
|                                                   |                    |         | 0.137       | 201 | 27.475         | Residual   |
|                                                   |                    |         |             | 202 | 73.883         | Total      |
| a. Predictors: (Constant), العقلية الريادية       |                    |         |             |     |                |            |
| b. Dependent Variable: ادارة المكانة الاستراتيجية |                    |         |             |     |                |            |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يشير جدول (٥) الى معنوية جدول تحليل التباين وذلك لأن قيمة Sig. تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وأن قيمة معامل التحديد تساوي 0.628 وهذا يعني ان متغير العقلية الريادية قد فسر ما نسبته 62.8% من متغير ادارة المكانة الاستراتيجية.

الجدول (٦): تأثير العقلية الريادية في ادارة المكانة الاستراتيجية للمنظمة

| Coefficients <sup>a</sup>                         |        |                           |                             |       |                       |
|---------------------------------------------------|--------|---------------------------|-----------------------------|-------|-----------------------|
| Sig.                                              | t      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model                 |
|                                                   |        |                           | Std. Error                  | B     |                       |
| 0.003                                             | 2.978  | Beta                      | 0.198                       | 0.590 | (Constant)            |
| 0.000                                             | 18.426 | 0.793                     | 0.048                       | 0.880 | سمات العقلية الريادية |
| a. Dependent Variable: ادارة المكانة الاستراتيجية |        |                           |                             |       |                       |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

تشير معطيات جدول (٦) أن لسمات العقلية الريادية تأثير معنوي في إدارة المكانة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة التأثير ( $\beta = 0.88$ ) أي أن أي زيادة في متغير سمات العقلية الريادية

بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة القدرة على ادارة المكانة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، وهي قيمة تأثير عالية معنوية وذلك بدلالة قيمة p-Valu البالغة (0.000) وهي أقل من (0.050)، وهذا يؤشر صحة الفرضية البحثية الأولى.

**ب. الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوي لكل بعد من سمات العقلية الريادية في إدارة المكانة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة.

الجدول (٧): تأثير سمات العقلية الريادية في إدارة المكانة الإستراتيجية للمنظمة

| ادارة المكانة الاستراتيجية |       |                     |                       |                      | المتغيرات المستقلة |
|----------------------------|-------|---------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|
| مستوى المعنوية             |       | معامل التحديد $R^2$ | معامل التأثير $\beta$ | قيمة الثابت $\alpha$ |                    |
| معنوي                      | 0.000 | 0.12                | 0.18                  | 3.47                 | الاستقلالية        |
| معنوي                      | 0.000 | 0.38                | 0.56                  | 1.94                 | تفضيل الهيكل المرن |
| معنوي                      | 0.000 | 0.10                | 0.17                  | 3.50                 | الانفراد والتميز   |
| معنوي                      | 0.000 | 0.41                | 0.56                  | 1.96                 | تقبل المخاطر       |
| معنوي                      | 0.000 | 0.24                | 0.31                  | 3.01                 | التوجه الاجرائي    |
| معنوي                      | 0.000 | 0.39                | 0.67                  | 1.39                 | الشغف              |
| معنوي                      | 0.000 | 0.15                | 0.26                  | 3.05                 | الرغبة في الانجاز  |
| معنوي                      | 0.000 | 0.46                | 0.70                  | 1.30                 | اجمالي السمات      |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال القيم الواردة في جدول (٧) ما يأتي:

١. أن لسمات الاستقلالية تأثير معنوي ضعيف في إدارة المكانة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة التأثير ( $\beta = 0.18$ ) أي أن أي زيادة في متغير الاستقلالية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة القدرة على ادارة المكانة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة بنسبة 18% من وحدة الانحراف معياري، وأن قيمة معامل التحديد تساوي 0.12 وان قيمة الثابت هي 3.47.
٢. أن لسمات تفضيل الهيكل المرن تأثير معنوي متوسط في إدارة المكانة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة التأثير ( $\beta = 0.56$ ) أي أن أي زيادة في متغير تفضيل الهيكل المرن بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة القدرة على ادارة المكانة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة بنسبة 56% من وحدة الانحراف معياري، وأن قيمة معامل التحديد تساوي 0.38 وان قيمة الثابت هي 1.94.
٣. أن لسمات الانفراد والتميز تأثير معنوي ضعيف في إدارة المكانة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة التأثير ( $\beta = 0.1$ ) أي أن أي زيادة في متغير الانفراد والتميز بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة القدرة على ادارة المكانة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة بنسبة 17% من وحدة الانحراف معياري، وأن قيمة معامل التحديد تساوي 0.10 وان قيمة الثابت هي 3.50.
٤. أن لسمات تقبل المخاطر تأثير معنوي متوسط في إدارة المكانة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة التأثير ( $\beta = 0.56$ ) أي أن أي زيادة في متغير تقبل المخاطر بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة القدرة على ادارة المكانة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة بنسبة 56% من وحدة الانحراف معياري، وأن قيمة معامل التحديد تساوي 0.41 وان قيمة الثابت هي 1.96.

٥. أن لسمّة التوجه الإجرائي تأثير معنوي ضعيف في إدارة المكانة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة التأثير ( $\beta = 0.31$ ) أي أن أي زيادة في متغير التوجه الإجرائي بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة القدرة على ادارة المكانة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة بنسبة 31% من وحدة الانحراف معياري، وأن قيمة معامل التحديد تساوي 0.24 وان قيمة الثابت هي 1.96.
٦. أن لسمّة الشغف تأثير معنوي قوي في إدارة المكانة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة التأثير ( $\beta = 0.67$ ) أي أن أي زيادة في متغير الشغف بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة القدرة على ادارة المكانة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة بنسبة 67% من وحدة الانحراف معياري، وأن قيمة معامل التحديد تساوي 0.39 وان قيمة الثابت هي 1.39.
٧. أن لسمّة الرغبة في الإنجاز تأثير معنوي ضعيف في إدارة المكانة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة التأثير ( $\beta = 0.26$ ) أي أن أي زيادة في متغير الرغبة في الإنجاز بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة القدرة على ادارة المكانة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة بنسبة 26% من وحدة الانحراف معياري، وأن قيمة معامل التحديد تساوي 0.15 وان قيمة الثابت هي 3.05.
٨. أن لسمات العقلية الريادية تأثير معنوي قوي في إدارة المكانة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة التأثير ( $\beta = 0.70$ ) أي أن أي زيادة في متغير سمات العقلية الريادية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة القدرة على ادارة المكانة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة بنسبة 70% من وحدة الانحراف معياري، وأن قيمة معامل التحديد تساوي 0.46 وان قيمة الثابت هي 1.30.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً. الاستنتاجات:

١. وجود تأثير معنوي قوي لسمات العقلية الريادية في إدارة المكانة الاستراتيجية، بالأخص لسمّة تفضيل الهيكل المرن وتقبل المخاطر والشغف، يأتي ذلك من خلال الخبرات المتراكمة لمدرء اقسام المنظمة المبحوثة.
٢. يوجد تأثير معنوي ضعيف لبعض سمات العقلية الريادية في إدارة المكانة الاستراتيجية لسمات الاستقلالية والانفراد والتميز والتوجه الإجرائي والرغبة في الإنجاز وذلك بسبب اعتماد الهيكل الإداري الهرمي وتحديد الصلاحيات.
٣. شخّصت الدراسة وجود تأثير لكل سمة من سمات العقلية الريادية في إدارة المكانة الاستراتيجية ويرجع ذلك إلى مستوى الإدراك المختلف لهذه السمات وطبيعة تأثيرها.
٤. تعد سمات العقلية الريادية، واحدة من الجوانب أو الآليات التي يمكن اعتمادها في تحسين وتعزيز إدارة المكانة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة، نظراً للتأثير الذي تمارسه هذه السمات في المكانة الاستراتيجية
٥. الآليات والإجراءات المتبعة من قبل مدرء الأقسام في المنظمة المبحوثة تمثل في مضمونها انعكاساً لجزء من عملية إدارة المكانة الاستراتيجية بالرغم من عدم معرفتهم الكافية بهذا المتغير من الناحية الأكاديمية.
٦. أبرزت نتائج الدراسة تفاوتاً معرفياً لمفهوم إدارة المكانة الاستراتيجية لدى أفراد العينة المبحوثة، وهذا يعكس ضعف اطلاعهم على الأدبيات الخاصة بالمفهوم الذي يعد من متطلبات تطوير أعمالهم.



**ثانياً. التوصيات:**

١. حث كافة العاملين (موظفين ومسؤولين) في المنظمة المبحوثة على الاطلاع على سمات الرياديين والتعرف عليها وإيلاء الاهتمام بها لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم ويكون ذلك من خلال إقامة الندوات وورش العمل المتخصصة في هذا الموضوع.
٢. الاهتمام باستخدام الآليات التنظيمية التي تساعد على تطوير سمات العقلية الريادية لدى العاملين في المنظمة المبحوثة كاستخدام نظام التدوير الوظيفي لتكوين تصور كامل عن عمل كافة أقسام وأنشطة المنظمة المبحوثة، وبالتالي تسهيل عملية الإبداع والابتكار وتحسين أساليب العمل.
٣. الاهتمام بالمستقبل من خلال توقع الازمات والعوائق التي تحول دون نجاح العمل، واعداد خطة طوارئ لمواجهة هذه الازمات قبل حدوثها بالفعل وان تعتبر هذه الخطة سائدة لخطط العمل السنوية.
٤. الاهتمام بالشبكات الاجتماعية ودعمها مادياً ومعنوياً وجعلها مصدراً لبناء مكانة مميزة للمنظمة المبحوثة وأن تكون جزءاً حيوياً للتعبير عن القيم والأفكار والتوجهات والمبادئ والإنجازات الخاصة بالمنظمة تجاه مجتمعها وزبائنهم في محيط عملها.
٥. تشكيل لجنة مركزية في منظمة التدريب والتطوير من المختصين تحت اسم (اللجنة المركزية للإبداع) وبعضوية كافة الأقسام تناط إليها مهام التنقيف بالأمر الريادية وتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

**المصادر****أولاً. المصادر العربية:**

١. أبابكر، كوسره ت محمد، (٢٠٢١)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الإستراتيجية/دراسة تحليلية لآراء عينة من القيايين في المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: ٢٧، العدد ١٢٦، الصفحات ٣٦٨-٣٨٨.
٢. فارس، عزت محمود والصرايرة، خالد احمد، (٢٠١١)، البحث العلمي وفنية الكتابة العلمية فيه، الطبعة الأولى، عمان، دار زمزم للطباعة.

**ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Ahmed, M. I., (2010), Using Entrepreneurs Opportunity in Optimizing Organizational Excellence a Case Study, Advances in Business-Related Scientific Research, 39, 1-47.
2. Awouda, M. O. M., (2019), Implementation of Quality Management System (ISO 9001) and its Impact on Customer Satisfaction for Insurance Services, Doctoral dissertation, Sudan University of Science and Technology.
3. Beugré, C., (2016), Social entrepreneurship: Managing the creation of social value, 1st E.D., Taylor & Francis Group, New York.
4. Bhardwaj, B. R., & Momaya, K., (2006), Role of organizational flexibility for corporate entrepreneurship: Case study of FedEx Corporation, Global Journal of Flexible Systems Management, 7(1/2), 37-44.
5. Bosman, L., Fernhaber, S., & SpringerLink, (2018). Teaching the entrepreneurial mindset to engineers, Switzerland: Springer International Publishing.
6. Burns, P., (2001), Entrepreneurship and small business, 1st E.D., Palgrave Macmillan.

7. Caniels, M. C., & Romijn, H. A., (2008), Strategic niche management: towards a policy tool for sustainable development, *Technology Analysis and Strategic Management*, 20 (2), 245-266.
8. Davis, M. H., Hall, J. A., & Mayer, P. S., (2015), Developing a new measure of entrepreneurial mindset: Reliability, validity, and implications for practitioners, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(1), 21, 1-28.
9. Doyle, P., (2002), *Marketing Management and Strategy*, Financial Times, Prentice-Hall, Harlow.
10. Fellnhöfer, K., (2017), the power of passion in entrepreneurship education: Entrepreneurial role models encourage passion, *Journal of entrepreneurship education*, 20 (1), 58, 69-98.
11. Gemino, A., Roche, B., & Lubik, S., (No Date), *Mindset Matters: Encouraging an Entrepreneurial Mindset in K-12 Curriculum*.
12. Hoogma, R., Kemp, R., Schot, J., & Truffer, B., (2005), *experimenting for sustainable transport-The approach of Strategic Niche Management*, 2nd E.D., Taylor & Francis Group.
13. Jung, E., & Lee, Y., (2020), College Students' Entrepreneurial Mindset: Educational Experiences Override Gender and Major, *Sustainability*, 12(19), 8272, 1-28.
14. Kouakou, K. K. E., Li, C., Akolgo, I. G., & Tchamekwen, A. M., (2019), Evolution View of Entrepreneurial Mindset Theory, *International Journal of Business and Social Science*, 10 (6), 1166-129.
15. Mbanga, N., (2016), *Entrepreneurial Mindset and Entrepreneurial Education as Tools for Sustainable SMES*, Doctoral dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University.
16. McGrath, R. G., & MacMillan, I. C., (2000), *the entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, (Vol. 284), Harvard Business Press.
17. Mourik, R., & Raven, R. P. J. M., (2006), *A practitioner's view on Strategic Niche Management*, Energy Research Center of the Netherlands Report.
18. Parks-Leduc, L., Feldman, G., & Bardi, A., (2015), Personality traits and personal values: A meta-analysis, *Personality and Social Psychology Review*, 19 (1), 3-29.
19. Nakapan, W., & Radsiri, S., (2012), Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world, *The 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia*, 569–578.
20. Pollard, V., & Wilson, E., (2014), The entrepreneurial mindset in creative and performing arts higher education in Australia, *Artivate*, 3(1), 3-22.
21. Rantala, S., Toikka, A., Pulkka, A., & Lyytimäki, J., (2020), Energetic voices on social media? Strategic Niche Management and Finnish Facebook debate on biogas and heat pumps, *Energy Research & Social Science*, 62, 101362, p.P:1-10.
22. Raven, R. P. J. M., (2005), *Strategic niche management for biomass: A comparative study on the experimental introduction of bioenergy technologies in the Netherlands and Denmark*, Doctoral thesis, Technische Universiteit Eindhoven.

23. Raven, R., Van den Bosch, S., & Weterings, R., (2010), Transitions and strategic niche management: towards a competence kit for practitioners, *International Journal of Technology Management*, 51(1), 57-74.
24. Santini, C., Cavicchi, A., Gilinsky, A., Newton, S., & Rabino, S., (2014), Niche Strategy and Resources: Dilemmas and open questions, an exploratory study. In *Proceedings of the 8th International Conference, Academy of Wine Business Research, Geisenheim, Germany* (pp. 28-30).
25. Shepherd, D. A., & Patzelt, H., (2018), *Entrepreneurial cognition: Exploring the mindset of entrepreneurs*, Springer Nature.
26. Smith, A., (2006), Green niches in sustainable development: the case of organic food in the United Kingdom, *Environment and Planning C: Government and Policy*, 24 (3), 439-458.
27. Smith, A., & Raven, R., (2012), What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability, *Research policy*, 41(6), 1025-1036.
28. Soto, C. J., (2018), Big Five personality traits, *The SAGE encyclopedia of lifespan human development*, 240-248.
29. Stiles, J., (2020), Strategic niche management in transition pathways: Telework advocacy as groundwork for an incremental transformation, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 139-150.
30. Subramaniam, R., & Shankar, R. K., (2020), Three mindsets of entrepreneurial leaders, *The Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 7-37.
31. Vanheule, L., (2012), *Small Wind Turbines in Kenya - An analysis with Strategic Niche Management*, Master thesis of Sustainable Energy Technology, Delf University of Technology.
32. Waldron, K., (2007), *Handbook of waste management and co-product recovery in food processing*, 1st E.D., Woodhead Publishing Limited and CRC, USA.
33. Witkamp, M. J., Raven, R. P., & Royakkers, L. M., (2011), Strategic niche management of social innovations: the case of social entrepreneurship, *Technology Analysis & Strategic Management*, 23 (6), 667-681.
34. Xue, Y., You, J., Liang, X., & Liu, H. C., (2016), Adopting strategic niche management to evaluate EV demonstration projects in China, *Sustainability*, 8(2), 142, p.p:1-20.