

## دور التصميم الريادي في تحقيق السيادة الاستراتيجية

### دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المؤسسات التعليمية الخاصة في محافظة دهوك

م.م. عدنان أحمد محمد، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة نوروز، إقليم كردستان

أ.د. حكمت رشيد سلطان، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة نوروز، إقليم كردستان

#### المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التصميم الريادي ومن خلال أبعاده المتمثلة في (التفكير التصميمي، الشبكات الريادية، والتصميم البيئي) في تحقيق السيادة الاستراتيجية ومن خلال أبعاده المتمثلة في (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، والشكل التنافسي). وفي ضوء الهدف تلخصت المشكلة بمجموعة من التساؤلات وهي: هل لدى قيادة المؤسسات التعليمية قيد الدراسة اطلاع بمفهوم التصميم الريادي والسيادة الاستراتيجية؟ وما هي طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التصميم الريادي والسيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية عينة الدراسة؟ وكالية لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، تم وضع فرضيتان رئيستان وعدد من الفرضيات الفرعية، إذ تم جمع البيانات بواسطة الاستبانة الإلكترونية وعن طريق تطبيق (Google Form) وتم توزيعها على عينة عشوائية من (50) شخصاً يمثلون القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية المبحوثة، واسترد منها (45) استبانة وبنسبة استجابة بلغت (90%). وقد خللت البيانات إحصائياً بواسطة الحزمة الإحصائية (SPSS: V. 25). وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين التصميم الريادي والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المستجبة، ووجود علاقة تأثير معنوية للتصميم الريادي في السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المستجبة، وتبين المؤسسات التعليمية المبحوثة من حيث تبنيها للتصميم الريادي، وأخيراً قدمت الدراسة عدداً من المقترحات.

**الكلمات المفتاحية:** التصميم الريادي، التفكير التصميمي، الشبكات الريادية، السيادة الاستراتيجية.

#### 1. المقدمة

لم يعد التصميم والريادة من التخصصات المنفردة والبعيدة التي كانت عليها من قبل، عندما كان الرياديون يعتبرون التصميم إضافة متميزة عززت المظهر الجمالي للسلع، إذ أنه خلال العقد الماضي، نما التصميم والريادة مع بعضها البعض، ووجد في التصميم الريادي مجموعة المبادئ والعقلية والمواقف التي يستخدمها المصممون عند التصميم من خلال أرضية مشتركة يمكن أن يتشكل فيها نهج متعدد التخصصات، وأصبح باحثوا وممارسو التصميم محتمين بالاستراتيجية والريادة والأعمال بينما أصبح علماء الإدارة والريادة وممارسو الاستراتيجية محتمين بالتصميم كما لو كانوا يعترفون بشكل متبادل بأن كلا المجالين يمكنهما أن يستفيدا من مساهمة بعضها البعض، بناءً على ذلك يمكن أن يؤدي التصميم الريادي الجيد إلى تعزيز مكانة المنظمة وتحسين موقعها بين المنظمات المماثلة والوصول إلى موقع السيادة الاستراتيجية باعتبارها طريقة مثلى في مساعدة المدراء الاستراتيجيين على وضع تقييم أدق لنقاط القوة والضعف الداخلية وتقييم أكثر دقة لافتناس للفرص وتجنب التهديدات الخارجية.

#### 1.1 مشكلة البحث

ساهم تزايد أهمية الخدمات في دفع عجلة النمو على مستوى الدول والمجتمعات والمنظمات، فضلاً عن كونه سبباً في ولادة الكثير من الضغوط والتحديات مثل (العولمة، تسارع التطور التقني والمعلوماتي، الاستدامة والتنوع وغيرها) والتي واجهت المنظمات الخدمية، ولاسيما منظمات الخدمات التعليمية والبحثية مثل الجامعات التي لا تزال في زحمة استكمال البنية الأساسية لأجهزتها، في إطار الدور الذي تنهض به الحكومات في تقديم الخدمات المختلفة، وهذا ما جعل تلك الجامعات بأمر الحاجة إلى آليات استراتيجية مبتكرة لمواجهة تلك التحديات، والإحاطة ب/ أو الإلمام بيئة عملها (أنشطتها، ومواردها، والخدمات التي تقدمها والمستفيدين من تلك الخدمات، والتكاليف التي تتحملها)، فضلاً عن تمكين إدارتها من تكوين تصورات ذهنية إزاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية، واعتمادها في النبوء المبكر لتوجهات جامعاتها، وتزودها بالأدوات التي تمكنها من القدرة على المنافسة، وتمكنها من إعادة اكتشاف نفسها، بهدف الاستجابة للتحويلات الجديدة في القيم والنماذج المنظمة، فضلاً عن الارتقاء بقوة قراراتها وتحسين أدائها

#### 4.1 حدود البحث

1. الحدود البشرية: يقتصر هذا البحث على القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم الخاص في محافظة دهوك.
2. الحدود المكانية: يقتصر هذا البحث على قطاع مؤسسات التعليم الخاص حصراً في محافظة دهوك.
3. الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على تناول موضوع دور التصميم الريادي في تحقيق السيادة الاستراتيجية لدى مجموعة من مؤسسات التعليم الخاص في محافظة دهوك.
4. الحدود الزمنية: يقتصر هذا البحث على الفترة الزمنية الممتدة من شهر آيار من عام (2022) ولغاية شهر آب من عام (2022).

#### 5.1 فرضيات البحث

استكمالاً لمتطلبات البحث، صاغت الدراسة مجموعة من الفرضيات المنبثقة من أنموذجها وهي كالآتي:

##### الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين التصميم الريادي والسيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفكير التصميمي وأبعاد السيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

توجد علاقة ارتباط معنوية بين الشبكات الريادية وأبعاد السيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

توجد علاقة ارتباط معنوية بين التصميم البيئي وأبعاد السيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

##### الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد تأثير معنوي للتصميم الريادي في السيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

وينبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية.

يوجد تأثير معنوي للتفكير التصميمي في أبعاد السيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

الاستراتيجى وتوليد القىمة للمستفدىن، ومن ثم انتقالها من مركز الجامعة التابعة إلى الجامعة المتحدة والسىادة. وهنا برز التصميم الريادى كإحدى تلك الآلىات التى يستلزم للجامعة ان تتبناها لتمكىنها على التوجه المستمر نحو الفرص الريادىة الجديدة التى تظهر فى بيئة الأعمال لكى تتمكن من تحقيق السىادة الاستراتيجىة وذلك من خلال اكتساب الموارد والقدرات التكمىلىة من بعضها البعض والتى تحتاجها المؤسسة التعلمىة لتقدم خدمات بشكل أسرع، وأعلى كفاءة، وذات موثوقىة عالية وبتكلفة أدنى منبثقة من حالة الفرد نىجة استخدام طرق مبتكرة. وىمكن تلخىص المشكلة من خلال السؤالىن الآتىن الآتىة:

1. هل لدى قىادة المؤسسات التعلمىة قىد الدراسة اطلاع بمفهوم التصميم الريادى والسىادة الاستراتيجية؟
2. ما هى طبعىة علاقة الارتباط والتأىبر بىن التصميم الريادى والسىادة الاستراتيجية فى المؤسسات التعلمىة عىنة الدراسة؟

#### 2.1 أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التصميم الريادي ومن خلال أبعاده الممثلة في (التفكير التصميمي، الشبكات الريادية، والتصميم البيئي) في تحقيق السيادة الاستراتيجية ومن خلال أبعاده الممثلة في (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، والتشكيل التنافسي).

كما تهدف الدراسة أيضاً إلى التأكد من استعداد القيادات الإدارية وقدرتهم لإنشاء تصميم ريادي ومدى قناعتهم بمسؤولياتهم الإدارية من أجل الوصول إلى تحسين واقع إدارة المنظمات المبحوثة للوصول إلى مرحلة السيادة الإستراتيجية.

#### 3.1 أهمية البحث

1. يستمد البحث الحالي أهميته النظرية من تناوله لمواضيع ريادية وإستراتيجية معاصرة وذات تأثير بالغ في أداء المنظمات.

2. يتناول هذا البحث قطاع هام يعتبر من أهم القطاعات الحيوية في محافظة دهوك ألا وهو قطاع التعليم الخاص.

3. عدم وجود البحوث المتعلقة بالتصميم الريادي والسيادة الاستراتيجية في القطاع التعليمي في محافظة دهوك قد دفع الباحثان لإجراء هذا البحث. 4.1 فرضية البحث

ويعد اكتشاف فرص ريادة الأعمال وتفعيلها نقطة انطلاق مهمة في عملية ريادة الأعمال إذ أن هناك العديد من أوجه التشابه بين الواجهة الأمامية لعملية تطوير المنتج الجديد (سلعة أو خدمة جديدة) والواجهة الأمامية لعملية ريادة الأعمال، حيث يمكن أن يكون رواد الأعمال الطموحين أكثر إنتاجية من خلال مناهج التصميم، لأن التصميم يمكّن رواد الأعمال من أن يكونوا استباقيين ومتسقين وموثوقين، بدلاً من الاكتشاف والتفاعل فقط، إذ يمتلك التصميم، وخاصة تصميم الخدمة، الأدوات التي تسمح بالتحديد والتطوير والتصميم المشترك والناذج الأولية للمشروعات غير الملموسة المعقدة وبالتالي تكون حليفاً قوياً لرواد الأعمال (García, et. al, 2017: 64).

ولعل أول فكرة لإدخال التصميم الريادي في مجال الخدمات كان في مدارس مينيسوتا في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مقترح قدمه ستة من ريادة الأعمال السياسيين إلى حاكم المدينة والذي بدوره أكد الفكرة وأطلق العنان لها لتصبح بعد ذلك منهجاً ومرجعاً لبناء وتصميم ريادي في المجال الخدمي في جميع الولايات والمدن الأمريكية الأخرى وربطت فكرة التصميم الريادي هذه بين إنشاء سياسات وإعداد استراتيجيات لتطوير المجال التعليمي ولم تكن في حد بل تواصلت الفكرة وأكملت المشوار من خلال التطبيق والتنفيذ والتقييم لها (Roberts & King, 1996: 26).

كما يشير كل من (Hendricks & Meyer, 2020: 3) بأن التصميم الريادي هو التصميم الذي يتم تطبيقه على المنظمة واستراتيجيتها وأساليب تفعيل أنشطتها، وأن مبدأها الأساسي هو تطبيق مبادئ التصميم التي استخدمها المصممون لفترة طويلة في عملهم في قطاعات الأعمال والتعليم والأنشطة الاجتماعية والإبداع والابتكار وحل المشكلات المعقدة.

ويرى (Gunes, 2012: 65) أن التصميم الريادي هي مجموعة من المهارات والقدرات الصحيحة لتطوير الأفكار الصحيحة وتسويقها على أنها منتجات تصميم ناجحة، ولا تقتصر هذه المهارات على المهارات التقليدية مثل توليد الأفكار أو التصميم بواسطة الحاسوب (CAD) ولكنها مهارة للاقتصاد الحديث القائم على تنظيم المشاريع والاقتصاد القائم على المعرفة مثل المستوى العالي من المسؤولية التنفيذية وتخطيط الأعمال والإدارة للقضايا الإبداعية والتسويقية وما إلى ذلك.

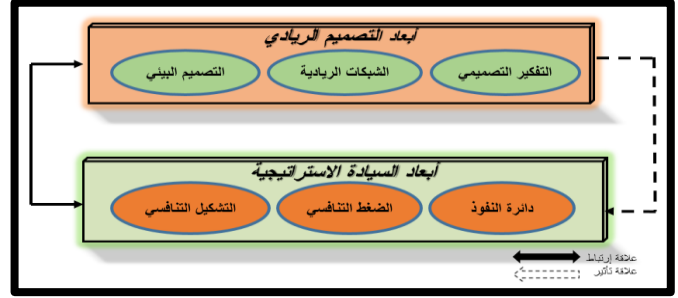
يوجد تأثير معنوي للشبكات الريادية في أبعاد السيادة الاستراتيجية في المنظمات المحوثة.

يوجد تأثير معنوي للتصميم البيئي في أبعاد السيادة الاستراتيجية في المنظمات المحوثة.

### 6.1 نموذج البحث الفرضي

إن المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياته تتطلب بناء نموذج متكامل يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات البحث، والتي تعطي تصوراً وإجابة أولية للفرضيات التي افترضها الباحثان للإجابة عن الأسئلة المطروحة في مشكلة البحث.

ويتضمن نموذج البحث متغيرين رئيسيين، الأول: يتناول التصميم الريادي بوصفه متغيراً مستقلاً، في حين أن المتغير الثاني يتناول السيادة الاستراتيجية بوصفها متغيراً معتمداً.



الشكل (1)

المصدر: إعداد الباحثان  
2. الإطار النظري للبحث

### أولاً: التصميم الريادي: Entrepreneurial Design

#### 1.2 مفهوم التصميم الريادي: Entrepreneurial Design Concept

يُعتقد أن القرن الحادي والعشرين هو عصر المصممين، الذين يتمتعون بالعقل الصحيح والذين يمكنهم التخيل ووضع المفاهيم، إذ أن هؤلاء هم اللذين سيحققون النجاح ويزدهرون، كما يُعتقد أيضاً بأن المستقبل يتوجه ويتغير نحو نوع مختلف من العقول هم المصممين والمخترعين والمبدعين، يتغلغل التصميم في كل جانب من جوانب الحياة، إذ أن عمل التصميم لا يكون فقط في مصلحة مهنة المصممين ولكنه أيضاً شيء يتحدث عنه المستهلكون ويتجهون به، وبالتالي فإن لغة التصميم لا تنتشر بين المهن المتخصصة مثل المهندسين المعماريين والمصممين ولكن أيضاً بين الرياديين والمديرين والإداريين (Abdullah, 2020: 3).

يحاول المفكر الريادي خلق قيمة من خلال الابتكار والإبداع والمخاطرة، فإنه يستفيد من التفكير التصميمي لتحديد الفرص الجديدة ومتابعة هذا الخطر، يسهل التفكير التصميمي إنشاء قيمة جوهرية في المنتجات أو الأفكار، في حين أن التفكير الريادي هو وسيلة لتحقيق هذه القيمة من قبل الزبون: **Kim, & Park, 2021: (933)**.

إن نطاق فهم التفكير التصميمي واسع ومتنوع عبر العديد من التخصصات إذ يغطي مفهومه الأوصاف العامة مثل "التعامل مع المشكلات الإدارية من خلال الإقتراب منها بواسطة تفكير تصميمي ريادي ومن ثم إيجاد أمثل الحلول لها" **Magistretti, et. al, 2021: (62)**.

ما يميز هذا الأسلوب هو القدرة على الجمع بين: التعاطف مع موقف المشكلة، والإبداع في توليد الرؤى والحلول المنطقية، والقدرة على تحليل هذه الحلول وتعديلها وفقاً لحالة المشكلة، وقد أصبح مصطلح التفكير التصميمي جزءاً من المفردات الشائعة في تطبيقات التصميم والهندسة المعاصرة، بالإضافة إلى الأعمال والإدارة، وإن استخدامه على نطاق واسع في وصف أنماط معينة من التفكير التطبيقي الإبداعي يزيد من تأثيره على ثقافة القرن الحادي والعشرين **(Busse, et. al, 2021: 603)**.

### ب. الشبكات الريادية Entrepreneurial Networks:

يشير مفهوم "الشبكة الريادية" إلى أنها عبارة عن رابطة لأصحاب المشاريع في المنظمة، سواءاً بشكل رسمي أو غير رسمي، بهدف زيادة فاعلية الأنشطة التجارية للأعضاء، وتمتد هذه الشبكات من ترتيبات الدعم المتبادل غير الرسمي وصولاً إلى منظمات العضوية الوطنية والدولية بناءً على القواعد الرسمية وغالباً ما توظف أفراد محترفين لديها **(Ivy & Aron, 2020: 20)**.

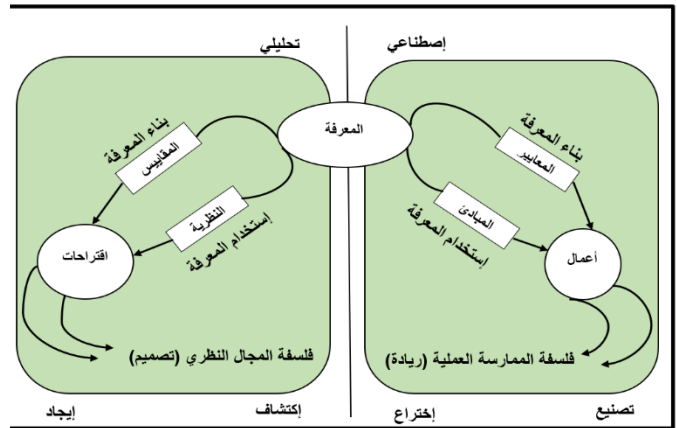
ويرى **(Hashim, et. al, 2018: 27)** بأن مصطلح "الشبكات الريادية" يشير إلى رواد الأعمال المنظمين، بشكل رسمي أو غير رسمي، بهدف زيادة كفاءة الأنشطة التجارية للأعضاء المشاركين في الشبكة.

كما ويشير **(Abbas, et al, 2019: 21)** بأن الشبكات الريادية هي شبكات شاملة تتكون من رواد أعمال أو منظمات تابعة لمجالات متعددة ومتنوعة ومواقع علاقات فائقة متعددة أثناء تأدية عمليات ريادة الأعمال.

### ت. التصميم البيئي Environmental Design:

ويشير **(Kortzfleisch, et. al, 2013: 2081)** أنه لمفهوم التصميم تقليد طويل في نظريات التنظيم وكذلك في علم الإدارة والريادة، وبالتالي ليس من المستغرب أن مجال إدارة التصميم قد تطور بنجاح كبير على مدى العقود الماضية في كلا التخصصين ويدور التصميم حول إنشاء المعنى ويصف النتائج والأنظمة وعمليات التطوير والتي تؤدي إلى مخرجات ذات صلة تربط إدارة التصميم من الناحية المفاهيمية الفوائد المحتملة لموارد التصميم الإبداعي بقرارات الإدارة الموجهة للأعمال، والمزايا المحتملة لاستخدام المعرفة الإدارية مع عمليات التصميم والنتائج ذات الصلة، إلى جانب توجهها التجاري فإن مساهمات إدارة التصميم كنظام بحثي متجددة فيما يسمى ببحوث التصميم وعلوم التصميم.

التصميم الريادي يتكون دائماً من مرحلتين: (1) مرحلة تحليلية تتكون من البحث عن الفهم و (2) مرحلة تركيبية تتكون من تجربة اختراع، والشكل (2) يوضح المرحلتين.



شكل (2) نظرية التصميم والريادة

**Source:** Kortzfleisch, Harald. F. O. Van, Zerwas. Dorothee, Mokanis. Ilias, (2013) Potentials of Entrepreneurial Design Thinking For Entrepreneurship Education, 4<sup>th</sup> International Conference on New Horizons in Education, Social and Behavioral Sciences, 106. P (2082).

### 1.2 أبعاد التصميم الريادي: Entrepreneurial Design

#### Dimensions

#### أ. التفكير التصميمي Design Thinking:

ينطوي التفكير التصميمي على كيفية حل المشكلات بشكل فعال ويفحص تفكير الأنظمة والنتائج والتأثيرات الناتجة وكيف ينسجم الابتكار مع النظام الأكبر عندما

الاتجاهات الاستراتيجية اثناء العمل ولا سيما استراتيجيات رشيقة فيها الكثير من الأرباح لفرض هيمنتها وسيادتها وتجنب النظر إلى الخلف أو التخلي عن نقاط قوتها الحالية، ومحاولة القفز باستمرار لمجاله الجديدة لكنها تحمل الكثير من المخاطر (D'Aveni, 2001: 27).

ويعرف (14 : 2002، Strikwerda) السيادة الاستراتيجية بأنها "هيكل عملية لرسم نطاق النفوذ للمنظمة التي تقرر وتحسن قوتها النسبية، بالإضافة إلى تأسيس النية الاستراتيجية للمنظمة لكل جزء في النطاق". وبين (104 : Kotze, 2003) أن السيادة الاستراتيجية عبارة عن قدرة المنظمة تحقيق التفوق في أدائها على منافسيها عن طريق خلق نوع التميز التي يمكن استدامتها، وتطوير حالة استراتيجية مميزة من خلال إنجاز أنشطة مختلفة عن تلك التي يقوم بها منافسيها.

من جهة أخرى يصف (الباشقالي، وسلطان، 2021: 105) السيادة الاستراتيجية بالسفينة التي تستطيع المنظمة من خلالها الإبحار إلى بر الأمان، والوصول إلى منطقة (الحرية الاستراتيجية) حيث تصبح المنظمة سيدة السوق، وهي من تحدد الأسعار وتبادر بالابتكارات في أعمالها أينما شاءت وفي أي وقت أرادت، لأن لديها الحرية التامة في التصرف.

كما ويصف (الفتلاوي، وآخرون، 2022: 29) السيادة الاستراتيجية بأنها المقدرة التي تتمتع بها المنظمة على رسم نطاق نفوذها بالأسواق وإدراك متطلبات ورغبات الزبائن والاستيلاء عليهم في هذه الأسواق والسيطرة على مضامين المنافسة. بينما يرى (Khatib, & ALshwabkeh, 2022: 203) أن أفضل وصف للسيادة هو "الهيمنة" وأن هذا المصطلح أقوى في التعبير مقارنة بالمصطلحات الأخرى المتعلقة بها مثل القوة أو النفوذ أو إقصاء المنافسين على الرغم من أن هذه الشروط كلها متطلبات للهيمنة ويشير أيضاً بأنها القدرة على تغيير قواعد اللعبة والتحكم في اتخاذ القرارات.

ومما مضى يستنتج الباحثان أن السيادة الاستراتيجية عبارة عن "بناء مزايا جديدة لتحل محل القديم من أجل تحريك المنافسين ودفعهم لمواصلة المنافسة وتوسيع نفوذهم من خلال توفير قيمة لمتلقي الخدمة أو السلعة في اتجاهات لا تتعارض مع طموحاتهم حتى يتمكنوا من تحويل مواردهم ضد المنافسين الآخرين، كما وأنها تمثل قوة التنظيم وسيطرته على مناطق تنافسية كبيرة، وقدرته على التأثير في تلك المجالات الخاضعة لتأثير المنافسين الآخرين.

بيئة العمل عبارة عن مجموعة من الأنشطة والإجراءات الفنية والإدارية، والتي تشمل دراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في داخل المنظمات وخارجها على السواء، ويتم تصميم برامج متخصصة للسيطرة والقضاء على المصادر المحتملة لحدوث المشاكل وأسباب نشوئها وإيجاد الحلول لها وتدريب وتطوير الموارد البشرية أثناء أداء عملهم وتوفير البيئة المناسبة لطبيعة تلك الوظائف وكذلك الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها (Ochs, et. al, 2001: 580).

وترتبط البيئة الاجتماعية أساساً بإدارة هذه البيئة بالشكل الصحيح، لذلك يجب تصميم البيئة بالصورة التي تضمن توفير بيئة ريادية قائمة على الإبداع والابتكار وتعكس حالات السعي والمبادرة والمبادأة والتعاون والتآزر والتعاقد والعمل بروح الفريق الواحد وبالتالي القدرة على ضمان تحقيق النجاح والتميز المرجو والذي تصبوا المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه (Estrada, et. al, 2018, 472).

وبالتالي وحسب وجهة نظر الباحثان فإن هذا يقودنا إلى وجوب توفير بيئة ريادية مناسبة داخل المجتمع يكون من أهم إفرازاتها ومخرجاتها أفراد أكفاء مبدعين ومهيأين نفسياً وفكرياً لأداء العمل الريادي بشكل محترف ولتوفير هذه البيئة الريادية يجب العمل على توفير الأدوات والوسائل المطلوبة لهذا الغرض.

## ثانياً- السيادة الاستراتيجية: Strategic Supremacy

### 1.3 مفهوم السيادة الاستراتيجية

تزايد الإهتمام من قبل المنظمات وخصوصاً منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة بمفهوم السيادة الاستراتيجية وتحقيقها من خلال بلورة وتدني مدخل استراتيجي يوائم التغيير في بيئات الأعمال المختلفة من بيئة مستقرة إلى بيئة سريعة التغيير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية تتسم بعدم التأكد العالي وضرورة الإستجابة للتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمة لاسيما تقليل الضغط التنافسي لكي تصل إلى حالة من التوازن والإستقرار (D'Aveni, 2004).

ويعد (Richard D'Aveni) أول من استخدم مصطلح السيادة الإستراتيجية في مجال الأعمال، ويشير بأن المنظمات التي تسعى إلى توسيع قاعدة نفوذها عن طريق عملية التطور والنمو المستمر، ويزداد هذا النمو بشكل عام بزيادة القوة والنفوذ وهما المفتاح لتحقيق السيادة الاستراتيجية، فالمنظمات الكبيرة تسعى دائماً إلى النمو والتنوع لكي تصبح القائدة في قطاعها، ويتطلب من المديرين اليوم الفهم والتعاون وإدامة العلاقات مع الزبائن وعدم النظر إلى الوارء في اعتماد أفضل

التنافسي بإنشاء تحالفات من القوى تقلل من التعقيد التنافسي، وتتضمن أيضاً استخدام الإشارات والتداخات المتزنة العميقة للحفاظ على انخياز الآخرين أثناء تحرك المنظمة نحو تحقيق أهدافها، إذ تستخدم القوى مجموعة متنوعة من الأساليب ك (التقسيم والتغلب، والتنفيذ، والتنسيق واستراتيجيات التوازن) لاكتساب التأثير ليس فقط على التشكيل التنافسي الحالي، بل أيضاً على عملية إعادة بناء الهيكل التنافسي، وهذا يضمن أنه حتى مع تطور المساحة التنافسية الخاصة بالمنظمة، تظل للمنظمة مكانة استراتيجية قوية لإيها ضمن تشكيلة كبيرة من القوة العظمى (D'Aveni, 2001): 124.

وتمثل البناء التنافسي في وضع خريطة للضغط التنافسي بين جميع اللاعبين أو الأطراف الرئيسيين لتحديد الأطراف التي تحتل مواقع أكثر قوة، وباحتساب الضغط الذي يبذله أحد الأطراف على بقية الأطراف يمكن تشخيص الأطراف الأكثر قوة في قطاع الأعمال، (17): (Zee & Strikwerda, 2003).

#### ت. الضغط التنافسي: Competitive Compression

يعد الضغط التنافسي بمثابة اطار للتحليل الاستراتيجي إذ يهدف إلى صياغة استراتيجية المنظمة والاستفادة من نقاط القوة والضعف واستثمار الفرص المتاحة والابتعاد عن التهديدات، وذلك من خلال تحليل (Swot) ونموذج (Porter) في تحليل هيكل القطاع التنافسي ويتم تقييم هذا الاطار من خلال الاداء الاقتصادي والتوجه التنظي لاستثمار الموارد داخلياً وخارجياً أو المزج بين الإثنين من خلال التعاون التنافسي ليعطي المؤسسة مسار جديد في ظل التنافس الجديد وأن فهم الكيفية التي تنافس بها المنظمات يمثل تحدياً رئيسياً لكل الممارسين في مجال الادارة الاستراتيجية، لذلك يجب تحميل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التنافسية كشرط اساسي لعملية الضغط التنافسي (الياسري، وآخرون، 2018: 31).

يرى المختصين في مجال الاستراتيجية بصورة عامة أن الضغط التنافسي يعتمد على خمس قوى أساسية هي: قوة المشتري، وقوة المورد، والحواجز أمام الدخول، والتهديدات التي تشكلها المنتجات البديلة، والمنافسة بين الصناعات. تُقاس المنافسة بين الصناعات بالعوامل التي تؤثر على درجة المنافسة السعرية في السوق، مثل عدد المنافسين وتركيزهم، ومعدل نمو الطلب، وكثافة رأس المال الصناعي والتكاليف الثابتة، ونقص التمايز، وتكاليف التحويل، والاستراتيجيات

#### 2.3 أبعاد السيادة الاستراتيجية: Strategic Supremacy Dimensions

يتفق كل من (D'Aveni, 2001)، (Strikwerda, 2002)، (Zee & Strikwerda, 2003)، (D'Aveni, 2004a)، (D'Aveni, 2004b)، (Strikwerda, & Rijnders, 2005)، (Damen, et al, 2009)، (AL-Zu'bi, 2017)، (الياسري، وآخرون، 2018)، (Hasan, & AL-SHEIKLI, 2020)، (الفنلاوي، وآخرون، 2022)، (Khatib, & ALshawabkeh, 2022)، (Abazeed, 2022) أن للسيادة الاستراتيجية ثلاثة أبعاد رئيسية:

#### أ. نطاق (دائرة) النفوذ: The sphere of influence

يمثل المحفظة الشاملة لمنتجات المؤسسة ضمن نطاقها الجغرافي لتحقيق السيادة الإستراتيجية من خلال تطوير رؤيتها للمستقبل، وتوجيه الموارد حول محفظة منتجات المؤسسة لمواجهة جميع التهديدات التنافسية للمنافسين، والحد منها والتغلب على ضغط المنافسين (الفنلاوي، وآخرون، 2022: 31). ونطاق النفوذ مفهوم مستعار من الجغرافية السياسية، موضوع بدأ البحث فيه مؤخراً في أدبيات الإدارة، توفر إطاراً لدراسة النية الاستراتيجية لمحفظة المنظمة وآثارها على الاستراتيجية التنافسية، وهو مجموعة سلع وخدمات وحقيبة جغرافية مع القدرة على التأثير في المكان الذي يتصارع فيه المنافسون داخل المساحة التنافسية (D'Aveni, 2004b: 1).

#### ب. التشكيل (البناء) التنافسي: Competitive Configuration

يعد التكوين التنافسي لعبة عالية المخاطر لذا ينبغي للمنظمات دمج وبناء أو إعادة بناء مواردها وكفاءتها لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة، وقد أكد (Hsieh, et al, 2002: 1) أن التكوين التنافسي هو مفتاح مناطق النفوذ لتحقيق السيادة الاستراتيجية على القوى الكبرى الأخرى، فالهدف من البناء التنافسي المتفوق هو تطوير كادر ملتزم ومتحمس من العاملين لكي يتعاونوا مع الزبائن ويحافظوا عليهم ويقدموا خدماتهم، وعلى المنظمات ان تتبع تقنيات الادارة الجديدة في عملية البناء التنافسي لكي لا تفقد حجمها وكفاءتها ومواردها الحيوية.

تستطيع المنظمات تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى من خال إتقان فن التشكيل التنافسي، فالقدرة على إنشاء هيكل للتحالفات والأهداف ومجالات التنافس تعكس رؤية المنظمة العالمية للمساحة التنافسية، ويبدأ التشكيل

ت	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1	ذكر	32	71
2	أنثى	13	29
المجموع		45	100

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

تشير بيانات الجدول (1) إلى أن الذكور يشكلون أغلبية عينة الدراسة، إذ بلغت نسبتهم (71%) من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (29%) من العينة ويستدل من هذا أن هناك قصور في مجال توظيف المرأة في المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية عينة الدراسة.

ب. العمر:

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر

ت	الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية %
1	سنة 25 أقل من	3	6.6
2	سنة 25 - 35	11	24.4
3	سنة 36 - 45	24	53.4
4	سنة فأكثر 46	7	15.6
المجموع		45	100.0

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

يتبين من الجدول (2) أن معظم أفراد عينة الدراسة يقعون ضمن الفئة الثالثة (36-45 سنة) بمعدل (53.4) من المجموع الكلي، وقد تلتها الفئة الثانية (25-35 سنة) بمعدل (24.4) من مجموع أفراد العينة المدروسة، وجاءت الفئة الرابعة (46 سنة فأكثر) بمعدل (15.6) في المرتبة الثالثة من مجموع أفراد عينة الدراسة، أما الفئة الأولى (أقل من 25 سنة) ونسبة (6.6) فكان أدنى معدل ضمن عينة الدراسة، وهذا يعطي انطباعاً عن أفراد عينة الدراسة بأنهم من الفئات الناضجة عمرياً والتي لها خبرة في القيادة والمجال الإداري.

ت. التحصيل العلمي:

الجدول (3)

داخل الصناعة، وحجم العوائق التي تحول دون الخروج. (D' Aveni, 2004a: 40).

3. الجانب الميداني

1.3 وصف مجتمع الدراسة:

تتمثل القطاع المبحوث في عدد من المؤسسات التعليمية الأهلية الخاصة في محافظة دهوك للعام الدراسي (2021-2022)، وقد تمثلت عينة الدراسة في جامعتين هما جامعتي (نوروز وجيهان) ومعهدين هما (معهد دهوك التقني ومعهد ثارات) وتم اختيار المؤسسات التعليمية الخاصة لتشكيل الميدان المبحوث لاختبار فرضيات ومخطط الدراسة لان الباحثان قد وجدا أن القطاع الذي يوفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية لنجاح تطبيق متغيرات الدراسة هو قطاع الخدمة التعليمية، ويرجع ذلك لأسباب واعتبارات يمكن أيجازها بالآتي:

- أهمية ونضج قطاع الخدمة التعليمية قياساً بالقطاعات الخدمية الأخرى.
- وجود المنافسة القوية بين المؤسسات التعليمية الخاصة للوصول إلى أعلى مراتب التصنيف الإقليمي والدولي.
- تعدد من المؤسسات الاستراتيجية في البلاد وتمتلك دور فاعل في بناء المجتمع.
- مواكبتها للتطورات العلمية والتقنية بشكل أكبر من باقي المؤسسات.

2.3 وصف أفراد عينة الدراسة

تم اختيار الباحثان للأفراد المبحوثين من الذين يمتلكون المعرفة والدراية والخبرة والقرار (العميد، معاون العميد، رئيس القسم، مقرر القسم، مدير الوحدة) في المنظمات التعليمية الخاصة في محافظة دهوك، وقد قام الباحثان بتوزيع (50) استمارة استبانة على عينة الدراسة المتمثلة بالعمداء ومعاوني العمداء ورؤساء ومقرري الأقسام ومسؤولي الوحدات في المنظمات المبحوثة وأعيدت (45) استمارة أي بنسبة (90%).

والآتي عدد من خصائص عينة الدراسة موزعة على وفق السيات الديموغرافية للعيينة من خلال تحليل البيانات الميدانية وذلك حسب الفقرات الآتية:

أ. الجنس:

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق الجنس

توزیع الأفراد عينة الدراسة على وفق التحصيل العلمي

ت	التحصيل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
1	ماجستير	30	66.66
2	دكتوراه	15	33.34
المجموع		45	100.0

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

يتبين من الجدول (3) أن حملة شهادة الماجستير هم الفئة الغالبة من عينة الدراسة، إذ بلغ المعدل (66.66) من العدد الكلي للأفراد الباحثين، في حين بلغ معدل الأفراد الذين يحملون شهادة الدكتوراه في المنظمات عينة الدراسة (33.43) وهذا مؤشر على تبوء حاملي شهادة الماجستير للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية الخاصة عينة الدراسة بمعدل أكثر.

ث. المنصب الوظيفي:

الجدول (4)

توزیع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمنصب الوظيفي

ت	المنصب الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
1	عميد	3	6.7
2	معاون عميد	7	15.6
3	رئيس قسم	9	20
4	مقرر قسم	11	24.4
5	مسؤول وحدة	15	33.3
المجموع		45	100.0

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

يوضح الجدول (4) وصف عينة الدراسة على وفق المركز الوظيفي، وتبين أن مسؤولي الوحدات يمثلون أعلى نسبة إذ بلغت (33.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم تلتها فئة (مقرري الأقسام) في المرتبة الثانية إذ بلغت نسبة (24.4%)، في حين جاءت فئة (رئيس قسم) في التسلسل الثالث بينما جاءت فئة (معاوني العمداء) في المرتبة ما قبل الأخيرة وبنسبة (15.6%) ومن ث جاءت فئة (العميد) في المرتبة الأخيرة، إذ بلغت نسبة هذه الفئة (6.7%) من إجمالي

العينة وتعد هذه النسب طبيعية لكون أن عدد مسؤولي الوحدات هو الأكثر بين المناصب الموجودة في عينة الدراسة كما أنهم أقرب إلى الواقع العملي وبالتالي زيادة احتمال إعطاء إجابات أدق بخصوص فقرات استمارة الاستبانة.

ج. عدد سنوات الخدمة في المنظمة:

الجدول (5)

توزیع أفراد عينة الدراسة على وفق سنوات الخدمة في المنظمة

ت	عدد سنوات الخدمة في المنظمة	العدد	النسبة المئوية %
1	سنة 1 – 5	24	54
2	سنة 6 – 10	16	35
3	سنة 11 – 15	4	9
4	سنة فأكثر 16	1	2
المجموع		45	100.0

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

تشير متضمنات الجدول (5) إلى أن (54%) من الأفراد الباحثين لهم خدمة إجمالية تبلغ (1 – 5 سنة)، ويلها الأفراد ذوو الخدمة (6 – 10 سنة) وبنسبة تبلغ (35%)، في حين جاءت فئة (11-15 سنة) في المرتبة الثالثة ثم تلتها فئة (16 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة وهذه تعد من المؤشرات المهمة للإجابة عن أسئلة الاستبانة، إذ إن الأغلبية لديهم خبرة في العمل الإداري في المنظمات المدروسة.

ح. الدورات التدريبية التي شارك فيها:

الجدول (6)

توزیع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

ت	عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
---	-----------------------	-------	------------------



الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين التصميم الريادي والسيادة الاستراتيجية في منظمات عينة الدراسة".

1.	بلا دورة	9	20
2.	دورة واحدة	29	64
3.	دورتان	4	9
4.	ثلاث دورات فأكثر	3	7
المجموع		45	100.0

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

يوضح الجدول (6) وصف عينة الدراسة على وفق عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها الأفراد المبحوثين، وتبين أن الأفراد الذين شاركوا في (دورة واحدة) يمثلون الغالبية العظمى وبنسبة بلغت (64%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم تلتها فئة الذين لم يتم يشتركوا في أية دورة تدريبية في المرتبة الثانية إذ بلغت نسبتها (20%)، وجاءت فئة (دورتان) في المرتبة الثالثة، إذ بلغت نسبتها (9%) من العينة المدروسة، بينما جاء أصحاب (ثلاث دورات فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة تمثلت بـ (7%) وتشير هذه المعطيات الى قلة اهتمام إدارات المؤسسات التعليمية المبحوثة بالدورات التدريبية وهذا مؤشر غير جيد ويدل على ضعف تطوير وتحسين قابليات وقدرات الموارد البشرية الإدارية والفنية من خلال الدورات التدريبية.

### الجدول (7)

علاقة الارتباط بين التصميم الريادي والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي في المنظمات المبحوثة

القيمة الاحتمالية P-Value	التصميم الريادي	المتغير المستقل المتغير المعتمد
0.000	0.706**	السيادة الاستراتيجية
معنوية		
N = 45		عند مستوى المعنوية P-Value ≤ (0.05)

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS) ;  $a \leq 0.01$  \*\*

\*  $a \leq 0.05$

### 2.3.3 الارتباط على المستوى الجزئي:

يوضح الجداول من (8) الى (10) أن هناك علاقات ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل (التصميم الريادي) وأبعاد المتغير المعتمد (السيادة الاستراتيجية)، والآتي تحليل العلاقة بين كل بُعد من أبعاد التصميم الريادي وأبعاد السيادة الاستراتيجية.

#### أ. علاقة الارتباط بين التفكير التصميمي وأبعاد السيادة الاستراتيجية:

يشير الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التفكير التصميمي؛ لكونه أحد أبعاد التصميم الريادي وبين أبعاد السيادة الاستراتيجية مجتمعة على مستوى منظمات عينة الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0.487) وعند مستوى معنوية (0.001)، وهذا يشير إلى تحقيق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفكير التصميمي وأبعاد السيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة".

### 3.3 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تم تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وبالذات ما يخص وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التصميم الريادي وأبعاد السيادة الاستراتيجية عبر استخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation) وعند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) وعلى النحو الآتي:

#### 1.3.3 الارتباط على المستوى الكلي:

يتبين من النتائج الظاهرة في الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية على المستوى الكلي بين التصميم الريادي والسيادة الاستراتيجية والذي بلغ (0.706) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.000)، إذ إن تلك القيمة مؤشر على معنوية العلاقة بين المتغيرين المستقل (التصميم الريادي) والمتغير التابع (السيادة الاستراتيجية) بحسب معطيات التحليل في الجدول المذكور وبهذا تقبل

الريادية مع بُعد التشكيل التنافسي إذ بلغ معامل الارتباط بينها (0.617) وعند مستوى معنوية (0.000)، في حين أن أضعف علاقة كانت بين بُعد الشبكات الريادية وبعد (دائرة النفوذ)، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.554) عند مستوى معنوية (0.000).

أما عن العلاقة على المستوى الجزئي بين التفكير التصميمي وجميع أبعاد السيادة الاستراتيجية، فإن أقوى علاقة ارتباط معنوية لبُعد التفكير التصميمي كانت مع بُعد التشكيل التنافسي، إذ بلغت قيمة الارتباط لكل منها (0.480) وعند مستوى معنوية (0.001)، تلتها علاقة الارتباط للتفكير التصميمي مع بُعد الضغط التنافسي إذ بلغ معامل الارتباط بينها (0.422) وعند مستوى معنوية (0.004)، في حين أن أضعف علاقة ارتباط معنوية كانت لبُعد التفكير التصميمي مع بُعد دائرة النفوذ، إذ بلغ معامل الارتباط بينها (0.364)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.014).

### الجدول (9)

علاقة الارتباط بين بُعد الشبكات الريادية وأبعاد السيادة الاستراتيجية

القيمة الاحتمالية P-Value	الشبكات الريادية	المتغير المستقل	أبعاد السيادة الاستراتيجية
	التفكير التصميمي	المتغير المعتمد	
0.000 معنوية	0.554**	دائرة النفوذ	أبعاد السيادة الاستراتيجية
0.000 معنوية	1.00**	الضغط التنافسي	
0.000 معنوية	0.617**	التشكيل التنافسي	
0.000 معنوية	0.845**	المؤشر الكلي	
N= 45 P-Value ≤ (0.05) عند مستوى المعنوية			

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS) ;  $a \leq 0.01$  \*\*

\*  $a \leq 0.05$

أ. علاقة الارتباط بين التصميم البيئي وأبعاد السيادة الاستراتيجية:

يشير الجدول رقم (10) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التصميم البيئي وأبعاد السيادة الاستراتيجية على مستوى جميع منظمات عينة الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0.667) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يشير إلى تحقيق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط معنوية بين التصميم البيئي وأبعاد السيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة".

أما على المستوى الجزئي فإن أقوى علاقة ارتباط معنوية لبُعد التصميم البيئي كانت مع بُعد الضغط التنافسي، إذ بلغت قيمة الارتباط بينها (0.624) وعند مستوى معنوي (0.000)، ثم تلتها علاقة الارتباط للتصميم البيئي مع بُعد

### الجدول (8)

علاقة الارتباط بين بُعد التفكير التصميمي وأبعاد السيادة الاستراتيجية

القيمة الاحتمالية P-Value	التصميم الريادي	المتغير المستقل	أبعاد السيادة الاستراتيجية
	التفكير التصميمي	المتغير المعتمد	
0.014 معنوية	0.364**	دائرة النفوذ	أبعاد السيادة الاستراتيجية
0.004 معنوية	0.422**	الضغط التنافسي	
0.001 معنوية	0.480**	التشكيل التنافسي	
0.001 معنوية	0.487**	المؤشر الكلي	
N= 45 P-Value ≤ (0.05) عند مستوى المعنوية			

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS) ;  $a \leq 0.01$  \*\*

\*  $a \leq 0.05$

أ. علاقة الارتباط بين الشبكات الريادية وأبعاد السيادة الاستراتيجية:

يشير الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الشبكات الريادية؛ لكونه أحد أبعاد التصميم الريادي وأبعاد السيادة الاستراتيجية على مستوى جميع منظمات عينة الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (0.845) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يشير إلى تحقيق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تشير إلى "وجود علاقة ارتباط معنوية بين الشبكات الريادية وأبعاد السيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة".

أما على المستوى الجزئي فإن أقوى علاقة ارتباط معنوية لبُعد الشبكات الريادية كانت مع بُعد الضغط التنافسي، إذ بلغت قيمة الارتباط لكل منها (1.00) وعند مستوى معنوية (0.000)، تلتها علاقة الارتباط للشبكات

الخارجية، وكذلك العمل على تصميم بيئة عمل داخلية متميزة من خلال توفير جميع العناصر والمتطلبات اللازمة، والاستفادة من جهود الخبراء والفنيين المختصين في مجال التصميم والإبداع والابتكار، كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة تحقيق السيادة الاستراتيجية من قبل المؤسسات التعليمية الخاصة المبحوثة.

#### 4.3 تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

استكمالاً للمعالجات المنهجية لفرضيات الدراسة تناول في هذا المحور تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة وهو ما تنص عليه فرضية الدراسة الثانية الرئيسة وفروعها الثانوية وقد تم اختبار هذا التأثير باستخدام (نموذج الانحدار الخطي البسيط).

#### 1.4.3 تحليل علاقة التأثير على المستوى الكلي:

يمثل مضمون هذا التأثير اختباراً للفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على "وجود تأثير معنوي للتصميم الريادي في السيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة" وكالاتي:

تشير نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الموضح في الجدول (11) الى تأثير أبعاد التصميم الريادي في السيادة الاستراتيجية؛ حيث أن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد التصميم الريادي في السيادة الاستراتيجية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (42.852) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.876) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وفسرت أبعاد التصميم الريادي ما نسبته (49%) من التباين الحاصل في السيادة الاستراتيجية، وهذا ما أوضحته قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ). أما النسبة المتبقية والبالغة (51%) فهي تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة، وتشير قيمة معامل ( $B_1$ ) التي بلغت (0.684) إلى أن التغير الحاصل في أبعاد التصميم الريادي بوحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في السيادة الاستراتيجية بمقدار (0.684)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (6.546) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.733) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05).

وبموجب هذا تُقبل الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي للتصميم الريادي في السيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة ".

#### الجدول (11)

التشكيل التنافسي إذ بلغ معامل الارتباط بينها (0.548) وعند مستوى معنوية (0.000) وإن أدنى علاقة كانت بين بُعد التصميم البيئي وبعد (التشكيل التنافسي)، إذ بلغ معامل الارتباط بينها (0.548) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.000).

#### الجدول (10)

#### علاقة الارتباط بين بُعد التصميم البيئي وأبعاد السيادة الاستراتيجية

المتغير المستقل	التصميم البيئي	القيمة الاحتمالية	المتغير المعتمد	أبعاد السيادة الاستراتيجية
دائرة النفوذ	0.559**	0.000	معنوية	
الضغط التنافسي	0.624**	0.000	معنوية	
التشكيل التنافسي	0.548**	0.000	معنوية	
المؤشر الكلي	0.667**	0.000	معنوية	
عند مستوى المعنوية		P-Value ≤ (0.05)		N= 45

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS) ;  $a \leq 0.01$  \*\*  
\*  $a \leq 0.05$

ويستدل الباحثان من نتائج علاقات الارتباط أنه كلما ازدادت درجة اعتماد المؤسسات التعليمية المبحوثة لأهداف طموحة تحقق قيمة لها حالياً ومستقبلاً، مع استخدام التفكير الإبداعي في حل المشكلات وإيجاد الحلول المستدامة، وإبداع القيادات الإدارية في توليد الرؤى والحلول المنطقية للمشاكل وإمكانية تعديلها وفقاً لحالة المشكلة، بالإضافة إلى تميز قيادات المؤسسات التعليمية المبحوثة بإمكانية ترتيب أهدافها من حيث قوتها وإمكانية تنفيذها، والعمل على بناء علاقات واسعة مع الهيئات الحكومية والمنظمات الكبرى والهيئات المهنية، واعتماد هذه المؤسسات لأنظمة إتصالات فاعلة مع المؤسسات الأخرى لتبادل المعلومات والمعرفة، واعتماد إجراءات وآليات مناسبة في توفير بيئة ريادية قائمة على الإبداع والابتكار، والقيام بدراسة بيئة العمل المادية والاجتماعية وإمكانية مواكبتها مع طبيعة المجتمع والبيئة

تحليل تأثير بُعد التفكير التصميمي في أبعاد السيادة الاستراتيجية

أبعاد السيادة الاستراتيجية				المتغير المعتمد			
R <sup>2</sup> R Square	F		B1	B0	أبعاد المتغير المستقل		
	الجدولية	المحسوبة					
%23	3.876	13.350	0.392	2.407	التفكير التصميمي		
	P- Value	0.001	t	3.654		t	5.505
			P- Value	0.001		P- Value	0.000
T الجدولية = 1.733							
N = 45			d.f = (1, 43)				

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

أ. تأثير الشبكات الريادية في أبعاد السيادة الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (13) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لبُعد الشبكات الريادية في أبعاد السيادة الاستراتيجية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (107.419) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.876) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وفُسرَت الشبكات الريادية ما نسبته (71%) من التباين الحاصل في أبعاد السيادة الاستراتيجية، وهذا ما أوضحته قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، وتشير قيمة معامل (B<sub>1</sub>) التي بلغت (0.772) إلى أن التغير الحاصل في بُعد الشبكات الريادية بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير في أبعاد السيادة الاستراتيجية بنفس المقدار، أي: (0.772)، وكانت قيمة (t) المحسوبة (10.364) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.733) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05).

وبموجب هذا تُقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي للشبكات الريادية في أبعاد السيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة "

الجدول (13)

تحليل تأثير بُعد الشبكات الريادية في أبعاد السيادة الاستراتيجية

أبعاد السيادة الاستراتيجية				المتغير المعتمد			
R <sup>2</sup> R Square	F		B1	B0	أبعاد المتغير المستقل		
	الجدولية	المحسوبة					
%71	3.876	107.419	0.772	0.882	الشبكات الريادية		
	P- Value	0.000	t	10.364		t	2.919
			P- Value	0.000		P- Value	0.006
T الجدولية = 1.733							
N = 45			d.f = (1, 43)				

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

تحليل تأثير التصميم الريادي في السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي في

المنظمات المبحوثة

السيادة الاستراتيجية				المتغير المعتمد			
R <sup>2</sup> R Square	F		B1	B0	التصميم الريادي		
	الجدولية	المحسوبة					
%49	3.876	42.852	0.684	1.253			
	P- Value	0.000	t	6.546		t	2.977
			P- Value	0.000		P- Value	0.005
T الجدولية = 1.733							
N = 45			d.f = (1, 43)				

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

2.4.3 تحليل علاقة التأثير على المستوى الجزئي

تتفرع من الفرضية الرئيسة الثانية فرضيات فرعية تنص على وجود تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد التصميم الريادي والمتمثلة بـ (التفكير التصميمي، الشبكات الريادية، التصميم البيئي) في أبعاد السيادة الاستراتيجية، وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن التأثير بين متغيرات الدراسة وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية فقد تم تحليل تأثير كل بُعد من أبعاد التصميم الريادي في أبعاد السيادة الاستراتيجية على افراد وكالاتي:

أ. تأثير التفكير التصميمي في أبعاد السيادة الاستراتيجية

تشير معطيات الجدول (12) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتفكير التصميمي في أبعاد السيادة الاستراتيجية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (13.350) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.876) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فُسر معامل التحديد (R<sup>2</sup>) ما نسبته (23%) من التباين الحاصل في أبعاد السيادة الاستراتيجية، وتشير قيمة معامل (B<sub>1</sub>) التي بلغت (0.392) إلى أن التغير الحاصل في بُعد التفكير التصميمي بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير في أبعاد السيادة الاستراتيجية بمقدار (0.392)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (3.654) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.733) وأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05).

وبموجب هذا تُقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي للتفكير التصميمي في أبعاد السيادة الاستراتيجية في

المنظمات المبحوثة "

الجدول (12)

1. تبين من المراجعة النظرية عدم وجود اتفاق في آراء الكتاب والباحثين بخصوص عدد وتسمية أبعاد التصميم الريادي، ويمكن أن نعزو ذلك إلى حداثة هذا الموضوع وأن الدراسات والبحوث ما زالت في مرحلة التأسيس النظري لموضوع التصميم الريادي.
2. يعتبر التصميم الريادي أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح في المنظمات المبحوثة من خلال توليد الأفكار القائمة على المعرفة مثل المستوى العالي من المسؤولية التنفيذية وتخطيط الأعمال والإدارة للقضايا الإبداعية والتسويقية وما إلى ذلك.
3. تبين من المراجعة النظرية عدم وجود دراسات عربية تناولت موضوع التصميم الريادي، وهذا مؤشر على حداثة الموضوع في أدبيات إدارة الأعمال بشكل عام والإدارة الاستراتيجية والريادة بشكل خاص من جهة ومن جهة أخرى هو إشارة إلى التأخر في تناول المواضيع الحديثة فيما يخص مجال الإدارة الاستراتيجية في الدراسات العربية.
4. السيادة الإستراتيجية مفهوم جديد نسبياً، ولا يزال في طور التفكير والتطور، لا سيما في أبعادها، وهي تتميز بأنها حالة من الحتمية والتراكم، ويصعب تشخيصها وتحديد المراحل التي تمر بها هذه المراحل لأنها تراكمية من جهة وغير مرئية من جهة أخرى، حيث تنتقل من مرحلة إلى أخرى لأن هناك تأثير على المنظمة بالشكل الذي يحقق مكانة تنافسية وريادية متطورة في السوق وصولاً إلى المستوى السيادي.
5. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين المتغير المستقل (التصميم الريادي) والمتغير المعتمد (السيادة الاستراتيجية) في المنظمات عينة الدراسة.
6. أوضحت نتائج التحليل على الصعيد الجزئي أن العلاقة معنوية بين جميع أبعاد التصميم الريادي والسيادة الاستراتيجية، وكانت أقوى علاقات الارتباط هي بين بُعد (الشبكات الريادية) والسيادة الاستراتيجية، وأضعف العلاقات المعنوية كانت بين بُعد (التفكير التصميمي) والسيادة الاستراتيجية.

#### أ. تأثير التصميم البيئي في أبعاد السيادة الاستراتيجية

تشير معطيات الجدول (14) الى أن هناك تأثيراً معنوياً للتصميم البيئي في أبعاد السيادة الاستراتيجية ، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (34.471) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.876) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (44%) من التباين الحاصل في أبعاد السيادة الاستراتيجية، وتشير قيمة معامل ( $B_1$ ) التي بلغت (0.528) إلى أن التغيير الحاصل في بُعد التصميم البيئي بوحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في أبعاد السيادة الاستراتيجية بمقدار (0.528)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (5.871) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.733) وانها قيمة معنوية عند مستوى (0.05).

وبموجب هذا تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي للتصميم البيئي في أبعاد السيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة ".

#### الجدول (14)

#### تحليل تأثير بُعد التصميم البيئي في أبعاد السيادة الاستراتيجية

أبعاد السيادة الاستراتيجية						المتغير المعتمد أبعاد المتغير المستقل
R <sup>2</sup> R Square	F		B1		B0	
	الجدولية	المحسوبة	t	5.871	t	5.179
%44	3.876	34.471	0.528		1.880	
	P- Value	0.000	P- Value	0.000	P- Value	0.000
	T الجدولية = 1.733					
N = 45				d.f = (1, 43)		

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

ويستدل الباحثان من تحليل نتائج التأثير بأن مستويات التصميم الريادي تأثيراً كبيراً في تحقيق مستويات عالية من السيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية الخاصة قيد البحث.

#### 1.4 الاستنتاجات والمقترحات

##### 1.4 الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، وكالاتي:

7. كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للتصميم الريادي في تحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمات المحوثة، وهذا يعزز من قوة النموذج الافتراضي للدراسة.
8. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد التصميم الريادي مجتمعةً ومنفصلةً في السيادة الاستراتيجية على مستوى جميع منظمات عينة الدراسة، وقد كان أعلى تأثير معنوي لبعد (الشبكات الريادية) في حين إن أدنى تأثير معنوي كان لبعد (التفكير التصميمي) في السيادة الاستراتيجية، وهذا يعزز من الخطط الافتراضي للدراسة وفرضياتها.
5. تسمية ووصف برنامج التصميم الريادي يساعد على توافق الجهود المبذولة بشكل فريد مع المنظمة وزيادة أهمية تطبيقه واستخدامه، ويوفر لغةً وإطاراً مشتركين.
6. مشاركة القيادة سيكون لها تأثير قوي، فأفضل فائدة تفكير تصميمي هم أولئك الذين يمارسونه بأنفسهم.
7. ينبغي تبني شغف وإبداع لدى ممارسي التصميم الريادي، من خلال دمج التفكير التصميمي في الثقافة بهدف تغيير عقلية الموظفين وجعله جزءاً من الحمض النووي للمنظمة.

#### قائمة المصادر:

#### 2.4 المقترحات

- تقترح هذه الدراسة جملةً من الإقتراحات للمنظمات التعليمية الخاصة المحوثة وكالآتي:
1. تقترح الدراسة للمؤسسات التعليمية المحوثة استغلال علاقات الارتباط والأثر الإيجابي الموجود بين التصميم الريادي والسيادة الاستراتيجية وذلك عن طريق توظيف أبعاد التصميم الريادي بما يساهم في تحقيق السيادة الاستراتيجية لهذه المنظمات.
  2. على المنظمات المحوثة أن تعمل على تقديم حزمة من الخدمات التعليمية والبحثية المتميزة والتي تمكنها من قيادة سوق العمل بما توفره من مهارات وقدرات تتفوق بها على المنظمات التعليمية المحلية والإقليمية وذلك ضمن إطار توسيع دائرة نفوذها لتحقيق السيادة الاستراتيجية.
  3. توسيع النطاق إذ يجب على القيادة معرفة مدى أهمية توفير مهارات التصميم الريادي، وتوفيرها لجميع الأفراد العاملين داخل المنظمات التعليمية، كما يجب إدراك أهمية تطبيقه على جميع أجزاء المنظمة.
  4. تحديد وتوظيف الأشخاص الذين يمتلكون العقلية المناسبة وإشراكهم في تدريبات المنظمة وتأهيل الأفراد من خلال إشراكهم في تنفيذ مهارات التفكير التصميمي، إذ إن الأمر لا يتعلق فقط بإفناق الأموال على برامج التدريب الكبيرة، بل المهم هو التحور حول تعليمهم كيفية التفكير مثل المصممين.
- أولاً: المصادر العربية**
1. الباشقالي، محمود، وسلطان، حكمت، (2021)، دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، *المجلة العربية للإدارة*، 95-126، 41(1).
  2. الفتلاوي، ميثاق هاتف، القطن، مناف عبد الكاظم، وعبد الله، حسين علي (2020) تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي-دراسة اختبارية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية في محافظة البصرة/العراق، *مجلة الادارة والاقتصاد* 26-42، (126).
  3. الباسري، أكرم محسن، الطائي، فيصل عموان، والشريفي، علي كاظم، (2020) " الدعم المنظمي واثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية" دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية، *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، (14) 56.
- ثانياً: المصادر الإنكليزية**
4. Abbas, Jaffar, et al, (2019), The Impact of Entrepreneurial Business Networks on Firms' Performance Through a Mediating Role of Dynamic Capabilities, *Sustainability*, 11, 3006.

15. Hashim, N.A.B.; Raza, S.; Minai, M.S. (2018), Relationship between Entrepreneurial Competencies and Small Firm, Performance: Are Dynamic Capabilities the Missing Link? *Acad. Strateg. Manag. J.* 17, 1–10.
16. Ochs, J. B., Watkins, T. A., & Boothe, B. W. (2001). Creating a truly multidisciplinary entrepreneurial educational environment. *Journal of Engineering Education*, 90(4), 577-583.
17. Estrada-Robles, M., Williams, N., & Vorley, T. (2018). Navigating institutional challenges in Mexico: The role of social capital in entrepreneurial families. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
18. D'Aveni, R. (2001). *Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth and Power through Spheres of Influence*. New York: The Free Press.
19. Strikwerda, Hans. (2002). *Strategic Supremacy Operational Excellence is Not Sufficient; Your Firm Needs a Power Strategy*. Nolan, Norton & Co.
20. Zee, Han van der and Strikwerda, Hans. (2003). *How to Think and Act Strategically in Times of Economic Uncertainty*. Copyright Nolan, Norton & Co, [www.nolannorton.com](http://www.nolannorton.com).
21. Kotzé, J. G. (2003). "Strategic Supremacy in the Hypercompetitive 21st Century", *SAJEMS NS*. Vol. 6, No. 1, pp. 99-117.
22. Depperu, Donatella and Cerrato, Daniele. (2005). *Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures*, Working Paper No. 32, Dipartimento Scienze Sociali -Sezione Economia Aziendale, Universita Cattolica Del Sacro Cuore, Piacenza.
23. Khatib, O., & ALshwabkeh, K. (2022) *Digital Transformation and Its Impact on Strategic Supremacy Mediating Role of Digital HRM: an Evidence From Palestine*.
24. Abazeed, R. A. (2022). The Impact of Dynamic Capabilities on Strategic Supremacy through Organizational Immunity at Jordanian Telecommunication Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 18(3).
25. Hasan, H. Q., & AL-sheikli, A. I. (2020). The Effect of strategic Supremacy on strategic success a case study in Thi Qar
5. Bin Abdullah. Shamsuri, (2020), *Design Thinking in Fostering Creativity and Innovation*, Conference Paper.
6. García, L. M., Deserti, A., & Teixeira, C. (2017). Entrepreneurial design: the role of design as driver of entrepreneurial opportunity generation and assessment. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 21(1-2), 64-85.
7. Roberts, N. C., & King, P. J. (1996). *Transforming public policy: Dynamics of policy entrepreneurship and innovation*. Jossey-Bass.
8. Hendricks, D., Meyer, M. (2020) 'Fostering Innovative Entrepreneurial Design Students Exploring the Relationship between Innovation Characteristics and Attitudes towards Entrepreneurship in South African Design Students'. *Architecture\_MPS* 18, 1 5.
9. Gunes, S. (2012). Design entrepreneurship in product design education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 51, 64-68.
10. Von Kortzfleisch, H. F., Zerwas, D., & Mokanis, I. (2013). Potentials of entrepreneurial design thinking® for entrepreneurship education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 2080-2092.
11. Kim, Y. S., & Park, J. A. (2021). Design Thinking in the Framework of Visual Thinking and Characterization of Service Design Ideation Methods Using Visual Reasoning Model. *The Design Journal*, 24(6), 931-953.
12. Magistretti, S., Pham, C. T. A., & Dell'era, C. (2021). Enlightening the dynamic capabilities of design thinking in fostering digital transformation. *Industrial Marketing Management*, 97, 59-70.
13. Busse, T. S., Jux, C., Kernebeck, S., Dreier, L. A., Meyer, D., Zenz, D., ... & Ehlers, J. P. (2021). Needs Assessment for the Development of an Electronic Cross-Facility Health Record (ECHR) for Pediatric Palliative Care: A Design Thinking Approach. *Children*, 8(7), 602.
14. Ivy, Julia, & Perényi, Áron, (2020), *Entrepreneurial networks as informal institutions in transitional economies, Entrepreneurship & Regional Development An International Journal*, ISSN: 0898-5626 (Print) 1464-5114 (Online) Journal.

Governorate. *Journal of Economics And Administrative Sciences*, 26(124).

26. D'Aveni, Richard. (2004a). "Corporate Spheres of Influence", MIT Sloan Management Review, (4) 5, pp. 38-46.
27. D'Aveni, Richard. (2004b). "The Balance of Power", MIT Sloan Management Review, Summer, available on-line at: <http://web.mit.edu/smr/issue/2004/summer/15/10/>.
28. Strikwerda, J. and Rijnders, D. (2005). "Possible End Games in the European Postal Market: Qui Bone2" In M. A. Crew and P. R. Kleindorfer (Eds.), *Regulatory and Economics Changes in the Postal and Delivery Sector*. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.
29. Damen Ger A.; Dubel Jeroen and Strikwerda Hans. (2009). "Strategic Supremacy in a Network Economy", The Anniversary Edition, Nolan, Norton & Co., [www.nolannorton.com](http://www.nolannorton.com).
30. Al-Zu'bi, Hasan Al-Zu'bi. (2017). "Diagnosis of Perception Strategic Planning to Ensure Strategic Supremacy", *International Business Management* 11 (6), pp. 1240-1245.
31. Zucchini, Leon and Kretschmer, Tobias. (2011). "Competitive Pressure: Competitive Dynamics as Reactions to Multiple Rivals", Conference Druid on Innovation, Strategy and Structure, Organizations, Institutions, Systems and Regions at Copenhagen Business School, Denmark, June, pp. 15-17.
32. Kotze, J. G. (2003). Strategic supremacy in the hypercompetitive 21<sup>st</sup> century. *South African Journal of Economic and Management Sciences* 117.
33. Robinson Pamela K. Hsieh Linda "Restoring : a strategic Renewal of luxury clothing supply chains, *Operations Management Research* Vol. 9, No. 3-4, pp 89-101,2016 .