

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق التوجه الريادي / دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات التجارية في محافظة دهوك / إقليم كردستان العراق البحث مستل من أطروحة الدكتوراه

حطرمصطفى اسمايل، قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو  
أ.م.د. سعد فاضل عباس المحمود، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على تأثير التحالفات الاستراتيجية في تحقيق التوجه الريادي في الشركات التجارية، ويتضمن ميدان البحث الشركات التجارية في محافظة دهوك في إقليم كردستان، واختيرت عينة البحث من المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى وعدد من الشركات والتي بلغت (72) فرداً، واعتمدت استمارة الاستبيان والتي اعدت كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم إجراء تحليل البيانات للجانب الميداني باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V26). وتوصلت نتائج البحث الى ان التحالفات الاستراتيجية لها تأثير في تحقيق التوجه الريادي واهتمت بدراسة أنماط التحالفات والتي من شأنها أن تعزز الريادية في الشركات التجارية.

### 1. المقدمة

ظهرت في العصر الحديث العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة من بينها التحالفات الاستراتيجية، إذ أن التحالفات الاستراتيجية تعد من المواضيع ضرورة في عصرنا هذا لكي تتمكن الشركة من تحقيق اهدافها المتمثلة بالبقاء والنمو باستمرار من اجل احتفاظ بمركزها السوقي، اذ إن الشركات التي ترغب بأن تكون ناجحة يجب أن تجد باستمرار من جانب آخر فإن التحالفات الاستراتيجية تقدم العديد من الفوائد للشركات من خلال التعاون حيث يمكن لها مشاركة الموارد والخبرات، وخفض التكاليف وتحسين الكفاءة والمساعدة على تخفيف المخاطر من خلال مشاركتها مع شركائها.

وان التوجه الريادي يعتبر ضرورة ملحة كونه من المداخل الإدارية التي تشكل قوة موجهة لإدارة الأنشطة والمهام الريادية لمنظمات التي تسعى للتفوق والنجاح في عالم الأعمال. ان ريادة الأعمال من الموضوعات المهمة، وخاصة مع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال اشتداد المنافسة بين المنظمات ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها والمنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير. وعليه فقد جاء البحث الحالي في محاولة للربط ما بين موضوعي التحالفات الاستراتيجية والتوجه الريادي لدى الشركات التجارية، واعتمد الباحثان باختيار عدد من الشركات التجارية في محافظة دهوك لإجراء الدراسة. وقام الباحثون بتصميم استبانة لقياس مغيرات البحث التي تم توزيعها على العينة واعتمد على (72) استبانة صالحة للتحليل. وكذلك استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات. وتم تقسيم البحث الى ثلاثة مباحث، المبحث الاول يختص بمنهجية البحث، والمبحث الثاني يختص بالجانب النظري للبحث، بينما تناول المبحث الثالث للجانب الميداني، وتم اختتام البحث بالاستنتاجات والمقترحات التي توصل لها البحث.

### 2. المبحث الأول: منهجية البحث:

1.2. مشكلة البحث: تعد الشركات التجارية احدى العناصر المهمة في بيئة الاعمال في اقليم كردستان خاصة بعد الانفتاح ونمو الحركة التجارية والاستثمارية في العقود الاخيرة، وقد تعددت مؤشرات تحقيق التوجه الريادي في نهايات القرن الماضي وبداية القرن الحادي والعشرين اذ ظهرت في الافق العديد منها والتي كان من أهمها التحالفات الاستراتيجية والتي تعد من الاستراتيجيات الفعالة لهذا الغرض، لذلك يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الاتي: ما هو دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق التوجه الريادي في الشركات التجارية في محافظة دهوك في إقليم كردستان؟ ومن التساؤل أعلاه يمكن اشتقاق بعض الأسئلة الفرعية الاتي:

أ. ما هو مستوى التحالفات الاستراتيجية في الشركات التجارية في محافظة دهوك في إقليم كردستان؟

ب. ما هو مستوى التوجه الريادي في الشركات التجارية في محافظة دهوك في إقليم كردستان؟

ج. هل توجد علاقة تأثير بين التحالفات الاستراتيجية والتوجه الريادي في الشركات التجارية في محافظة دهوك في إقليم كردستان؟  
2.2. اهداف البحث: يسعى البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن التطرق اليها من خلال النقاط الآتية:

أ. التعرف على مستوى التحالفات الاستراتيجية في الشركات قيد الدراسة.

ب. التعرف على مستوى التوجه الريادي في الشركات قيد الدراسة.

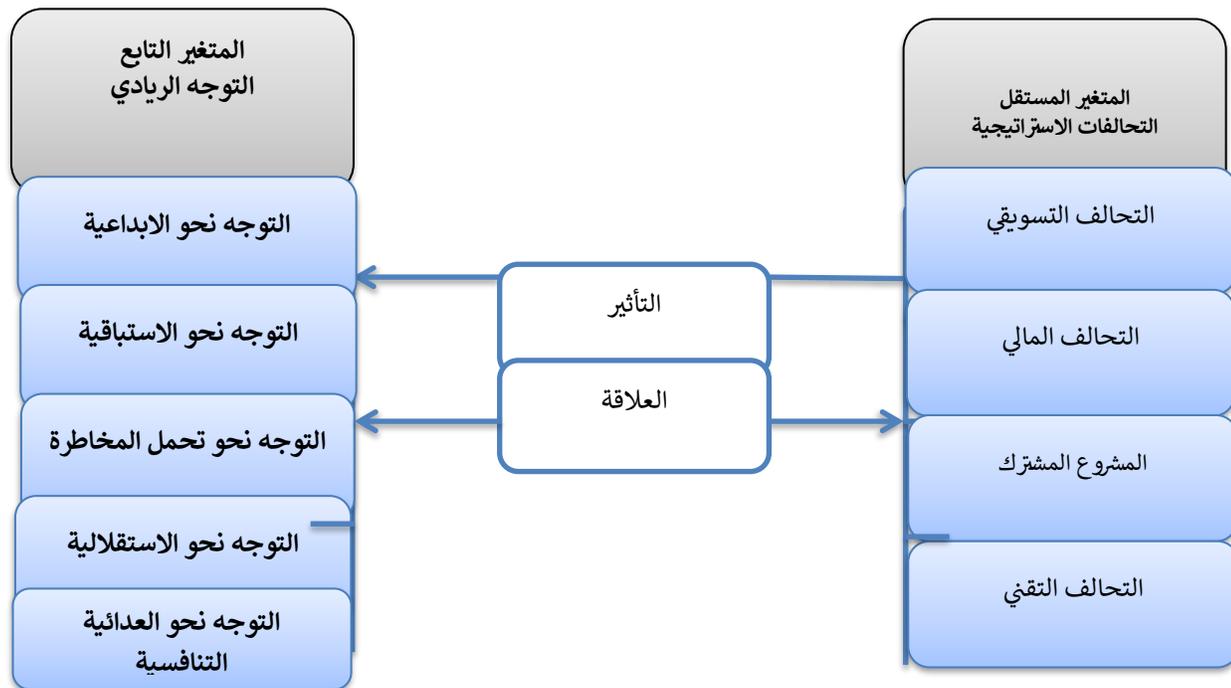
ج. مناقشة علاقة التأثير بين التحالفات الاستراتيجية والتوجه الريادي في الشركات قيد الدراسة.

د. التوصل الى مجموعة من النتائج والمقترحات.

### 3.2. أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث كونه يتناول ظاهرة معاصرة تتعلق بإقامة مشاريع استراتيجية كبيرة بالتعاون مع الشركات سوى كانت في القطاع الخاص ام العام والاستفادة من خبراته وكفاءاته، والتعرف على مشاكل التحالفات والمعوقات التي تواجهها وتحول دون تطبقها، فضلاً عن التعرف على اهم متطلبات نجاح هذه التحالفات ومدى ارتباطها وتأثيرها في التوجه الريادي في الشركات التجارية.

4.2. أنموذج البحث: ان المخطط الافتراضي للبحث للمتغير المستقل المتمثل بالتحالفات الاستراتيجية وابعادها، والمتغير التابع والمتمثل بالتوجه الريادي وابعاده. ويضم علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما يوضح في الشكل الآتي:



الشكل (1): مخطط البحث

## 5.2 فرضيات البحث:

تم صياغة البحث على مجموعة من الفرضيات وكما يأتي:

- أ. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحالفات الاستراتيجية والتوجه الريادي في الشركات التجارية المبحوثة عند مستوى دلالة (0.05) وعلى المستوى الكلي والجزئي.
  - ب. توجد علاقة تأثير معنوية بين التحالفات الاستراتيجية والتوجه الريادي في الشركات التجارية المبحوثة عند مستوى دلالة (0.05) وعلى المستوى الكلي والجزئي.
- 6.2. منهج البحث وحدوده:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي لتأطير الجانب النظري وكذلك المنهج التحليلي للجانب الميداني من البحث. أما حدود البحث فهي:
- الحدود المكانيّة: تتمثل بالشركات التجارية العاملة في محافظة دهوك في إقليم كردستان.
  - الحدود الزمانية: تتمثل بالفترة الممتدة ما بين 2022/12/15-2023/5/15.
  - الحدود البشرية: تتمثل بالمديرين من أصحاب القرار في الإدارة العليا والوسطى.

## 3. المبحث الثاني: الإطار النظري

### 1.3.1 التحالفات الاستراتيجية:

**1.3.1. مفهوم التحالفات الاستراتيجية:** تم توضيح للتحالفات لأول مرة كانت على يد (Evan,1966)، و (Wareen,1967)، وتلاها عدد من الباحثين (Borys and Jemison,1989)، و (Inkpen,1998)، وهي دراسات أشارت بان منطق التعاون والتحالف يوحد مؤسسي الشركات مع مجهري المواد الخام والزبائن المحتملين والشركاء الحاليين وهم المنافسين في الماضي وذلك لتحقيق الاهداف المشتركة وتحقيق قيمة اعلى. لذلك تتطلب التحالفات الاستراتيجية الثقة المتبادلة والتعاون بين المنظمات. ويعرف (مغاوري وامين، 2021: 5) التحالفات الاستراتيجية على انه تشكيل شركتين أو أكثر علاقة تكاملية متبادلة تهدف الى تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة. في حين يرى (Robinson، 2000: 7) ان التحالفات الاستراتيجية هي عقود بين تنظيمية تساعد على تشارك الموارد التكميلية دون وضع هذه الموارد تحت إشراف موحد هرمي، لقد ازداد تكرار هذه التحالفات وبدأت تلعب دورا مهما في الاستراتيجيات المالية والشراكة، ان الشركات الاستراتيجية مصدر مهم للتمويل الخارجي لنشاطات البحث والتطوير وتساعد التحالفات الاستراتيجية الشركات على تشارك الأفراد العاملين والموارد المالية والتقانة والمنشآت الإنتاجية تحت حوكمة هيكل تعاقدي مؤقت ومرن. ويرى (Varma et al., 2015: 434) بأن التحالفات الاستراتيجية مجموعة من الأنشطة التي يجب على كل شريك أن يؤديها من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة. ويشير (Neisten and Jolink, 2015: 79) بأن التحالفات الاستراتيجية تعزز التواصل والتبادل بين الشركاء فيما يتعلق بالقواعد والالتزامات وتطوير نموذج مشترك للعمل معاً. وعلى الرغم من أن التحالفات الإستراتيجية توفر فرصاً كبيراً لمشاركة المعرفة بين شركات، إلا أنها تنطوي أيضاً على مخاطر تسرب المعرفة إلى الشركات المتحالفة معها، ومن أجل منع هذا النوع من المخاطر من الضروري تطوير رأس مال علائقي بين الشركاء؛ يعمل كضمانة ضد مخاطر السلوك الانتهازي (Jiang et al., 2016: 810). ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن التحالفات الاستراتيجية عبارة عن اتفاقات أو شراكة أو تعاون أو علاقات مشتركة تكون بين شركتين بهدف انجاز مشروع مشترك تدوم لفترة طويلة.

**2.1.3. أبعاد التحالفات الاستراتيجية:** اعتمد البحث الحالي على عدد من الدراسات في تحديد ابعاد التحالفات الاستراتيجية، وذلك الى نسبة الاتفاق العالية فيما بينهم على هذه الابعاد، ومن هذه الدراسات (Kuglin and Hook.,2002,6)، (Gibbs and Humphries.,2009,51)، (Yu, B et al., 2019,25)، (خليل ، 2021 : 278) وكما يلي:

- أ. **التحالف التسويقي:** تتفق الشركات المتحالفة في التحالف التسويقي بتنسيق قنوات توزيعها مع بعضها فضلا عن تطوير علامات تجارية ونتاج منتجات مشتركة وتشارك كلف البحث والتطوير العالية التي لا تستطيع شركة منفردة تحملها، والتي تتشكل بين شركتين تتفقان على الوصول إلى السوق سوية لتبيع إحداها منتجات وخدمات تكميلية للأخرى. هدف هذا النوع من التحالف هو زيادة المبيعات وتتمحور عادة حول نشاطات البيع المشترك (العوضي ويسيوبي، 2007: 174). كما وينبغي ان الحليف التسويقي هو يساهم في تحقيق فوائد في قنوات توزيعه بإضافة المنتجات إلى المحفظة التسويقية والبحث عن منافذ للمنتجات وزيادة اقتصاديات الحجم وتقليل كلفة (Gibbs and Humphries، 2009: 51). ويرى الباحثون ان التحالف التسويقي هو توافق ما بين الشركات لنظام التوزيع منتجاتها وزيادة مبيعاتها وكذلك ايجاد اسواق الجديدة لمنتجاتها وتعظيم قيمتها.
- ب. **التحالف المالي:** وفق هذا النوع من التحالفات تتفق شركتان او أكثر بأثناء التحالف قائم على اساس مساهمة احدى الشركات في رأسمال الاخرى مقابل المشاركة في الاشراف وهذا يكثر في سلاسل التجهيز حيث تساهم الشركة برأسمال المجهز بهدف الاشراف على عمليات المجهز للحصول على قطع الغيار المطلوبة. (خليل ، 2021 : 278). ويمكن ان تأخذ هذه التحالفات اشكال عديدة منها، التحالفات التعاونية وهي اجتماع أو تحالف مجموعة من الشركات المتنافسة أصلاً لتكون رابطات أو مجموعات كسب لوبي سياسي يحاولون ان يصلوا إلى حجم يساعد على المساومة. وهناك نوع اخر يسمى بتحالف الاندماج والاستحواذ حيث يعتبر هذا النوع من التحالف هو بديل لعملية اندماج

قد يمنعه القانون أو تمنعه عوامل تجارية (Gibbs and Humphries, 2009: 5). استناداً إلى ما سبق يمكن القول ان البعد المالي هو احدى وسائل مهمة التي يمكن للشركات ان تستخدمها لاحتفاظ بميزتها التنافسية الحالية والنمو في المستقبل حيث تشهد البيئة الحالية للأعمال منافسة قوية التي من شأنها ان تحد من نمو الشركات دون اللجوء الى الدخول في هكذا نوع من التحالفات.

**ج. المشاريع المشتركة:** في هذا النوع من التحالف تشترك شركتين لتأسيس شركة ثالثة لتسويق أو تطوير منتجات أو خدمات معينة وهذا يعني تأسيس منظمة منفصلة يهيكلها المالي وملكيته ومخزنها. الجانب الايجابي من هذا التحالف هو الالتزام المالي والقانوني ما بين الشركتين ولكن هناك جانب سلبي للمشروع المشترك وهو ان الإخفاق قد يكون له عواقب وخيمة على الشركتين ففي أشكال التحالف الأخرى أعلاه يمكن لأي طرف الانسحاب من التحالف ولكن في المشاريع المشتركة تتحمل الشركات المؤسسة المسؤولية المالية المرتبطة بأدائها (العوضي ويسوي، 2007: 174). تتفق الشركات المتحالفة في المشروع المشترك على تأسيس شركة مستقلة لتنفيذ نشاط معين لفترة معينة (خليل، 2021: 278). ويرى آخرون ان هذا النمط من التحالفات الاستراتيجية يخدم كلا طرفي التحالف وتم التأكيد على أهمية هذا النمط من خلال مساهمتها في تحقيق التعلم التنظيمي واسبس الميزة التنافسية للشركة (Sroka, 2011: 62). نستخلص مما ورد ان المشاريع المشتركة كونها أحد الابعاد مهمة للدخول في اسواق جديدة لا يمكن دخولها دون وجود هكذا التحالفات لكي يتركز الشركة بأسرع الوقت في تلك الاسواق.

**د. التحالف التقني:** تتفق الشركات المتحالفة في التحالف التقني على المشاركة بالتقانة اللازمة لتصميم منتج جديد أو تحسين العمليات الانتاجية ويشمل ذلك تبادل الخبرات وتأسيس فرق عمل مشتركة (خليل، وإمام، 2021: 278). وكذلك يمكن اعتبار ان التحالفات التقنية هي تعاون في مجال نشاطات البحث والتطوير والهندسة ونظم المعلومات والتصنيع وتعتمد على فكرة جمع الموارد الفكرية لشركتين أو أكثر تشارك بالكلف والمخاطر وتطوير المنتجات والتعلم وتحقيق سرعة الوصول إلى السوق، وان تحالفات البحث والتطوير تجمع شركات صغيرة ذات مهارات فنية معينة مع شركات كبيرة ذات خبرة في التطوير والتصنيع، ومن خلال جمع المهارات التكميلية يمكن لهذه الشركات ان تنتج المنتجات بسرعة أعلى وكلفة اقل مما تستطيعه الشركة المنفردة وحدها (Moeen and Mitchell, 2020: 1465). حيث وجدت الدراسات ان هناك منافع نتيجة التحالفات التقنية والتسويقية في صناعة الأدوية ومشاريع عالية التقانة ووجدت الدراسات علاقة ايجابية ما بين زيادة المبيعات واستخدام اتفاقيات التعاون في البحث والتطوير (Vermeer and Thomas, 2020: 44). ولذلك يمكن القول بان التحالف التقني أصبح حاجة ماسة لا يمكن للشركات الاستغناء عنها في ظل بيئة الأعمال تتسم بالعالمية إذا ما ارادت لنفسها البقاء والنمو ومواكبة التطورات الابداعية والابتكارية المستمرة التي يشهدها العالم اليوم في مجال التكنولوجيا خاصة.

### 2.3. التوجه الريادي:

**1.2.3. مفهوم التوجه الريادي:** يعود مفهوم التوجه الريادي الى الحقبة الأخيرة من القرن العشرين إذ بدء المفهوم بالظهور من خلال نظرية صنع القرار الاستراتيجي وصف أسلوب صنع الاستراتيجية الريادية باعتبارها موقف إداري يظهر من خلال البحث الفاعل عن الكتابات الأولى للباحثين، منها مؤلفات (Mintzberg, 1973) إذ أشار الى التوجه الريادي من خلال صنع الاستراتيجية الريادية والتي تبلورت آنذاك من خلال البحث عن الفرص الجديدة والنمو. وكان (Khandwalla, 1976) أول من قاس أبعاد المخاطرة في التوجه الريادي تجريبياً وقد ساعد قياسه في تطوير مقياس للتوجه الريادي، وطور (Miller and Friesen, 1982) مقياس من ثلاثة فقرات للإبداعية ومقياس من فقرتين للمخاطرة وساعد ذلك على تطوير مقياس التوجه الريادي والذي وضع لاحقاً واغلب الدراسات اللاحقة اشتقت من هذا المقياس (Ruzzier et al., 2020:33). وبدأ الاهتمام الأكاديمي بالتوجه الريادي في السنوات الأخيرة وخاصة في مجال الأعمال بالتركيز على التوجه الريادي بسبب التوجه الدولي وظهور استراتيجياته التنافسية. إذ ان التوجه الريادي أصبح عامل مميّز للمنظمات مفهوماً أساسياً للريادة في أدبيات الريادة. ويتضمن الإجراءات والهياكل والسلوك التنظيمي الذي تقوم به المنظمة الهادفة لاستغلال الفرص. ان التوجه الريادي يتبلور من خلال امتلاك الأفراد العاملين في المنظمة جميعاً موقفاً وسلوكاً يمثل جانباً من السلوك الريادي للمنظمة كما يجب ان يكون الموظفين هم في صدارة الدعوى إلى الإبداع من خلال توفير أفكار جديدة تهدف إلى وضع الأهداف للمنظمة وتحقيقها. يعتبر التوجه الريادي عنصر جوهري في المشروع الريادي وذلك بالاستناد على نماذج القدرات الديناميكية لأنه يلعب دوراً أساسياً في نقل المشروع إلى مرحلة متقدمة إذا تم اعتماده بشكل صحيح (Onwu, 2021:91). ويرى (Dess and Lumpkin, 2005: 151) بأنه عبارة عن موقف استراتيجي ممثل في رغبة عالية لإعطاء أفكار جديدة وعمليات خلق أسبق من المنافسين وتحمل المخاطر، ويمكن أن يعتبر كعمليات وممارسات وفلسفة، واتخاذ القرارات في نشاطات تقود المنظمة إلى الريادة. في حين يعرف (Petzold et al., 2019: 164). ان التوجه الريادي للمنظمة هو مفهوم يضم الموقف الاستراتيجي والعقلية والمناخ المساعد الذي يوصل إلى الريادة. يعرف (Nwankwo and Kanyangale, 2020: 9) التوجه الريادي على انه توجه تكتيكي على مستوى الشركة وهو يعتبر تطبيق صنع الاستراتيجية فضلاً عن كونه فلسفة إدارية وسلوكيات ريادية حيث توصف الشركات بأنها تمتلك توجه ريادي عندما تدعم وتظهر السلوك الريادي لتحقيق ميزة مميزة. ويرى (Alalawi, 2020: 35) بأن التوجه الريادي هي رغبة الشركة على الإبداع والتجديد في مساهمتها إلى السوق والمخاطرة في اختبار منتجات ومنشآت وأسواق جديدة

وعامضة وان تصبح المنظمات أكثر فاعلية من منافسيها تجاه فرص السوق ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية وأهداف الأداء. من جانب آخر يرى ( Seepana et al., 2021: 6) بأن التوجه الريادي يتمحور حول المنافسة ويرى بأنها تتضمن الممارسات والعمليات التي تدفع الشركة إلى نشاطات ريادية وعندما يأتي الأمر إلى التعاون بين المنافسين، وأن التوجه الريادي جزء تكاملي لهؤلاء المنافسين المتعاونين حيث نجد ان الشركات تختار الشراكة مع شركاء يمتلكون توجه ريادي عالي وهذا يعزى إلى ميلهم إلى الاستباقية والهجومية والإبداع والمخاطرة والاستقلالية والتي تساعد الشركات على التكيف مع البيئة المتغيرة واحتمالية تحقيق منافع فيما يتعلق بالأداء. في حين يرى ( Emmens-Spierenburg, 2020: 12) ان التوجه الريادي يعني التوليف ما بين الموارد الحالية أو خلق موارد جديدة بطرق جديدة يمكن استغلالها تجارياً أو صنع الاقنطار على الانتقال إلى أسواق جديدة. واستناداً على فكرة صعوبة النجاح المنفرد للمنظمات يمكن القول بان التوجه الريادي القوي يساعد في تشخيص واستدامة العلاقات الجديدة. وفي إطار التعريف الاجرائي للتوجه الريادي نرى بان التوجه الريادي القوي يعطي الشركة الدعم اللازم للسعي وراء جميع الفرص وهذا يدفعها إلى الوصول إلى الشبكات الخارجية للاستفادة أيضاً من مواردها الداخلية.

**2.2.3. ابعاد التوجه الريادي:** ركزت غالبية الدراسات على ثلاثة أبعاد لقياس التوجه الريادي وهي الابداعية، والاستباقية، والمخاطرة. إذ اعتمدت كل من ( Lumpkin and Dess, 1996) و (Rodrigo-Alarcón et al., 2005) و (Hernández-Perlines, 2016) و (Martens et al., 2018)، بالإضافة إلى ذلك، اقترح العديد من الباحثين مثل (Li et al., 2017) و (Nguyen, 2017) و (Achtenhagen, 2020-2022) متغيرين آخرين مثل العدوانية التنافسية والاستقلالية وتماشياً مع سياق الدراسة الحالية فإنه يتم الاعتماد على النموذج الذي تقدم به (Achtenhagen, 2020, 22) حيث تمثل أبعاد التوجه الريادي وفق هذا النموذج ب (الإبداعية والاستباقية والمخاطرة والاستقلالية والهجومية التنافسية) والتي كونها أشمل ويلاحظ تركيز الدراسات المعاصرة على تلك الأبعاد في قطاع الاعمال وبهذا فإنها تتناسب أكثر مع الدراسة الحالية ويثبتها كونها قد طبقت في نفس المجال في بيئات مختلفة ويمكن الاستفادة منه في البيئة الحالية أيضاً.

الجدول (1) الأبعاد التوجه الريادي التي استخدمت في عدد من الدراسات

الدراسة	الأبعاد
Lumpkin and Dess, 2005	الإبداعية والاستباقية والمخاطرة
Lumpkin et al., 2009	المخاطرة والإبداعية والاستباقية
Casillas et al., 2010	الاستباقية الإبداعية والمخاطرة
Andersen, 2010	الإبداعية والاستباقية والمخاطرة
Cruz & Nordqvist, 2012	المخاطرة والإبداعية والاستباقية
Li et al., 2017	الهجومية التنافسية والإبداعية والاستقلالية والمخاطرة والاستباقية
Shariafi et al., 2019	الإبداعية والمخاطرة والاستباقية
Achtenhagen, 2020	الهجومية التنافسية والإبداعية والاستقلالية والمخاطرة والاستباقية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المراجع الواردة في الجدول

أ. **التوجه نحو الابداعية:** وصفت الإبداعية بأنها ميول المشاركة في الابتكارية والتجريب من خلال طرح المنتجات أو الخدمات الجديدة في السوق بالإضافة إلى الصدارة في المجال التكنولوجي من خلال البحث والتطوير في العمليات الجديدة وقد وصفت (Onwu, 2021: 77). وأشار (piirala, 2012: 51) الابداعية هي الرغبة في المضي قدماً والتقدم على التقنيات أو العمليات المستخدمة حالياً والاستكشاف خارج الحدود الحالية وإظهار ان المنظمة تبذل جهداً لإدخال منتجات جديدة إلى السوق. مما سبق يمكننا القول بأن بعد التوجه نحو الابداعية هو من اهم العوامل التي تتميز بها الشركة مع المنافسين ولكي تتكيف مع متطورات بيئة والاستدامة لأعمالها والاحتفاظ بمركزها السوقي، لذلك يمكن القول بأن الابداع ضروري لبقاء الشركة في السوق.

ب. **التوجه نحو الاستباقية:** هو ميل المنظمة إلى البقاء متقدمة على منافسيها وتبقي في الصدارة ومتقدمة على نفسها في أنشطتها الداخلية فالاستباقية هي قدرة المنظمة على المبادرة في التغيير قبل ان تكون مستجيبة للتغيير وهذا يقاس من قدرتها على الكشف المستمر عن المنتجات والمشاريع التكنولوجية أو الخدمات الحديثة وان تكون قائدة وليست تابعة في صناعتها كما ان على المنظمات ان تتربح المشاريع الباحثة عن الفرصة بدلاً من ان تنتظر الفرصة للظهور وهذه هي الطريقة الوحيدة لكي تكون المنظمة قائدة لان الفرصة أمر يحتاج إلى البحث عنه وليس انتظاره وفي نفس الوقت التنافس مع المنافس (Onwu, 2021: 93). ويرى (Anwar et al., 2021: 16) بأن الاستباقية تمثل البحث عن

الفرص والنظر إلى المستقبل وطرح المنتجات والخدمات الجديدة قبل المنافس وترقب الطلب المستقبلي وهذا يعني أنه على الريادي ان يكون استباقي في البحث عن المعلومات التي تمثل الفرص الجديدة والمعلومات حول المنافس وظروف السوق وحول الزبون. ان الاستباقية تساعد المنظمة على التوجه المستقبلي والبحث عن الفرص والوصول إليها قبل المنافس. لذلك يمكننا القول بأن الاستباقية هي المبادرة في دخول الأسواق الجديدة واكتشاف الفرص واستغلال تلك الفرص قبل منافسيها.

**ج. التوجه نحو تحمل المخاطر:** ان المنظمات التي تمتلك بعد المخاطرة في التوجه الريادي هي المنظمات الجريئة والهجومية في سعيها إلى استغلال الفرص أو في الاقتراض بمبالغ كبيرة أو الالتزام بحجم كبير من الموارد للحصول على العائدات من خلال استغلال الفرص التي تتوفر لها في البيئة. لذلك ان الشركات التي تسلك سلوك ريادي تنجذب إلى المشاريع عالية المخاطر لأنها تمنحها مستوى عالي من العائدات وان الشركات التي تتجنب المخاطر تتعدى عن المشاريع التي نتائجها غير أكيدة في البيئة المتغيرة وهذا يعني عدم قدرتها على استغلال فرص السوق ولكن الريادي يكون أكثر رغبة في المخاطرة في مجالات يعتقد انه يمتلك خبرة فيها وهو يتجنب المخاطر في مجال لا يمتلك فيه معرفة كبيرة لان المعرفة هذه تساعده على تقدير وتنبؤ المخارج المختلفة أي ان الريادي يخاطر بمخاطرة مدروسة وهو أكثر قدرة على التعامل مع نتائج الغموض وعدم التأكد. (Ariasih et al., 2018: 8). يشير المخاطرة حسب القاموس (Oxfords, Webster) على انها رغبة المنظمة في استغلال الفرص التجارية حتى وان لم تكن متيقنة من مدى نجاح هذا المشروع وتصرف بجرأة بدون أن تعرف العواقب. ويمكننا القول بان المخاطرة هي اتخاذ قرارات عالية المخاطر وجرئية للوصول إلى مخارج ايجابية ونافعة للشركة.

**د. التوجه نحو الاستقلالية:** هي قدرة إعطاء الموظفين الحرية اللازمة لصنع القرار الذي يرون انه أكثر فاعلية في المنظمة وحرية في اتخاذ المخاطر المحسوبة (Urban and Verachia, 2019: 132). كما أنها القدرة على صنع القرار والتقدم على نحو مستقل بحذر وبدون قيود من بقية المنظمة، ان منح الاستقلالية لجميع الأفراد في المنظمة من الذين يلعبون دور قد يساعد على تحفيزهم على العمل الريادي وتحسين أداء المنظمة، لذلك الاستقلالية مطلب ضروري للريادة الناجحة لان الريادي في هذه الحالة سوف يمتلك حوكمة ذاتية ويظهر سلوك مستقل يعتمد على شعوره تجاه الحقائق ويجاول ان يتغلب على جميع التحديات للنجاح وتحقيق الهدف المرغوب (Ng'aru, 2019: 24). وبذلك نرى ان الاستقلالية هي اعطاء التفويض للموظفين لممارسة مهامهم وكسب الخبرة مما يشعر الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من الشركة والعمل بجهد من اجل تحقيق اهدافها.

**هـ. التوجه نحو العدائية التنافسية:** علاقة المنظمة مع منافسيها وكيف تستجيب إلى التوجهات والطلب الحالي في السوق بالإضافة إلى استجابة المنظمة الموجهة تجاه تحقيق الميزة التنافسية وتعرف الهجومية التنافسية على أنها جهود المنظمة المكثفة للتفوق على منافسيها من خلال موقف هجومي أو استجابة هجومية إلى تهديد تنافسي (Achtenhagen, 2020: 16). ان العدائية التنافسية هي موقف هجومي في الشركة يهدف إلى زيادة نسبة سوقها والتفوق على منافسيها (Diaz & Sensini, 2020: 49). لذلك فان العدائية التنافسية هي الاستجابة إلى التحديات التنافسية، قد يبدو أنها موقف دفاعي ولكنها في الحقيقة استجابة شديدة تجاه المنافس.

#### 4. المبحث الثالث: الجانب الميداني

##### 4.1.4. وصف الافراد المبحوثين:

يوضح الجدول (2) سيات الافراد في الشركات المبحوثة إذ تبين ان اغلب المبحوثين من الذكور والذين بلغت نسبتهم (95.8%) وجاءت الاناث بنسبة (4.2%). كما يشير الجدول إلى أن اغلب الافراد المبحوثين يقعون ضمن الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) وبنسبة (48.6%)، اما المؤهلات العلمية فكانت الفئة الاعلى لشهادة بكالوريوس فما دون وبنسبة بلغت (43.1%)، ويتضح من النتائج أنه حسب العنوان الوظيفي نجد بان نسبة (66.7%) هم من المديرين في الشركات المبحوثة. اما أعلى نسبة لمدة الخدمة في المنصب فتمتد بين البالغة (68.1%) كانت ضمن فئة (11 سنة وأكثر)، في حين أن أعلى نسبة لمدة الخدمة في الشركة وللأفراد المبحوثين فكانت ضمن الفئة (11 سنة فأكثر) وبنسبة (51.4%).

الجدول (2) خصائص الافراد المبحوثين

ت	السمات	الفئة	التكرار	النسبة %
1	النوع الاجتماعي	ذكر	69	95.8
		انثى	3	4.2
2	العمر	20-30 سنة فأقل	4	5.6
		31-40 سنة	12	16.7
		41-5 سنة	21	29.2
		51 سنة فأكثر	35	48.6

7	5	شهادات عليا	المؤهل العلمي	3
43.1	31	بكالوريوس		
18	13	دبلوم فني		
31.9	23	اعدادية فما دون		
66.7	48	مدير الشركة	العنوان الوظيفي	4
26.8	19	رئيس القسم		
6.95	5	مسؤول وحدة		
20.8	15	5-1	مدة الخدمة في المنصب	5
11.1	8	10-6		
68.1	49	11 فأكثر		
22.2	16	5 سنوات	مدة الخدمة في الشركة	6
26.4	18	10-6		
51.4	37	11 فأكثر		

المصدر: إعداد الباحثان

#### 2.4. أداة البحث:

اعتمد البحث في جمع البيانات للجانب الميداني على الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض وشملت وصف الافراد المبحوثين في العينة، إذ تم استخدام (16) عبارة لقياس متغير التحالفات الاستراتيجية بأبعاده الأربعة، بينما تم قياس متغير التوجه الريادي بأبعاده الخمسة من خلال (25) عبارة. كما موضح في الجدول (3).

#### الجدول (3) مكونات الاستبانة

ت	المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المجموع
أولاً	البيانات الشخصية	-	6	6
ثانياً	التحالفات الاستراتيجية	التحالف التسويقي	4	16
		التحالف المالي	4	
		المشروع المشترك	4	
		التحالف التقني	4	
ثالثاً	التوجه الريادي	الابداعية	5	25
		الاستباقية	5	
		تحمل المخاطرة	5	
		الاستقلالية	5	
		العدائية التنافسية	5	

المصدر: إعداد الباحثان

#### 3.4. اختبارات الاستبانة:

1. قياس الثبات: استخدمنا معامل كرونباخ الفا للتحقق من الثبات المطلوب للاستبانة وفق المعايير الاحصائية وعلى عينة تجريبية مكونة من (20) فرداً من المجتمع المبحوث، ويتبين من النتائج في الجدول (3) أن قيمة الثبات لمتغير التحالفات الاستراتيجية بلغت (0.885)، بينما كان الثبات لمتغير التوجه الريادي مساوي إلى (0.797).

الجدول (4) معامل الثبات كرونباخ الفا لمتغيرات البحث وابعاده

المتغير والأبعاد	عدد العبارات	قيم الثبات
التحالف التسويقي	4	0.684
التحالف المالي	4	0.821
المشروع المشترك	4	0.674
التحالف التقني	4	0.764
<b>متغير النجاح الاستراتيجي</b>	<b>12</b>	<b>0.885</b>
التوجه نحو الابداعية	5	0.812
التوجه نحو الاستباقية	5	0.744
التوجه نحو تحمل المخاطرة	5	0.714
التوجه نحو الاستقلالية	5	0.661
التوجه نحو العدائية التنافسية	5	0.759
<b>متغير التوجه الريادي</b>	<b>25</b>	<b>0.797</b>

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

2. اختبار صدق المضمون: والغرض من هذا الاختبار معرفة صدق المحتوى للاستبانة، ويتم قياسه من خلال اعتماد معامل الثبات وعلى وفق المعادلة (صدق المضمون = الجذر التربيعي لمعامل الثبات) (Graham et al., 2021, 32)، وحيث أن معامل الثبات لكل من متغير التحالفات الاستراتيجية بلغ (0.885) ولمتغير التوجه الريادي بلغ (0.797) وبموجب معامل الثبات كرونباخ - ألفا، وبأخذ الجذر التربيعي لتلك القيم نجد أن قيمة صدق المضمون تساوي (0.941)، وعلى التوالي وهي قيم ذات مستوى عالي يستنتج منها أن صدق المحتوى لمتغيرات البحث تبلغ ما نسبته (94.1%)، (89.3%) وعلى التوالي.

#### 4.4. اختبار بيانات الدراسة:

تم اخضاع بيانات هذا البحث لشروط التحليل الاحصائي للاختبارات المعلمية لغرض معرفة أي من المداخل الإحصائية يمكن اعتمادها في اختبار الفرضيات وذلك على وفق الآتي:

أ. التوزيع الطبيعي: وهو الشرط الخاص بالتحقق من مدى توافر اعتدالية التوزيع للبيانات حيث تم حساب اعتدالية التوزيع عن طريق اختبار (z) وباستخدام أسلوب شايبرو - ويلك (Shapiro-Wilk)، وتبين من النتائج في الجدول (5) بان جميع قيم (z) المحسوبة اقل من قيم (z) الجدولية، وهذا يدل بان بيانات البحث تعطي صورة لاعتدالية التوزيع المطلوب، أي ان ابعاد متغيرات البحث اخذت شكل التوزيع الطبيعي وحسب البيانات الميدانية لذلك فإنه من الممكن تطبيق الاختبارات المعلمية لتحليل فرضيات البحث.

الجدول (5) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	أبعادها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z المحسوبة	Z الجدولية	Sig.
التحالفات الاستراتيجية	التحالف التسويقي	4.1667	.55171	1.759	3.259	1910.
	التحالف المالي	4.0667	.74057	0.859	2.849	0870.
	المشروع المشترك	3.9583	.71332	0.823	2.785	0890.
	التحالف التقني	4.3625	.57752	0.849	3.413	1870.
التوجه الريادي	الابداعية	3.7000	.93327	1.089	2.165	1720.

2140.	3.121	1.707	.42103	3.8139	الاستباقية
0720.	2.117	0.989	.65864	3.2000	تحمل المخاطرة
0.208	3.009	1.569	.44686	3.7444	الاستقلالية
3170.	3.213	1.505	.44105	3.9389	العدائية التنافسية

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

ب. الارتباط الناتي: يختص هذا الاختبار بالمتغيرات المستقلة فقط او بأبعادها وبينت النتائج في الجدول (6) أن قيم معامل تضخم الارتباط (VIF) ولجميع ابعاد المتغير المستقل انحصرت بين (1.417-2.899) وهي قيم تقل عن القيمة المعيارية (5)، اما بالنسبة لقيم اختبار معامل التباين المسموح فكانت بين (0.138-0.567) وجميعها أكبر من قيمة مستوى المعنوية للدراسة (0.05). وبالتالي يمكن القول بعدم وجود ظاهرة الارتباط الناتي بين ابعاد المتغير المستقل في البحث مما يعني أنه لا يوجد ارتباط عال بين ابعاد المتغير المستقل في البحث الحالي، لذلك يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية في اختبار الفرضيات.

الجدول (6) اختبار الارتباط الناتي

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين	القيمة المعيارية لمعامل (VIF)	معامل التباين المسموح	القيمة المعيارية لمعامل (Tolerance)
التحالفات الاستراتيجية	التحالف التسويقي	1.709	أقل من القيمة المعيارية 5	0.498	أكبر من مستوى المعنوية 0.05
	التحالف المالي	2.899			
	المشروع المشترك	1.605			
	التحالف التقني	1.417			

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

ج. تجانس التباين: يتضح من نتائج هذا اختبار تجانس التباين في الجدول (7) ان بيانات البحث مستوفية لشروط تجانس التباين في ابعاد متغيرات البحث الحالي وبدلالة قيم (sig) المحسوبة لهذا الاختبار والتي كانت جميعها أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي (0.05)، ويدعم ذلك قيم (ليفين) المحسوبة لتلك الابعاد والتي كانت جميعها اقل من القيمة الجدولية لهذا الاختبار والبالغة (3.978) بدرجات حرية (1، 70) مما يعني امكانية تطبيق الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

الجدول (7) اختبار تجانس التباين Levene's

أبعاد التحالفات الاستراتيجية	معلمة ليفين	Sig.	أبعاد النجاح الريادي	معلمة ليفين	Sig.
التحالف التسويقي	1.616	0.178	الإبداعية	1.717	0.218
التحالف المالي	1.208	0.555	الاستباقية	1.666	0.295
المشروع المشترك	0.947	0.689	تحمل المخاطرة	1.012	0.314
التحالف التقني	1.224	0.414	الاستقلالية	1.613	0.287
-	-	-	العدائية التنافسية	0.991	0.701

المصدر: اعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

#### 4.4. وصف متغيرات الدراسة:

تتعلق هذه الفقرة بوصف متغيرات البحث وذلك بموجب الاتي:

أ. وصف متغير التحالفات الاستراتيجية وأبعاده: اعتمد الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية ونسبة الاستجابة في وصف هذا المتغير وأبعاده حيث بينت النتائج الآتي:

- وصف بُعد التحالف التسويقي: يلاحظ من الجدول (8) وجود نسبة اتفاق بمستوى جيد بين افراد العينة والتي بلغت (77.4%) للاتفاق بشدة وللاتفاق في مقابل نسبة (9.4%) لعدم الاتفاق والتي جاءت بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.404)، كما أن نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعد بلغت (80.4%) مما يدل على شدة الاتفاق من قبل الافراد المبحوثين تجاه عبارات هذا البعد. وكان من اهم المؤشرات والاكثر تعزيزاً على مستوى هذا البعد هو المؤشر (x4) ونسبة اتفاق بلغت (86.2%) والذي ينص على ان شركتنا (تستخدم التحالف مع الشركات المنافسة من خلال التعاون في البحوث التسويقي)، وذلك بوسط حسابي (4.33) وانحراف المعياري (0.934) ويتأكد نسبة استجابة (87%). وكان المؤشر (x1) الاقل اسهاماً مقارنة بالمؤشرات الأخرى ونسبة اتفاق بلغت (69.5%) والتي جاء بقيمة (3.72) للوسط الحسابي و(0.876) للانحراف المعياري ونسبة استجابة (74%) والذي ينص على ان شركتنا (توجد امكانية للتحالف مع الشركات المنافسة من خلال قنوات التوزيع).

الجدول (8) وصف بُعد التحالف التسويقي

الرمز	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		لا اتفق بشدة				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X1	11	15.3	39	54.2	13	18.1	9	12.5	-	-	3.72	.876	74
X2	23	31.9	30	41.7	10	13.9	9	12.5	-	-	3.93	.983	79
X3	26	36.1	32	44.4	10	13.9	4	5.6	-	-	4.11	.848	82
X4	40	55.6	22	30.6	5	6.9	4	5.6	1	1.4	4.33	.934	87
المعدل		34.7		42.7		13.2		9.05		0.35	4.02	.404	80.4
المؤشر الكلي				77.4		13.2		9.4					

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي.

- وصف بُعد التحالف المالي: يلاحظ من الجدول (9) وجود نسبة اتفاق بمستوى جيد بين افراد العينة والتي بلغت (73.2%) للاتفاق بشدة وللاتفاق في مقابل نسبة (8%) لعدم الاتفاق والتي جاءت بوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.472)، كما أن نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعد بلغت (78.8%) مما يدل على شدة الاتفاق من قبل الافراد المبحوثين تجاه عبارات هذا البعد. وكان من اهم المؤشرات والاكثر تعزيزاً على مستوى هذا البعد هو المؤشر (x5) ونسبة اتفاق بلغت (80.6%) والذي ينص على ان شركتنا (نلجأ للتحالف المالي مع المنافسين من خلال المساهمة برأس المال)، وذلك بوسط حسابي (4.10) وانحراف المعياري (0.995) ويتأكد نسبة استجابة (82%). وكان المؤشر (x6) الاقل اسهاماً مقارنة بالمؤشرات الأخرى ونسبة اتفاق بلغت (70.8%) والتي جاء بقيمة (3.83) للوسط الحسابي و(0.872) للانحراف المعياري ونسبة استجابة (77%) والذي ينص على ان شركتنا (تبنى التحالف مع الشركات المنافسة باعتماد تقديم الموارد المادية لمتطلبات العمل للشركات تلك).

الجدول (9) وصف بُعد التحالف المالي

الرمز	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		لا اتفق بشدة				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X5	29	40.3	29	40.3	8	11.1	4	5.6	2	2.8	4.10	.995	82
X6	15	20.8	36	50	16	22.2	4	5.6	1	1.4	3.83	.872	77
X7	23	31.9	25	34.7	19	26.4	4	5.6	1	1.4	3.90	.966	78
X8	23	31.9	31	43.1	11	15.3	6	8.3	1	1.4	3.96	.971	79
المعدل		31.2		42		18.8		6.3		1.7	3.94	.472	78.8

			8	18.8	73.2	المؤشر الكلي
--	--	--	---	------	------	--------------

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي.

- وصف بُعد المشروع المشترك: يلاحظ من الجدول (10) وجود نسبة اتفاق بمستوى جيد بين افراد العينة والتي بلغت (70.8%) للاتفاق بشدة وللاتفاق في مقابل نسبة (11.1%) لعدم الاتفاق والتي جاءت بوسط حسائي (3.86) وبانحراف معياري (0.617)، كما أن نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعد بلغت (77.2%) مما يدل على شدة الاتفاق من قبل الافراد المبحوثين تجاه عبارات هذا البعد. وكان من اهم المؤشرات والاكثر تعزيزا على مستوى هذا البعد هو المؤشر (x11) وبنسبة اتفاق بلغت (73.6%) والذي ينص على ان شركتنا (نقدم الدعم بالخبرات والمهارات للمشاريع المشتركة مع الشركات المنافسة)، وذلك بوسط حسائي (3.97) وبانحراف المعياري (0.964) ويتأكد نسبة استجابة (79%). وكان المؤشر (x10) الاقل اسهاما بمقارنتنا بالمؤشرات الأخرى وبنسبة اتفاق بلغت (72.2%) والتي جاء بقيمة (3.74) للوسط الحسائي و(1.113) للانحراف المعياري وبنسبة استجابة (75%) والذي ينص على ان شركتنا (نتبنى تقاسم إدارة المشاريع المشتركة مع الشركات المنافسة).

#### الجدول (10) وصف بُعد المشروع المشترك

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسائي	مقياس الاستجابة										الرمز
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
77	1.011	3.86	1.4	1	9.7	7	20.8	15	37.5	27	30.6	22	X9
75	1.113	3.74	5.6	4	11.1	8	11.1	8	48.6	35	23.6	17	X10
79	.964	3.97	1.4	1	6.9	5	18.1	13	40.3	29	33.3	24	X11
77.5	1.001	3.89	2.8	2	5.6	4	22.2	16	38.9	28	30.6	22	X12
77.2	0.617	3.86	2.8		8.3		18.1		41.3		29.5		المعدل
			11.1		18.1		70.8		المؤشر الكلي				

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي.

- وصف بُعد التحالف التقني: يلاحظ من الجدول (11) وجود نسبة اتفاق بمستوى جيد بين افراد العينة والتي بلغت (84%) للاتفاق بشدة وللاتفاق في مقابل نسبة (3.9%) لعدم الاتفاق والتي جاءت بوسط حسائي (4.23) وبانحراف معياري (0.398)، كما أن نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعد بلغت (84.6%) مما يدل على شدة الاتفاق من قبل الافراد المبحوثين تجاه عبارات هذا البعد. وكان من اهم المؤشرات والاكثر تعزيزا على مستوى هذا البعد هو المؤشر (x15) وبنسبة اتفاق بلغت (93.1%) والذي ينص على ان شركتنا (نشارك مع الشركات المنافسة بتأسيس فرق العمل المشتركة لتنفيذ أعمال التحالفات)، وذلك بوسط حسائي (4.44) وبانحراف المعياري (0.669) ويتأكد نسبة استجابة (89%). وكان المؤشر (x14) الاقل اسهاما بمقارنتنا بالمؤشرات الأخرى وبنسبة اتفاق بلغت (70.8%) والتي جاء بقيمة (3.94) للوسط الحسائي و(0.977) للانحراف المعياري وبنسبة استجابة (79%) والذي ينص على ان شركتنا (نتبنى تقديم التسهيلات التكنولوجية للشركات المنافسة لغرض التحالف التقني).

#### الجدول (11) وصف بُعد التحالف التقني

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسائي	مقياس الاستجابة										الرمز
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85	.839	4.26	-	-	4.2	3	12.5	9	36.1	26	47.2	34	X13
79	.977	3.94	1.4	1	6.9	5	20.8	15	37.5	27	33.3	24	X14
89	.669	4.44	-	-	1.4	1	5.6	4	40.3	29	52.8	38	X15
86	.705	4.31	-	-	1.4	1	9.7	7	45.8	33	43.1	31	X16
84.6	0.398	4.23	0.4		3.5		12.1		39.9		44.1		المعدل

			3.9	12.1	84	المؤشر الكلي
--	--	--	-----	------	----	--------------

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

ب- وصف متغير التوجه الريادي وأبعاده: يتناول هذا المحور وصفاً لأبعاد التوجه الريادي وكالاتي:

- وصف التوجه نحو الإبداعية: يلاحظ من الجدول (12) وجود نسبة اتفاق بمستوى جيد بين أفراد العينة والتي بلغت (65.6%) للاتفاق بشدة وللاتفاق في مقابل نسبة (17.3%) لعدم الاتفاق والتي جاءت بوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.933)، كما أن نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعد بلغت (72%) مما يدل على شدة الاتفاق من قبل الأفراد المبحوثين تجاه عبارات هذا البعد. وكان من أهم المؤشرات والأكثر تعزيزاً على مستوى هذا البعد هو المؤشر (Y4) وبنسبة اتفاق بلغت (76.4%) والذي ينص على ان شركتنا (نستحدث منافذ سوقية واستخدامات جديدة لمنتجاتنا وعمليتنا)، وذلك بوسط حسابي (3.99) وانحراف المعياري (0.927) ويتأكد نسبة استجابة (80%). وكان المؤشر (Y2) الأقل اسهاماً بمقارنتنا بالمؤشرات الأخرى وبنسبة اتفاق بلغت (40.3%) والتي جاء بقيمة (3.10) للوسط الحسابي و(0.981) للانحراف المعياري وبنسبة استجابة (62%) والذي ينص على ان شركتنا (نقدم الدعم المادي للمراكز العلمية التي تورد لنا الأفكار والمنتجات الجديدة والابتكارية).

الجدول (12) وصف التوجه نحو الإبداعية

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
77	.899	3.85	4.2	3	4.2	3	11.1	8	63.9	46	16.7	12	Y1
62	.981	3.10	4.2	3	26.4	19	29.2	21	36.1	26	4.2	3	Y2
78	.848	3.89	1.4	1	5.6	4	16.7	12	55.6	40	20.8	15	Y3
80	.927	3.99	4.2	3	2.8	2	9.7	7	56.9	41	26.4	19	Y4
63	1.195	3.15	9.7	7	23.6	17	23.6	14	36.1	26	11.1	8	Y5
72	0.933	3.60	4.8		12.5		18.1		49.7		15.9		المعدل
			17.3				18.1		65.6				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

- وصف التوجه نحو الاستباقية: يلاحظ من الجدول (13) وجود نسبة اتفاق بمستوى جيد بين أفراد العينة والتي بلغت (74.8%) للاتفاق بشدة وللاتفاق في مقابل نسبة (10.8%) لعدم الاتفاق والتي جاءت بوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.421)، كما أن نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعد بلغت (76.2%) مما يدل على شدة الاتفاق من قبل الأفراد المبحوثين تجاه عبارات هذا البعد. وكان من أهم المؤشرات والأكثر تعزيزاً على مستوى هذا البعد هو المؤشر (Y7) وبنسبة اتفاق بلغت (75.6%) والذي ينص على ان شركتنا (نعتبر الفرص السوقية بمثابة أهداف ذات ربحية نسعى لاستغلالها قبل المنافسين)، وذلك بوسط حسابي (4.00) وانحراف المعياري (0.872) ويتأكد نسبة استجابة (80%). وكان المؤشر (Y8) الأقل اسهاماً بمقارنتنا بالمؤشرات الأخرى وبنسبة اتفاق بلغت (63.9%) والتي جاء بقيمة (3.56) للوسط الحسابي و(1.099) للانحراف المعياري وبنسبة استجابة (71%) والذي ينص على ان شركتنا (نستبق المنافسين في التكيف مع المستجدات والمتغيرات التي تحدث في البيئة).

الجدول (13) وصف البعد التوجه نحو الاستباقية

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
77	.929	3.85	2.8	2	6.9	5	13.9	10	55.6	40	20	15	Y6
80	.872	4.00	1.4	1	5.6	4	12.5	9	52.8	38	27.8	20	Y7
71	1.099	3.56	8.3	6	6.9	5	20.8	15	48.6	35	15.3	11	Y8
79.8	.896	3.99	2.8	2	4.2	3	11.1	8	55.6	40	26.4	19	Y9

74	.976	3.68	2.8	2	12.5	9	13.9	10	55.6	40	15.3	11	Y10
76.2	0.421	3.81	3.6		7.2		14.4		53.7		21		المعدل
			10.8				14.4		74.8				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

- وصف التوجه نحو تحمل المخاطرة: يلاحظ من الجدول (14) وجود نسبة اتفاق بمستوى متوسط بين أفراد العينة والتي بلغت (51.4%) للاتفاق بشدة وللاتفاق في مقابل نسبة (31.6%) لعدم الاتفاق والتي جاءت بوسط حسابي (3.20) وبانحراف معياري (0.659)، كما أن نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعد بلغت (64%). وكان من أهم المؤشرات والاكثر تعريزا على مستوى هذا البعد هو المؤشر (Y15) وبنسبة اتفاق بلغت (62.5%) والذي ينص على ان شركتنا (تمتلك الإصرار في المخاطرة باعتماد التحديث والتحسين المستمر لمنتجاتنا وعملياتنا)، وذلك بوسط حسابي (3.47) وبانحراف المعياري (1.087) ويتأكد نسبة استجابة (69.4%). وكان المؤشر (Y13) الاقل اسهاما مقارنة بالمؤشرات الأخرى وبنسبة اتفاق بلغت (50%) والتي جاء بقيمة (3.10) للوسط الحسابي و(1.224) للانحراف المعياري وبنسبة استجابة (62%) والذي ينص على ان شركتنا (تقدم منظمنا موارد كبيرة ومستويات مخاطرة عالية لتحقيق منتجات متميزة وإبداعية).

الجدول (14) وصف البعد التوجه نحو تحمل المخاطرة

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
63	1.248	3.14	11.1	8	25	18	15.3	11	36.1	26	12.5	9	Y11
63.4	1.278	3.17	13.9	10	19.4	14	15.3	11	38.9	28	12.5	9	Y12
62	1.224	3.10	15.3	11	16.7	12	18.1	13	43.1	31	6.9	5	Y13
62.6	1.174	3.13	8.3	6	26.4	19	20.8	15	33.3	24	11.1	8	Y14
69.4	1.087	3.47	5.6	4	16.7	12	15.3	11	50.0	36	12.5	9	Y15
64	0.659	3.20	10.8		20.8		17		40.3		11.1		المعدل
			31.6				17		51.4				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

- وصف التوجه نحو الاستقلالية: يلاحظ من الجدول (15) وجود نسبة اتفاق بمستوى جيد بين أفراد العينة والتي بلغت (72.3%) للاتفاق بشدة وللاتفاق في مقابل نسبة (16.4%) لعدم الاتفاق والتي جاءت بوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.447)، كما أن نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعد بلغت (75%) مما يدل على شدة الاتفاق من قبل الافراد المبحوثين تجاه عبارات هذا البعد. وكان من أهم المؤشرات والاكثر تعريزا على مستوى هذا البعد هو المؤشر (Y19) وبنسبة اتفاق بلغت (84.8%) والذي ينص على ان شركتنا (تعتمد قدراتنا الذاتية في حل المشاكل التي تواجهنا في السوق ومعزل عن الآخرين)، وذلك بوسط حسابي (4.07) وبانحراف المعياري (0.811) ويتأكد نسبة استجابة (81.4%). وكان المؤشر (Y20) الاقل اسهاما مقارنة بالمؤشرات الأخرى وبنسبة اتفاق بلغت (58.4%) والتي جاء بقيمة (3.38) للوسط الحسابي و(1.227) للانحراف المعياري وبنسبة استجابة (67.6%) والذي ينص على ان شركتنا (نبتعد عن مشاركة المنافسين في استغلال الفرص السوقية حتى لو كانت أكبر من قدراتنا).

الجدول (15) وصف البعد التوجه نحو الاستقلالية

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
67.8	1.157	3.39	5.6	4	22.2	16	15.3	11	41.7	30	15.3	11	Y16
80	.888	4.00	1.4	1	6.9	5	9.7	7	54.2	39	27.8	20	Y17
77.8	.972	3.89	4.2	3	5.6	4	11.1	8	55.6	40	23.6	17	Y18

81.4	.811	4.07	-	-	6.9	5	8.3	6	55.6	40	29.2	21	Y19
67.6	1.227	3.38	8.3	6	20.8	15	12.5	9	41.7	30	16.7	12	Y20
75	0.447	3.75	3.9		12.5		11.4		49.8		22.5		المعدل
			16.4				11.4		72.3				المؤشر الكلي

**المصدر:** إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي.

- وصف التوجه نحو العدائية التنافسية: يلاحظ من الجدول (16) وجود نسبة اتفاق بمستوى جيد بين افراد العينة والتي بلغت (77.2%) للاتفاق بشدة وللاتفاق في مقابل نسبة (9.5%) لعدم الاتفاق والتي جاءت بوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.441)، كما أن نسبة الاستجابة الكلية لهذا البعد بلغت (78.8%) مما يدل على شدة الاتفاق من قبل الافراد المبحوثين تجاه عبارات هذا البعد. وكان من اهم المؤشرات والاكثر تعريزا على مستوى هذا البعد هو المؤشر (Y23) وبنسبة اتفاق بلغت (86.1%) والذي ينص على ان شركتنا (نعتمد السرية التامة في خططنا وتوجهاتنا المستقبلية عن المنافسين)، وذلك بوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.781) ويتأكد نسبة استجابة (83.8%). وكان المؤشر (Y22) الاقل اسهاما مقارنة بالمؤشرات الأخرى وبنسبة اتفاق بلغت (69.4%) والتي جاء بقيمة (3.74) للوسط الحسابي و(1.007) للانحراف المعياري وبنسبة استجابة (74.8%) والذي ينص على ان شركتنا (نعتمد الممارسات التي تدفع عملياتنا وقراراتنا باتجاه المنافسة مع المنظمات المائة).

**الجدول (16) وصف البعد التوجه نحو العدائية التنافسية**

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
78.4	.868	3.92	2.8	2	2.8	2	16.7	12	55.6	40	22.2	16	Y21
74.8	1.007	3.74	2.8	2	11.1	8	16.7	12	48.6	35	20.8	15	Y22
83.8	.781	4.19	-	-	4.2	3	9.7	7	48.6	35	37.5	27	Y23
78	1.050	3.90	4.2	3	6.9	5	13.9	10	44.4	32	30.6	22	Y24
78.8	1.073	3.94	4.2	3	8.3	6	9.7	7	44.4	32	33.3	24	Y25
78.8	0.441	3.94	2.8		6.7		13.3		48.3		28.9		المعدل
			9.5				13.3		77.2				المؤشر الكلي

**المصدر:** إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي.

#### 5.4. تحليل الارتباط بين متغيرات البحث:

أ. المستوى الكلي: يتضح من الجدول (17) انه يوجد علاقة ارتباط طردية بين التحالفات الاستراتيجية والتوجه الريادي والتي بلغت قيمتها (0.733) وعند مستوى معنوية (0.01)، حيث كانت العلاقة الاقوى هي بين المشروع المشترك مع التوجه الريادي بلغت (0.724) وهي علاقة طردية موجبة قوية عند مستوى معنوية الفا (5%)، مما يشير إلى ان متغير التحالفات الاستراتيجية ومتغير التوجه الريادي يوجد بينهما مستويات معنوية من الارتباط في الشركات المبحوثة، لذلك يمكن القول بان الشركات التي تلجا الى التحالفات الاستراتيجية لديها رغبة و قدرة للتوجه الريادي.

ب. المستوى الجزئي: يوضح الجدول (17) الارتباط بين ابعاد المتغيرات كانت كالآتي:

- يوجد ارتباط معنوي وموجب بين ابعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة بكل من التحالف التسويقي، التحالف المالي، المشروع المشترك، التحالف التقني وبين التوجه الريادي وبمعاملات ارتباط بلغت (0.529)، (0.701)، (0.618)، (0.749)، وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى قيمة معنوية (0.01)، واعتمادا على هذه النتيجة يتبين انه كلما تحسن تطبيق ابعاد التحالفات الاستراتيجية الأربع في الشركات المبحوثة فإن ذلك يساهم في تحقيق النجاح الريادي لتلك الشركات.

- يوجد ارتباط معنوي وموجب بين متغير التحالفات الاستراتيجية وابعاد التوجه الريادي كافة والمتمثلة بكل من البعد المالي، الرضا الريادي، التأهب الريادي، الشعور بالامتنان ومعاملات ارتباط بلغت (0.577)، (0.563)، (0.724)، (0.689) وعلى التوالي وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى انه كلما تحسن تطبيق التحالفات الاستراتيجية في الشركات المبحوثة فإن ذلك يساهم في تحقيق القدرة للتوجه الريادي لتلك الشركات.
- يوجد ارتباط معنوي وموجب بين متغير التحالفات الاستراتيجية وكافة ابعاد التوجه الريادي والمتمثلة بكل من البعد الإبداعية، الاستباقية، المخاطرة، الاستقلالية، الهجومية التنافسية ومعاملات ارتباط بلغت (0.588)، (0.644)، (0.687)، (0.699)، (0.700) وعلى التوالي وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى انه كلما تحسن تطبيق التحالفات الاستراتيجية في الشركات المبحوثة فإن ذلك يساهم بتحقيق القدرة على أبعاد التوجه الريادي لتلك الشركات.

الجدول (17) الارتباط بين متغيرات البحث وأبعادها

المؤشر الكلي	التنافسية	الاستقلالية	المخاطرة	الاستباقية	الإبداعية	الأبعاد
.577**	.504**	.663**	.379**	.419**	.333**	التحالف التسويقي
.563**	.440**	.436**	.437**	.555**	.298**	التحالف المالي
.724**	.713**	.701**	.690**	.618**	.508**	المشروع المشترك
.689**	.588**	.600**	.611**	.522**	.494**	التحالف التقني
.733**	.700**	.699**	.687**	.644**	.588**	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي.  $\alpha \leq 0.01$  \*\*

ومن نتائج تحليل الارتباط على المستويين الكلي والجزئي فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحالفات الاستراتيجية والتوجه الريادي في الشركات التجارية المبحوثة عند مستوى دلالة (0.05) وعلى المستوى الكلي والجزئي).

#### 6.4. تحليل التأثير بين متغيرات البحث:

تم تحليل التأثير بين المتغيرات البحث على وفق المستويات الآتية:

أ. المستوى الكلي: تبين من النتائج في الجدول (18) انه يوجد علاقة ارتباط طردية بين التحالفات الاستراتيجية والتوجه الريادي والتي بلغت قيمتها (0.733) وعند مستوى معنوية (0.01)، وكذلك تبين أنه يوجد تأثير لمتغير التحالفات الاستراتيجية في التوجه الريادي وعند مستوى معنوية بلغت (0.006) وهي اقل من مستوى المعنوية الافتراضي (0.05)، ونتأكد من قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (7.729)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.978) عند درجتي حرية (70.1)، ووفق معادلة الانحدار يتبين ان جزء من خصائص التوجه الريادي تكسب من التحالفات الاستراتيجية وابعادها وذلك بموجب قيمة الميل الحدي ( $B_1$ ) والبالغة (0.733)، وكما يستدل من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والبالغة (0.537) أن التحالفات الاستراتيجية تفسر ما نسبته (53.7%) من التغير الذي يحدث في التوجه الريادي.

الجدول (18) تأثير التحالفات الاستراتيجية في التوجه الريادي

التوجه الريادي						الأنموذج
مستوى المعنوية المحسوب	درجات الحرية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	$R^2$	$B_1$	
0.006	70 ، 1	3.978	7.729	0.537	0.733	التحالفات الاستراتيجية
$N = 72$			$P \leq 0.05$			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي.

ب. التأثير على المستوى الجزئي: توضح النتائج في الجدول (19) أن لأبعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة بكل من التحالف التسويقي، التحالف المالي، المشروع المشترك، التحالف التقني تأثير معنوي في التوجه الريادي في الشركات المبحوثة، وذلك بالاستناد على قيم (t) البالغة (5.252)، (4.338)، (10.045)، (8.197) وعلى التوالي وهي أكبر

من قيمتها الجدولية البالغة (1.667) عند درجة حرية (70) ومستوى معنوية (0.05)، كما ويتبين من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) أن تلك الأبعاد تفسر ما نسبته (33.3%)، (31.7%)، (52.4%)، (47.5%) وعلى التوالي من التغير الذي يحصل في التوجه الريادي.

الجدول (19) تأثير أبعاد التحالفات الاستراتيجية في التوجه الريادي

Sig.	درجات الحرية	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	قيمة $R^2$	قيمة B	قيمة $B_0$	الأبعاد
0.000	70	1.667	5.252	0.333	0.577	1.018	التحالف التسويقي
0.003			4.338	0.317	0.563	1.151	التحالف المالي
0.000			10.045	0.524	0.724	0.715	المشروع المشترك
0.000			8.197	0.475	0.689	0.901	التحالف التقني

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي.

ومن نتائج تحليل الانحدار على المستويين الكلي والجزئي فإنه يتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص (توجد علاقة تأثير معنوية بين التحالفات الاستراتيجية والتوجه الريادي في الشركات التجارية المبحوثة عند مستوى دلالة (0.05) وعلى المستوى الكلي والجزئي).

## 5. الاستنتاجات والمقترحات

### 1.1.5 الاستنتاجات

1. تبين وجود ارتباط بين التحالفات الاستراتيجية والتوجه الريادي وأنه كلما لجأت الشركات التجارية إلى اعتماد صيغ التحالفات الاستراتيجية فيما بينها كلما تمكنت من تعزيز التوجه الريادي.
2. اثبت التحليل وجود علاقة تأثير للتحالفات الاستراتيجية في التوجه الريادي في الشركات التجارية في محافظة دهوك
3. التوجه الريادي يرتبط بالقدرة على الابتكار وتطوير أفكار ومنتجات جديدة كما أن الشركات ذات التوجه الريادي لديها قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
4. ان الاختيار الصحيح للشركاء الاستراتيجيين يلعب دوراً حاسماً في تعزيز التوجه الريادي.
5. أن القيادة الفعالة والرؤية الريادية من قبل الإدارة تساهم بشكل كبير في تعزيز التوجه الريادي داخل الشركة بسبب أن القادة الرياديين يمتلكون القدرة على الابتكار وتوجيه الفريق نحو تحقيق أهداف الشركة.
6. تبين أن الشركات ذات التوجه الريادي العالي تتمتع بقدرة أكبر على التعلم والتكيف مع المتغيرات، فالقدرة على اكتشاف الفرص الجديدة والتكيف مع التحديات الجديدة مهمة للحفاظ على ميزتها السوقية والاستدامة بأعمالها.
7. أن التحفيز وتقديم المكافآت يمكن أن يزيد من التوجه الريادي لدى الموظفين من اجل العمل على تشجيع الابتكار والتفكير الريادي.
8. تبين أن التحالف مع الشركات التجارية الاخرى يمكن أن يعزز التوجه الريادي لتلك الشركات.
9. التعاون مع الجامعات والمؤسسات الأخرى لتبادل المعرفة والخبرات وتعزيز الابتكار لغرض تعزيز وتنمية التوجه الريادي للشركة.

### 2.5 المقترحات:

1. من الضروري اهتمام مدراء الشركات التجارية بالاطلاع على الاطر النظرية في حقلي الريادة والاستراتيجية نظرا لما لها من تأثير ملموس في فهم أبعاد التوجه الريادي.
2. ينبغي على ادارة الشركات التجارية في محافظة دهوك تبنى التوجهات الريادية التي من شأنها ضمان بقاء الشركة في حلبة المنافسة والنمو فيها.
3. تعزيز ثقافة الشركة وتشجيع الابتكار وتحفيز الموظفين لتقديم الأفكار الابداعية وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتنفيذ.
4. الرؤية الواضحة والقوية الدائمة للابتكار والتي تشجع على اعتماد التغيير والتطور والتكيف مع البيئة.
5. التدريب والتطوير للموظفين بهدف تعزيز مهاراتهم ومعرفتهم.
6. استغلال الفرص للتعاون وعقد التحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأخرى لتبادل المعرفة والموارد وتعزيز الابتكار.
7. استخدام التكنولوجيا الحديثة والأدوات الرقمية لتعزيز الابتكار وتحسين العمليات، واكتشاف الفرص الجديدة في السوق.

8. تخصيص الموارد المالية والبشرية للبحث والتطوير بهدف تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات التشغيلية والتي يتم من خلالها تحقيق التوجه الريادي.  
9. المرونة والاستجابة السريعة للتكيف مع المتغيرات في السوق، واتخاذ قرارات سريعة ومرنة للاستفادة من الفرص الجديدة.

#### 6. قائمة المصادر

#### 1.6. المصادر باللغة العربية:

مغاورى و هالة أمين، (2021)، التحالف الاستراتيجى بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لتحقيق التطوير الشئطى فى المدارس المصرية. مجلة البحث العلمى فى التربية، المجلد 22، العدد 5.

خليل، إمام، (2021)، التحالفات الاستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية العناقيد الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود فى مصر خلال الفترة (2004-2017). المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية و العلوم السياسية، المجلد 6، العدد 11.

العوضى، رفعت وبسبوى، اساعيل على، (2007)، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

#### 2.6. المصادر باللغة الانكليزية:

Achtenhagen, L., (2020). Entrepreneurial orientation—An overlooked theoretical concept for studying media firms. *Nordic Journal of Media Management*, Vol. (1), No. (1).

Ariasih, M.P., Yasa, N.N., Rahyuda, K., Giantari, I. and Shantika, K.A.A., (2018). Managerial capabilities and market orientation in mediating entrepreneurial orientation with business performance of coffee processing SMEs in Pupuan. *Economic Research*, Vol. (2), No. (8).

Alalawi, G.N.S., 2020. *The influence of entrepreneurship orientation on omani smes' performance* (Doctoral dissertation, University of Plymouth).

Anwar, M., Clauss, T., & Issah, W. B. (2021). Entrepreneurial orientation and new venture performance in emerging markets: the mediating role of opportunity recognition. *Review of Managerial Science*, 1-28.

Diaz, E. and Sensini, L., (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance: evidence from Argentina. *International Business Research*, Vol. (13), No. (8).

Dess, G.G. and Lumpkin, G.T., (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, Vol. (19), No. (1).

Emmens-Spierenburg, A., (2020). Entrepreneurial orientation and Interorganizational Relationship Quality; the moderating role of Resiliency.

Graham, L. M., Sahay, K. M., Rizo, C. F., Messing, J. T., & Macy, R. J. (2021). The validity and reliability of available intimate partner homicide and reassault risk assessment tools: A systematic review. *Trauma, violence, & abuse*, Vol. (22), No. (1).

Gibbs, R. and Humphries, A., (2009). Strategic alliances and marketing partnerships: gaining competitive advantage through collaboration and partnering. Kogan Page Publishers.

Jiang, X., Bao, Y., Xie, Y. and Gao, S., (2016). Partner trustworthiness, knowledge flow in strategic alliances, and firm competitiveness: A contingency perspective. *Journal of business research*, Vol. (69), No. (2).

Moen, M. and Mitchell, W., (2020). How do pre-entrants to the industry incubation stage choose between alliances and acquisitions for technical capabilities and specialized complementary assets?. *Strategic Management Journal*, Vol. (41), No. (8).

- Nwankwo, C.A. and Kanyangale, M., (2020). Entrepreneurial orientation and survival of small and medium enterprises in Nigeria: an examination of the integrative entrepreneurial marketing model. *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. (24), No. (2).
- Nielsen, E. and Jolink, A., (2015). The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: a literature review. *International journal of management reviews*, Vol. (17), No. (1).
- Ng'aru, P. N. (2019). *Relationship between Entrepreneurial Orientation and Growth of Mid-Sized Enterprises in Kenya* (Doctoral dissertation, JKUAT-COHRED).
- Onwu, E.G., (2021). Drivers of entrepreneurial orientation and innovation capabilities in African Internet start-ups (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- Petzold, N., Landinez, L. and Baaken, T., (2019). Disruptive innovation from a process view: A systematic literature review. *Creativity and Innovation Management*, Vol. (28), No. (2).
- Piirala, P., 2012. The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: a comparative study of Finnish and German SMEs.
- Robinson, D. T., & Stuart, T. (2000). Network effects in the governance of strategic alliances in biotechnology.
- Ruzzier, M., Douglas, E.J., Ruzzier, M.K. and Hojnik, J., (2020). International entrepreneurial orientation and the intention to internationalize. *Sustainability*, Vol. (12), No. (14).
- Sroka, W., (2011). Problem of organizational learning in strategic alliances, *Journal of Information Management System*, No. (9).
- Seepana, C., Huq, F.A. and Paulraj, A., (2021). Performance effects of entrepreneurial orientation, strategic intent and absorptive capacity within cooperative relationships. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Urban, B. and Verachia, A., (2019). Organizational antecedents of innovative firms: a focus on entrepreneurial orientation in South Africa. *International Journal of Business Innovation and Research*, Vol. (18), No. (1).
- Varma, S., Awasthy, R., Narain, K. and Nayyar, R., (2015). Cultural determinants of alliance management capability—an analysis of Japanese MNCs in India. *Asia Pacific Business Review*, Vol. (21), No. (3).
- Vermeer, L. and Thomas, M., (2020). Pharmaceutical/high-tech alliances; transforming healthcare? Digitalization in the healthcare industry. *Strategic Direction*, Vol. (36), No. (12).