المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص: 410-429
المجلد (4) – العدد(1) , حزيران 2020
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

دور التسويق الريادي في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية
دراسة تحليلية لاراء المديرين في عينة من مصارف قطاع الخاص في مدينة السليمانية ـ العراق

ده رون فريدون عبدالله[1]، دنيا احمد عبدالله[2]، روزا احمد حمة امين[3]

قسم ادارة الاعمال، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة جيهان - السليمانية، السليمانية، العراق[1]

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق [1،2]

قسم التسويق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق [3]

الملخص:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على دور التسويق الريادي بابعاده (تعظيم الموارد، اقتناص الفرص، ادارة المخاطر، الابداع، ايجاد قيمة للزبون) في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية بابعادها(الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، انسيابية الموارد) في مصارف قطاع الخاص في مدينة السليمانية- العراق. وبعد مراجعة مجموعة من الدراسات والادبيات تمت كتابة المفاهيم النظرية وبناء انموذج والفرضيات اعتماداً على التسويق الريادي وخفة الحركة الاستراتيجية. تم الاعتماد على استمارة الإستبيان كاداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على المديرين ورؤساء الشعب في عينة من مصارف قطاع الخاص في مدينة السليمانية والبالغ عددهم (50) فرداً. وتم اجراء العديد من الاختبارات قبل توزيع الاستبيان وبعدها للتحقق من صدقها وثباتها وموثوقيتها والتاكد من صلاحيتها في قياس متغيرات البحث كالصدق الظاهري والثبات (معامل ألفا كرونباخ)، وذلك من خلال استخدام برنامج (SPSS v21). ومن اجل قياس قوة علاقات الارتباط والانحدار بين متغيرات البحث، استخدم تحليل الارتباط البسيط والانحدار الخطي البسيط. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط واثر ايجابين بين المتغيرات وابعادها. وبناءً على النتائج، تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تركيز المصارف المبحوثة على تبني عمليات التسويق الريادي باستمرار من اجل تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية والتكييف مع البيئة المصرفية المضطربة.

الكلمات المفتاحية : التسويق الريادي – خفة الحركة الاستراتيجية – مصارف قطاع الخاص – محافظة السليمانية

پوختە:

ئامانجی ئەم توێژینەوەیە بریتییە لە زانینی ڕۆڵی بازاڕگەڕیی پێشەنگانە بەرەهەندەکانیەوە(بەهێزکردنی سەرچاوەکان، قۆستنەوەی هەلەکان، بەڕێوەبردنی مەترسییەکان، داهێنان، بەردەستکردنی بەها بۆ کڕیار) لە بەدیهێنانی ناسکی ستراتیجی بە ڕەهەندەکانیەوە(هەستیاری ستراتیجی، یەکەی پێشەوایی، ڕەوینی سەرچاوەکان) لە بانکەکانی کەرتی تایبەت لە شاری سلێمانی-عیراق. دوای پێداچوونەوەی ژمارەیەک لە توێژینەوە و ئەدەبیاتی پەیوەندیدار، چەمکە تیۆرییەکان و مۆدێل و گریمانەکان نوسران بە پێی بازاڕگەڕی پێشەنگی و ناسکی جوڵەی ستراتیجی. پشت بە فۆرمی ڕاپرسی بەسترا وەک ئامرازت کۆکردنەوەی داتا، فۆرمەکان دابەشکران بەسەر بەڕێوبەرو سەرۆک پۆلەکاندا لە سەمپڵێک لە بانکەکانی کەرتی تایبەت لە پارێزگای سلێمانی کە ژمارەیان (50) کەسە، چەندین تاقیکردنەوە ئانجام درا پێش دابەشکردنی فۆرمەکان و پاش دابەش کردنیان بۆ دڵنیابوون لە ڕاستی و جێگیریی و متمانەداریی و دوپاتکردنەوەی شیاویی لە پێوانە کردنی گۆڕاوەکانی توێژینەوە کە وەک ڕاستگۆی ڕوکەش و جێگیریی(فاکتەرەکانی ئەلفا کرۆنباخ) ئەمەش لە ڕێگەی بەکارهێنانی بەرنامەی(س پ س س 21). هەروەها شیکاری (پەیوەستبوونی سادە) و(لێژبوونەوەی بە هێڵی سادە) بکارهێنراوە بۆ پێوانەکردنی هێزی پەیوەستبوون و پەیوەندی نێوان گۆڕاوەکانی توێژینەوەکە، ئەنجامەکانیش ئەوەیان دەرخست کە پەیوەندی پەیوەست بوون و کاریگەری ئەرێنی لە نێوان گۆڕاو و ڕەهەندەکانیدا هەیە. بنیات لەسەر ئەنجامەکان، ژمارەیەک ڕاسپاردەی پەیوەندیدار دانران بۆ پێویستی سەرنجدانی بانکەکان لەسەر بنیاتنانی پرۆسەکانی بازاڕگەڕیی پێشەنگی بە بەردەوامی، لە پێناو بەدیهێنانی ناسکی جوڵەی ستراتیجی و خۆگونجاندن لەگەڵ ژینگەی بانکی لێکترازاودا.

ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

Abstract:

The current research aims to identify the role of entrepreneurial marketing with its dimensions (maximizing resources, opportunities-driven, risk management, Innovation, creating value for the customer) in achieving strategic agility via its dimensions (strategic sensitivity, leadership unity, flow of resources) in private banks sector in the Sulaymaniyah city- Iraq. After reviewing a set of studies and literature, the conceptual framework, study models and hypothesis were written based on entrepreneurial marketing and strategic agility. The questionnaire was used as a tool to collect the data, and was distributed to managers and heads of unities in a sample of banks in the private sector in the Sulaymaniyah city, with number (50) person. Several tests were conducted before and after the distribution of the questionnaire in order to verify its validity, reliability, and to ensure its validity in measuring the study variables such as the validity, reliability (Cronbach's alpha), using the SPSS v21 program. In order to measure the strength of correlation and regression between the study variables, several statistics methods were used including simple correlation analysis and simple linear regression. The results showed that there is a relationship and positive effect between the variables and their dimensions. Based on the results, a number of recommendations were given regarding the need for the private banks to focus on adopting entrepreneurial marketing in order to achieve strategic agility and adaptation to the turbulent banking environment.

Keywords: Entrepreneurial Marketing, Strategy Agility, Private banks sector, Sulaimani City

المحور الاول/ منهجية البحث

اولاً/ مشكلة البحث

واجهت المصارف في اقليم كوردستان العراق لاسيما القطاع الخاص ظروفاً يكتنفها العديد من التحديات والتطورات والصعوبات متأتية والتي شكلت تحدياً في انجاز المهام وتحقيق التفوق التنافسي بالشكل المطلوب والتصدي لتلك التغيرات المتسارعة في الاونة الاخيرة. الامر الذي بدوره تطلب من مصارف القطاع الخاص التفكير في ايجاد طرائق جديدة ومبتكرة لاداء الاعمال وتبني ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية بشكل فعال كي يضمن بقاءها في البيئة المصرفية والمحافظة على سمعتها وتعزيز مكانتها الاستراتيجية وتحقيق التكييف البيئي والاستدامة واقتناص الفرص بكفاءة والفعالية. حيث ان التطبيق والاعتماد على اسلوب الرشاقة الاستراتيجية التي لا يكمن تبنيه بسهولة وانما على المصارف البحث عن اساليب تسويقية ومصرفية معاصرة تمكنه من الابداع والابتكار والمبادرة والتسابق مع المتنافسين في اقتناص الفرص وتحمل مخاطر محسوبة وتعظيم مواردها واقامة علاقات مستمرة مع الزبون وكسب زبائن جدد من خلال ايجاد قيمة عالية للزبون، وهذه جميعها متمثلة بالتسويق الريادي. لذا فإن مشكلة البحث تبلورت في ضرورة التعرف على دور التسويق الريادي في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في مصارف القطاع الخاص في محافظة السليمانية. ولكي يكون التعاطي مع مشكلة البحث الحالي منهجياً منتظماً، لابد ان تصاغ هذه المشكلة على هيئة تساؤلات دقيقة وواضحة، وعليه يمكن أن تصاغ مشكلة البحث في إطار التساؤلات الآتية:

1- ما مستوى اهتمام مصارف القطاع الخاص في محافظة السليمانية بعمليات التسويق الريادي؟
2- ما هو مستوى وأهمية ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة؟
3- ما هي طبيعة العلاقة بين التسويق الريادي وابعاده وخفة الحركة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة؟
4- ما مدى تأثير التسويق الريادي في خفة الحركة الاستراتيجية داخل المصارف المبحوثة ؟

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.29

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص: 410-429
المجلد (4) – العدد(1) , حزيران 2020
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

ثانياً/ اهمية البحث

يمكن ايجاز اهمية البحث بالاتي:

1- ياتي اهمية هذا البحث من خلال اهمية المتغيرات التي تناولها، حيث انه يقوم بدراسة عمليات التسويق الريادي وخفة الحركة الاستراتيجية من خلال عناصرها، والذي قد يضيف معرفة علمية في مجال ادارة التسويق والريادة والادارة الاستراتيجية.

2- تزداد أهمية هذا البحث من حيث المساهمة في زيادة الوعي لمصارف القطاع الخاص بمفهومين هما التسويق الريادي وخفة الحركة الاستراتيجية، وهي جيدة من حيث دلائلها وقلة الدراسات التي تثبت هذا التوجه في المصارف المبحوثة، فضلاً عن ان الباحثين لم يجدوا أية دراسة سابقة تربط بين متغيرات البحث.

3- تمكن مصارف القطاع الخاص كقطاع مهم وحيوي في اقليم كوردستان عموماً وفي محافظة السليمانية على وجه الخصوص من البقاء والديمومة والاستدامة والتفوق التنافسي سيما في اطار التغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها بيئة اقليم كوردستان من خلال تبني ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية.

4- يشكل هذا البحث مادة علمية جديدة مضافة للمكتبة العراقية ومكتبات الجامعات في اقليم كوردستان بشكل خاص في مجال التسويق الريادي وخفة الحركة الاستراتيجية، بما يحوي الجانب النظري من خلاصة لأفكار المفكرين والباحثين وإسهامهم في مجال تشخيص العلاقة والاثر بين متغيرات البحث

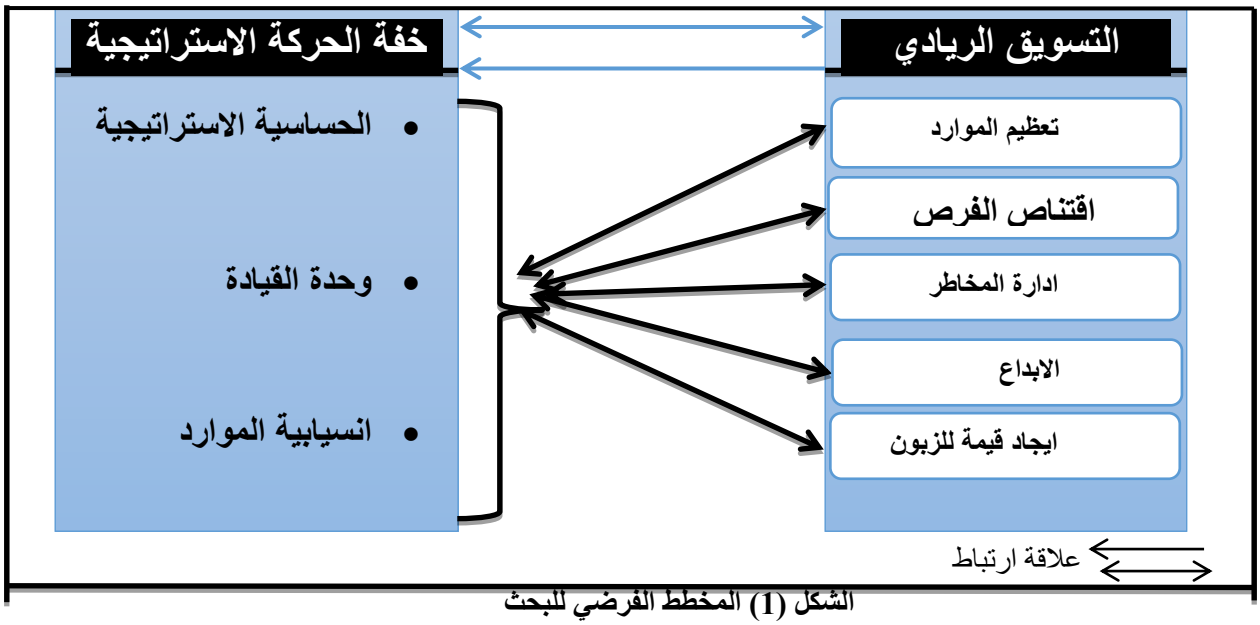
ثالثاً/ اهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وعدم وجود الدراسات التي توضح دور التسويق الريادي في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية لعينة البحث، فإن هذا البحث يسعى إلى تحقيق :

1- إعداد وتقديم إطار نظري ومفاهيمي يمكن اضافته في حقل التسويق الريادي وخفة الحركة الاستراتيجية.
2- معرفة مستوى اهتمام مصارف القطاع الخاص قيد البحث بابعاد التسويق الريادي من وجهة نظر المديرين
3- تشخيص مستوى توافر ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية لدى المصارف قيد البحث من وجهة نظر المديرين.
4- توضيح نوع وطبيعة العلاقة والاثر بين التسويق الريادي وخفة الحركة الاستراتيجية في المصارف قيد البحث.

رابعاً/ المخطط الفرضي للبحث

من اجل المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحقيق اهدافه بشكل علمي، تم تصميم مخطط فرضي للبحث يوضح العلاقة والاثر بين التسويق الريادي وابعاده بوصفها متغيراً مستقلاً وخفة الحركة الاستراتيجية بوصفها متغيراً تابعاً كما هو موضح في شكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر/ من اعداد الباحثين

خامساً / فرضيات البحث

للإجابة عن اسئلة البحث ولتحقيق أهدافه واختبار مخططه الفرضي، تم وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الاولى " توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين التسويق الريادي وخفة الحركة الاستراتيجية" وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين تعظيم الموارد وخفة الحركة الاستراتيجية
2- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اقتناص الفرص وخفة الحركة الاستراتيجية
3- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ادارة المخاطر وخفة الحركة الاستراتيجية
4- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الابداع وخفة الحركة الاستراتيجية
5- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ايجاد قيمة للزبون وخفة الحركة الاستراتيجية

الفرضية الرئيسة الثانية "يوجد تاثير معنوي وموجب ذو دلالة احصائية لمتغير التسويق الريادي في **خفة الحركة الاستراتيجية** "

سادساً/ منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لبلوغ أهداف البحث فكراً وتطبيقاً، إذ استعملت الطريقة الوصفية في جمع المعلومات ووصفها التي يتطلبها موضوع البحث، واستعمال الأسلوب التحليلي في تحليل الاراء التي تم جمعها.

سابعاً/ حدود البحث

1- الحدود البشرية: وتشمل المدراء ورؤساء الشعب في مصارف القطاع الخاص في محافظة السليمانية.
2- الحدود الزمانية: مدة إجراء البحث وتجسيد الزمن المستغرق في اعداده ابتداءً من كانون الثاني 2019 ولغاية تشرين الثاني 2019.
3- الحدود البحثية: يتمثل حدود البحث الحالي في التسويق الريادي كموضوع حديث في حقل ادارة التسويق وكذلك خفة الحركة الاستراتيجية كمفهوم معاصر في حقل الادارة الاستراتيجية.
4- الحدود المكانية: اختيرت مصارف القطاع الخاص في محافظة السليمانية موقعاً لاجراء البحث

ثامناً/ أساليب جمع البيانات

من أجل الحصول على البيانات المتعلقة بمتغيري البحث والوصول الى النتائج تم الاعتماد على الاتي:

1- الجانب النظري

تم الاعتماد على مجموعة من الأدبيات والمصادر العربية والأجنبية من كتب، ودوريات وبحوث ورسائل ماجستير واطاريح دكتوراه، وبحوث في مجال الإدارة وعلى وجه الخصوص في مجال ادارة التسويق والاستراتيجية، فضلا عن الاستفادة من خدمات شبكة المعلومات العالمية (الانترنيت) .

الجانب العملي

استخدم الباحثون الاستبانة كأداةٍ لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذا البحث، بوصفها من انسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف البحث المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين. وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسة:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، تمثلت بـ (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، الوحدة والقسم الذي يعمل فيها).

المحور الثاني: يضم هذا المحور الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (التسويق الريادي)،حيث تم قياس التسويق الريادي من خلال ابعاده الخمسة والمتمثلة ب(تعظيم الموارد، اقتناص الفرص، ادارة المخاطر، الابداع، ايجاد قيمة للزبون) بالاعتماد على مقاييس كل من (العطوي،2011:92) و(فاخر،2013: 36) و(Miles *et al*.,2015:228). ووضع (20) سؤالاً تبين فيه جميع الابعاد التي يمتلكها التسويق الريادي.

المحور الثالث: يضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير التابع (خفة الحركة الاستراتيجية)، إذ تم قياسها من خلال الابعاد الثلاثة المتمثلة ب (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، انسيابية الموارد) وبالاعتماد على كل من (Ogunsiji & Sola,

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.29

2013:263) و(خورشيد،2016: 87) و(Kwon *et al.*, 2018:223). ووضع (15) سؤالاً لقياس المتغير التابع. و تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاجابة (اتفق بشدة-5 درجات، اتفق-4 درجات، غير متأكد-3 درجات، لا اتفق- درجتان، لا اتفق بشدة-1درجة).

المحور الثاني / الجانب النظري

1- التسويق الريادي Entrepreneurial marketing

اولاً/ مفهوم التسويق الريادي

إن النظرة التقليدية إلى التسويق والريادة هي أن هذين الحقلين هما حقلان أكاديميان متخصصان ومنفصلان بعضهماعن البعض، لكن هذه النظرة أصبحت قاصرة وغير عملية في الوقت الحاضر، بحيث الريادة في إدارة التسويق تركز على استخدام التسويق كنشاط عن طريق اقتناص الفرص والتوجه الاستباقي من قبل المنظمات العاملة في الاسواق والاستفادة من عمليات الابتكار في المزيج التسويقي بصورة أكثر فعالية عن طريق استغلال الفرص المتاحة (عمر، 56:2017). كما إن إهمال النظريات التسويقية التقليدية لخصوصية التسويق في بيئة المنظمات الريادية، وعدم تركيز عمليات وأدوات التسويق الرئيسة على متطلبات النشاط التسويقي في هذه المنظمات كان من الدوافع القوية التي عملت كأساس للحركة التي اهتمت بالدمج بين هذين الحقلين المهمين، إذ أن الدمج بينهما يرتبط بالإبداع وتطوير المنتجات الجديدة(اوسو، 2012: 95). ويرى (KHMAR,2018) ان التسويق التقليدي يركز على خلق القيمة ورضا الزبون، بينما يركز التسويق الريادي على الابتكارات ويعمل على تلبية احتياجات الزبون من خلال تكوين قيم مبتكرة.

عُرِف التسويق الريادي بتعريفات متعدده، حيث ينظر له من قبل الرياديين بأنه "مجموعة من الانشطة الحيوية التي تقود الى الابداع والابتكار، وهو عنصر حرج يساعد المنظمة في الوصول الى مستويات مرتفعة من الكفائة والفاعلية"(داوود وحسن، 2016: 23). اما (Kocak & Abimbola, 2009 : 442) فقد نظرا اليه بانه مزيج من سلوك المبادرة والإبداع وتحمل المخاطر عبر حدود الدولة بغية تحقيق قيمة عالية للمنظمة. وفي تعريف آخر لـ(العبادي وآخرون، 2010: 192) فقد عرفوا التسويق الريادي بأنه "المنظمات التي تنمو من خلال الريادية خصوصاً المنظمات الصغيرة، ويتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهتم بتشجيع وتحفيز أفراد المنظمة على تعلم كيفية التعامل مع التغيير، وتحديد الفرص المتاحة، وتطوير المهارات الإبداعية والابتكارية لدى أفراد المنظمة". في حين اشار اليه(Edelman&Renko,2010:837) بانه إدارك فرص السوق المحسوسة التي تتوسط العلاقة بين البيئة الحركية ومستويات الريادة الناشئة التي تؤثر في خلق قيمة للمجازفات الجديدة.

اما **الباحثون** فقد عرفوا التسويق الريادي انه مجموعة من الممارسات والانشطة التسويقية ذات التوجه الريادي تمارسها المنظمات كي تتمكن من العمل على المبادرة في البحث عن الفرص وتقديم افكار مبدعة محققاً قيمة عالية للزبون وبالتالي تتكيف مع المتغيرات البيئية وتحقق الاستدامة والرشاقة الاستراتيجية.

ثانياً/ أهمية التسويق الريادي

من بين الامور التي تبرز اهمية التوجه نحو التسويق الريادي وعلى مستوى المنظمات ما يلي : (داوود وحسن، 2016: 24)

1. بناء معرفة التي تمكن من ابتكار اسواق جديدة من خلال منظمات التي تعتمد على تكنولوجيا عالية وذات معدلات نمو مرتفعة .
2. استخدام استراتيجيات مختلفة ضمن مراحل تطور المنظمة اذ ان مرحلة طرح المنتوج تتطلب استخدام التوجه بالريادة التسويقية.
3. لابد من العمل بتكامل متناسق لصياغة مفهوم التسويق في ظل التغيير المتسارع و التعقيد وعدم التأكد بالظروف المستقبلية، ولوجود التناقض بين بعض عناصر البيئة وتناقص الموارد .
4. لابد من استخدام حقل معرفي قادر على برهنة نجاحه في مرحلة نمو المنظمة والعمل على الاندماج ما بين الفكر التسويقي والممارسات التسويقية من جهة وبين التطورات الحديثة في فكر وممارسات الريادة من جهة اخرى بحيث تحقق بناءاً متكاملاً وموحداً.
5. ان التوجه نحو الريادة التسويقية يعتبر عنصراً مهماً من عناصر النجاح الرئيسة في المنظمة.

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص:410-429
المجلد (4) – العدد(1) , حزيران 2020
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

ثالثاً/ أبعاد التسويق الريادي:

من خلال التفحص والاستقصاء لعدد من الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالتسويق الريادي، لم يجد الباحثون نموذجاً جاهزاً لقياس هذا المتغير وذلك بسبب تعدد الاراء للدراسات التي تناولت هذا الموضوع. في حين اعتمد البحث الحالي على الابعاد التي تم الاتفاق عليها من قبل غالبية الدراسات وكما يلي: (فاخر،2013: 36) و(Miles *et al*.,2015).

1. **تعظيم الموارد:** لكل مصرف مجموعة من الموارد سواء من توافر رأس المال اللازم أو من توافر الموارد البشرية اللازمة للقيام بأنشطتها المختلفة أو من توافر التكنولوجيا المناسبة (ATM) ، هذه الموارد هي مجموعة من الأصول المنظورة وغير المنظورة التي يمتلكها المصرف، وبمعنى آخر الموارد تمثل كل الموجودات المتميزة التي تمتلكها وتكون تحت سيطرتها لتشكل لها الأساس الذي يستند عليه في وضع وتنفيذ خططها الإستراتيجية ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (البغدادي وعبدالحمزة، 2018).
2. **التركيز على الفرص** : ان المصارف التي استطاعت البقاء في البيئة المصرفية بغض النظر عن شدة المنافسة، كان من خلال اتجاهها التركيز على الفرص المتاحة واستغلالها بشكل كفوء، وهي الامر الذي لا تميل اليه المصارف الاخرى والتي تتبع المنهج التقليدي في انشطتها المصرفية (الحمداني والتحافي،2017).
3. **إدارة المخاطر**: تهتم منظمات الأعمال وعلى وجه الخصوص المصارف التي تتبع عمليات التسويق الريادي بإدارة المخاطر من خلال وضع الخطط المناسبة لتقليل تأثيراتها السلبية والاستفادة من الجوانب الايجابية فيها، وان المدراء في المصارف يجب أن تكون لديهم القدرة على تحمل المخاطر المحسوبة واتخاذ الإجراءات اللازمة لاحتساب كل المخاطر وتقييم البدائل واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها في نتائجها، إذ أن مدير التسويق الريادي الذي يعمل في منظمات الأعمال الريادية لديه القدرة على تحمل المخاطر المدروسة فالريادي شخص مخاطر ويقبل التحدي ويحسب تلك المخاطر ونتائجها (اوسو، 2012).
4. **الابداع**: لايقتصر الابداع على الجانب التكتيكي فقط لأنه لايشمل تطوير السلع والخدمات المتعلقة بأعداد السوق فحسب بل يتعدى ليشمل الالآت والمعدات واجهزة (ATM) ونتائج التدريب والرضا عن العمل، أي إنه تطبيق لأي أفكار جديدة تساهم إلى تحسين ملحوظ على الخدمة داخل المصرف والتي تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح في أداء ونتائج المنظمة، والإبداع يعتبر المنطقة الرمادية التي تحرك المصرف ومصدر إلهامها بالأفكار والطرق الجديدة وهو يمثل شكلاً معيناً من أشكال التغيير في أوسع معانيها (عمر، 2017).
5. **إيجاد قيمة للزبون:** ان مفتاح بناء علاقة طويلة مع الزبون من قبل المصارف هي تكوين أفضل رضا وقيمة للزبون، والزبائن الذين يحصلون على الرضا يكونون زبائن موالين، وهنا فان عملية جذب الزبون المصرفي والحفاظ عليهم يمكن ان تكون من المهام الصعبة لأن الزبون عادة يواجه تشكيلة مذهلة ومحيرة من الخدمات ليختار منها، والزبون يقوم بعملية شراء الخدمة من المصرف الذي يقدم أعلى (قيمة مدركة للزبون) حيث يقوم الزبون بتقييم الإختلافات بين كل المنافع وكل التكاليف الناتجة من خدمات ومن ثم مقارنتها مع عروض المنافسين. وإيجاد القيمة يشير الى القيمة التي توجدها المنظمة والتي تكون مساوية للمنافع التي يحصل عليها زبائنها مطروحاً منها التكاليف التي تنشأ عن عمليات المنظمة من تكاليف شرائها للمواد وتكاليف إستخدام موجودات لتلك المنظمة (صالح وآخرون، 2018).

2-خفة الحركة الاستراتيجية Agility strategy

أولاً: مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية

تعد خفة الحركة الاستراتيجية إحدى أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة، وتختلف وجهات نظر الباحثين بخصوصيتها حيث يسميها البعض (الرشاقة الاستراتيجية) أو (المرونة العالية في الحركة)، فالرشاقة هي مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل (معجم الرائد) ، وهي تعني القدرة على التحرك السريع والسهل حسب وصف معجم (Oxford)، حيث إنها تمثل مفتاح النجاح في بيئة الاعمال سريعة التغييرلكونها تعد سمة من سمات المنظمات المعاصرة والتي لها دور كبير في إبراز المنظمات وإمتلاكها النظرة المعاصرة القادرة على تحقيق الربح والبقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية، فلابد لها من أن تكون سريعة الحركة ورشيقة الخطوة وخفيفة في تنقلها نحو الأفضل ومرنة في تقبلها للتغيير وتسعى بكل ما تملك من قوة بتوجيه العوامل والمتغيرات في خدمة أهدافها وغاياتها.

ومن خلال الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة نجد تعريفات متنوعة حول مفهوم (Agility strategy)، فيرى (Doz & Kosonen, 2008: 53) إن الخفة الاستراتيجية تعني القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل إستراتيجية المنظمة بشكل ديناميكي في

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.29

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص: 410-429
المجلد (4) – العدد(1) , حزيران 2020
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

بيئة الاعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك من خلال الترقب والاستشعار المستمر بالاضافة الى التكيف مع حاجات العملاء في ضوء رؤية المنظمة.

من جهته يبين (Cutter, 2006) بان خفة الحركة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة وغير المؤكدة بشكل دقيق وسرعة فائقة (الزبن، 2013: 29). وقد حدد Business Dictionary.com الخفة الاستراتيجية بأنها " قدرة المنظمات على الحفاظ على قدرتها التنافسية في أعمالها من خلال التكيف مع الأفكار المبتكرة الجديدة واستخدام هذه الأفكار لإنشاء منتجات وخدمات جديدة بالإضافة إلى نماذج من أعمال جديدة" (Reinikka, 2013 : 2).

ويشير كل من (Idris & AL- Rubaie, 2013: 71-72) بأنها القدرة الاستراتيجية لاتقان التغيير، من خلال التكيف مع خفة الحركة في المنظمة لتعظيم أقصى قدر من القوة ولتوفير الموارد والقدرات الضرورية لبقاء المنظمة. وعرفها (Prince & kay, 2003) بأنها القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة والايفاد بمتطلبات الزبائن المتنوعة بشكل واسع من ناحية السعر ، والمواصفات ، والجودة والكمية ، والتسليم (الملا وغباش، 2014: 83). في حين وصف (Ojha, 2008) الماخوذ من دراسة(Sajdak, 2015: 21) خفة الحركة الاستراتيجية بأنها القدرة على إكتساب المعرفة لاستباق التغييرات الحاصلة في السوق من خلال مشاركة المنظمات للتحكم في سرعة عرض المنتجات أو طبيعة المنتجات المعروضة في السوق. ويقترح (Arbussa *et al.*,2016: 271) الخفة الاستراتيجية بأنها استراتيجية المنظمة وقدرتها على إمتلاك المرونة والتي تعد بمثابة وسيلة تقوم من خلالها المنظمات بالتحول وإعادة الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية. وقد اوضحا (Alon *et al.*, 2016: 114) خفة الحركة الاستراتيجية " بانها القدرة على التكيف المستمر مع التوجه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية ، كدالة على الطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة". اما (Kohtamaki & Farmer, 2017: 22) فقد عرف الخفة الاستراتيجية بانها القدرة على جعل التحركات الاستراتيجية رشيقة وسريعة الحركة مع مستوى عال من الدقة. اما **الباحثون** فقد ينظرون الى خفة الحركة الاستراتيجية بانها قدرة وقابلية المنظمة على الاستشعار بالتغيرات البيئية الغامضة بشكل سريع ودقيق والاستجابة لها من خلال ما تمتلكه من الامكانيات والموارد والانظمة وتمكنها من تحقيق التفوق والتميز استراتيجياً.

ثانياً: أهمية الخفة الاستراتيجية

ظهر الاهتمام بمصطلح خفة الحركة الإستراتيجية بوصفه من الموجهات الأساسية للأداء المتفوق لمنظمات الأعمال. وقد جاءت هذا المصطلح بتسمية اخرى ك(الرشاقة الاستراتيجية) (خورشيد،2016: 35)، (عوجة،2017: 280). حيث أن خفة الحركة الإستراتيجية تمنح المنظمة إطارَ عملٍ مرنٍ يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية وأضاف إلى أنها تمكن المنظمة من امتلاك رؤية ومعرفة جيدة من أين يمكن أن يكون موقعها بين المتنافسين في السوق (مصطفى، 2010: 109). وتبرز أهمية خفة الحركة الاستراتيجية في قدرتها على التكيف بشكل مستمر، والتكيف في الوقت المناسب للتوجيه الاستراتيجي في الاعمال الاساسية، فيما يتعلق بالظروف المتغيرة والتي تعرف بإسم الحساسية البيئية، وقد يشمل ذلك بإنشاء منتجات وخدمات جديدة أو نماذج من أعمال جديدة وطرق مبتكرة لانشاء قيمة للمنظمة (Ofoegbu & Akanbi, 2012 : 153). إن خفة الحركة الاستراتيجية هي مفتاح النجاح في بيئة أعمال ديناميكية وسريعة التغيير لانها القدرة على دعم قيادة التغيرات المفاجئة بالاضافة الى الاستفادة من الفرص في سوق مضطرب وهي تعني عدم وجود استراتيجية لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي، وتؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة (الصانع، 2013: 16). إذ تمكن خفة الحركة الاستراتيجية المنظمة من أن تحقق الكثير من الاهداف بدقة وسرعة، كالبدأ بتطبيق التحركات التنافسية المرنة والذكية، لكي تستجيب للتغيرات التي تفرضها طبيعة البيئة الديناميكية المحيطة بها، والشروع في إستراتيجية خلق واقع جديد فيها (الكبيسي ونوري، 2013: 175). أما (Kosonen ,2007) فيشير الى إن بعض المنظمات تتميز بكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التميز والتفوق ينبغي إعتماد خفة الحركة كوسيلة فعالة للدخول في عالم المستقبل، وعلى العكس من ذلك قد تصل المنظمة الى دعم المرونة والجمود بمرور الوقت، اذا لم تكن يقظة لما يحيطها من التغيرات، وإقتناصها للفرص التي تحافظ على مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لديها (الحريزات، 2015: 16). ويؤكد (هنية، 2016: 12) بإن خفة الحركة الاستراتيجية تعد إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها وإستمراريتها وإنها ميزة تنافسية تتجمع بمرور الوقت لتصبح مستدامة لتمكن المنظمة من إمتلاك رؤية جيدة لمعرفة موقعها بين المتنافسين في السوق. حيث رجح (نوى وضيف، 2011) أهمية خفة الحركة الاستراتيجية الى ضرورة التكيف والاستجابة مع التغيرات البيئية بوصفها التوجه المنتظم والمستمر نحو التغيير، وإنها إحدى الركائز الاساسية للبقاء في عالم اليوم من أجل تحقيق النجاح والتميز الإستراتيجي (خورشيد، 2016: 40). ويشير (الفقيه، 2018: 12) إن الخفة الاستراتيجية تمكن المؤسسات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام مفتوح لانموذج الادارة بشكل ناجح الذي يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المتجسدة في الانشطة المؤدية لابتكارات جديدة،

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص:410-429
المجلد (4) – العدد(1) , حزيران 2020
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

(الابتكارات الجذرية والتطبيقات الابداعية) التي تسعى إليها المنظمات بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير.

ثالثاً: أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية

من حيث تحديد أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية، تم الاطلاع على العديد من الاراء للباحثين والكتاب الذين تناولوا ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية في دراساتهم، حيث نجد لم يكن هناك تباين كبير في أرائهم حول تلك الابعاد، وسيتم تلخيص هذه الابعاد في جدول (1) :

جدول (1) ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية حسب اراء الباحثين

التسلسل	الابعاد	المصدر
1	الحساسية الاستراتيجية - وحدة القيادة- انسيابية الموارد	Ogunsiji & Sola, 2013
2	الحساسية الاستراتيجية- وضوح الرؤية- القدرات الجوهرية- اختيار الاهداف الاستراتيجية- المسؤولية المشتركة- سرعة الاستجابة	Abu – Radi, 2013
3	الحساسية الاستراتيجية- إستجابة الاستراتيجية- الالتزام الجماعي	Mavengere, 2014
4	وحدة القيادة - سيولة الموارد	Arbuss *et al*., 2016
5	وحدة السوق - تغيير التصرف- التعلم التنظيمي- تكنولوجيا المعلومات	Sampath, 2017
6	وضوح الرؤية- القدرات الجوهرية- إختيار الاهداف الاستراتيجية- المسؤولية المشتركة- إتخاذ الاجراءات	Khoshnood & Nematizadeh, 2017
7	التخطيط- التنظيم- الافراد- التكنولوجيا	سعد، 2017
8	الحساسية الاستراتيجية- وحدة القيادة- إنسيابية الموارد	Kwon *et al*., 2018
9	الحساسية الاستراتيجية - وحدة القيادة- انسيابية الموارد	Lungu, 2018

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة

وبناءً على ما سبق من آراء الباحثين المختلفة في تحديد أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية، تعد الابعاد(الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، تدفق الموارد) الاكثر ملائمة لميدان البحث الحالي والتي شاع إستخدامها في العديد من الدراسات والاكثر تكراراً من قبل الباحثين في دراساتهم السابقة، ويمكن توضيح كل منها كما يأتي:

1. **الحساسية الاستراتيجية: Strategic sensitivity**

تشير الحساسية الاستراتيجية الى قدرة المصرف على فهم وإدارك التغيرات البيئية المختلفة، وبناء رؤية للمستقبل كإستجابة للتغير في البيئة المصرفية، وفكرة الحساسية أقرب الى مفهوم القدرة الاستيعابية أو كنوع من القدرة الديناميكية من خلال الاتصال المستمر والاستشعار البيئي ووضع السياسات والقواعد وإتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما تم الحصول عليه من معلومات

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.29

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص: 410-429
المجلد (4) – العدد(1) , حزيران 2020
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

(Kettunen, 2010: 12). فإن الحساسية الإستراتيجية هي قدرة المصارف على الإستفادة من البيانات القابلة للإستخدام، وإدراج البيانات إلى معلومات ,والتفسير والتحليل لاكتساب المعرفة ثم اكتشاف الفرص والتهديدات فى البيئة المصرفية (102: 2014, Mavengere). وهي تعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الافراد والمنظمات (هنية، 2016: 15). وتشير الحساسية الاستراتيجية إلى حدة الإدراك وشدة الوعي والاهتمام في التواصل مع العالم الخارجي من خلال العملية الاستراتيجية المفتوحة (Kwon & Ryu, 2018: 3). كما تعرف بأنها تحديد وإغتنام للفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين، وتتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاث مرتكزات أساسية من خلال هذه المرتكزات يمكن للمؤسسة الوصول للحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء خفتها الاستراتيجية والوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت ممكن من التكاليف وهي كالتالي:

- **العمليات الاستراتيجية المفتوحة**: وتشمل عنصرين أساسين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين واصحاب المصالح، والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة.
- **التأكد على اليقضة الاستراتيجية**: وهو أيضا يشمل ثلاثة عناصر رئيسة وهي: مرونة الرؤية، والاهداف المتناقضة، والانفتاح على الرؤية المستقبلية.
- **الحوار الداخلي عالي الجودة**: وهو أيضاً يتكون من عنصرين وهما واقعية الاثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

2. **وحدة القيادة**: Leadership unity

لاحظنا أن أساس المقدرات في الحساسية الاستراتيجية كانت تعتمد على وحدة القرار والتنفيذ الجماعي، أي العمل المشترك، إذ غالبا لا نستطيع تحقيق الحساسية الاستراتيجية من دون وحدة القيادة او الالتزام الجماعي، أي إتخاذ القرارات جنبا الى جنب مع فريق الادارة، بحيث في النهاية يلتزم جميع أعضاء الفريق داخل المصرف بالنجاح الجماعي بدلا من تعزيز جدول الاعمال الشخصية، وهناك تحديات في هذا المجال وهي: (Santala, 2009: 51)

أ- القرارات يجب أن تكون سريعة مع مواجهة حالة عدم التأكد العالية والاعتماد المتبادل.

ب- تصميم وتطوير النظم الايكولوجية الجديدة ونماذج الاعمال.

ت- استخدام نماذج التفاعل المعتاد.

تتضمن الحساسية الاستراتيجية آراء ومواقف موجهة نحو البيئة. ويتم تعزيز ذلك من خلال مزيج من التوجه الخارجي القوي والعملية الإستراتيجية التشاركية الداخلية ، ومستوى عال من الاهتمام والتوتر والحوار الداخلي الغني. يعد التبادل المكثف للمصارف مع البيئة الخارجية والتأمل العميق من المتطلبات الأساسية للبصيرة الاستراتيجية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال قنوات الاتصال وتبادل المعرفة مع البيئة المصرفية الخارجية (Sola & Ayobami, 2013: 25). في حين أشار (Abu- Radi, 2013: 22) بإن وحدة القيادة هي بيان قدرة المنظمة على صياغة وإتخاذ القرارات المهمة والسريعة في حالة عدم التأكد وإندماج الافراد وولائهم للمنظمة، والاعتقاد بأهدافها وقيمها، وإن وضوح الرؤية واسلوب القيادة وقدرات المدير التنفيذي والمسؤولية المشتركة يكون لها تأثير كبير في نجاح فريق العمل في التعاون والمسؤولة الجماعية. إن وحدة القيادة تمكن إدارة الفريق المصرفي وإتخاذ القرارت والاتفاق بين الافراد على العمل معاً لتحقيق هدف محدد وتجعل من القرارات اكثر ثقة من القرارات الفردية، وتكون للمصرف القدرة على مواجهة التغيرات بصورة اكثر توازنا وتزيد من التماسك داخل الفريق (النعيمي، 2016: 37).

3. **انسيابية الموارد: Resource fluidity**

بدون انسيابية وتدفق الموارد تبقى الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة غير مجدية، وتعني تدفق الموارد القدرة على حركة الموارد بمرونة من مكان الى آخر حسب الحاجة (Doz & Kosonen, 2008:96). نجد ان تنقل الناس يحسن سيولة الموارد، ويمكن تعزيز ذلك من خلال التناوب الوظيفي، وتوفير سوق عمل مفتوح لتحديد المواهب، توفير رؤية واضحة لاماكانات التنمية المهنية الفردية والفرص، والنظر الى الفرق المتنقلة بدلا من الفرد لان الفرد يميل الى النظام الذاتي في الوسط المهني، والاهتمام بالسوابق في مجال تقييم الموظفين لان الاشخاص لا يميلون الى عمل المخاطرة الشخصية (الصانع، 2013: 21). هناك أمور مطلوبة لتحقيق ذلك، وهي المحفظة المتنوعة من الوحدات المستقلة، وملاك من المديرين العامين الذين يمكن نقلهم عبر الوحدات، ومراقبة المنظمات المركزية على الموارد الرئيسة، وعمليات منظمة لخفض الاستثمارات او بيع الوحدات (الغزالي، 2013: 86). ومن المهم أيضا عدم تخصيص الموارد لوحدات بطريقة لا يمكن تغييرها دون إعادة تنظيمها، وإنما توفر قنوات متعددة لوصول الموارد الى عدة أماكن حيث يمكن للمديرين الحصول على الموارد عندما يحتاجون إليها بدلا من وجود شخص واحد فقط الذي

يعمل بمثابة بوابة واحدة لتلك الموارد(عوجه، 2017: 285). ترتبط سيولة الموارد بقدرة الشركة على إعادة تحديد أدوار جديدة لموارد الشركة الحالية، حيث يشير الى المرونة الإستراتيجية ، مما يدل على سرعة الإستراتيجية كأداة تكيفية، (Lungu, 2018: 559).

المحور الثالث/ الجانب الميداني

اولاً / اساليب التحليل والمعالجة الاحصائية

من اجل تحليل البيانات لجأ الباحثون إلى استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية وكما يلي:

1- معامل ألفا كرونباخ لقياس دقة اجابات أفراد عينة البحث.
2- الاحصاء الوصفي (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية)
3- معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث
4- الانحدار الخطي البسيط (Simple regression) لقياس أثر التسويق الريادي كمتغير مستقل في خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير تابع.

ثانياً / صدق وثبات اداة البحث

تم التأكد من الصدق الظاهري لاداة قياس البحث وذلك من خلال **تحكيم الاستبانة من قبل الخبراء** حيث تم عرضها على المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال ادارة الاعمال. وفي ضوء أرائهم قام الباحثون باجراء التعديلات وحذف بعض العبارات واعادة صياغة بعضها واضافة عبارات أخرى. ولغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم، تم استخدام معامل (الفا كرونباخ) للوقوف على دقة اجابات افراد عينة البحث. واعتمادا على نتائج التحليل، اتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي (0.959) على المستوى الإجمالي للمتغيرين. ومن خلال الجدول (2) تبين أن قيمة الفا كرونباخ مرتفعة وان عدد الابعاد هو (8) بعداً اوهي موجبة الإشارة.

الجدول (2) قيمة معامل الفا كرونباخ على مستوى الابعاد والمتغيرات الرئيسية

المتغيرات الفرعية والرئيسية	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تعظيم الموارد	36.6200	19.143	.743	.960
اقتناص الفرص	36.3680	20.152	.810	.955
ادارة المخاطر	36.4040	19.842	.781	.956
الابداع	36.2920	21.235	.716	.959
ايجاد قيمة للزبون	36.4760	19.533	.768	.957
التسويق الريادي	36.4320	19.861	.981	.949
الحساسية الاستراتيجية	36.3420	19.682	.972	.941
وحدة القيادة	36.3760	19.715	.787	.956
انسيابية الموارد	36.3800	19.332	.815	.955
خفة الحركة الاستراتيجية	36.3960	19.574	.962	.949
المؤشر الكلي	36.2547	20.354	.974	.959

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من البيانات اعلاه ان جميع اسئلة الاستبيان تتسم بالثبات، حيث ان الارتباط بين جميع الفقرات موجبة ولا يوجد ما يدل على ان ازاحته تؤدي الى ازدياد الثبات (عبدالله،2019: 204).

ثالثاً/ مجتمع وعينة البحث ومسوغات الاختيار:

تم اختيار مصارف قطاع الخاص كميدان المبحوث، اما المجتمع البحث فتضمن جميع المدراء ورؤساء الشعب في مصارف القطاع الخاص في محافظة السليمانية والبالغ عددهم (99) فرداً في(21) مصرف حسب بيانات فرع البنك المركزي في الاقليم كوردستان. كما تتضمن عينة البحث المديرين والرؤساء الوحدات والشعب في عينة من المصارف قطاع قطاع الخاص في

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.29

محافظة السليمانية. كما تم استبعاد المصرف العودة لعدم رغبتة في التعاون فضلا عن استبعاد مصرف العراق للتجارة للانضمامه مؤخراً الى قائمة المصارف الحكومية وكذلك مصرفي الوركاء والاستثمار لاغلاقهم مؤخراً. قام الباحثون بتوزيع (**65**) استبانة، مستخدماً اسلوب العينة العشوائية باستخدام الية (Face to Face)، وبعد المتابعة الدقيقة، تم استرجاع فقط (**56**) استبانة، ولكن بعد التدقيق تم استبعاد (**6**) استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي مستخدما اختبار (Outliers)، لتبقى فقط **(50)** استبانة صالحة للتحليل أستعملت فعلاً في التحليل الاحصائي، وبلغت نسبة الاستجابة **77**%. ويعود الدافع وراء اختيار مصارف القطاع الخاص الى شدة المنافسة العالية بينهم، ودورهم الفعال والرئيسي في التنمية الاقتصادية، على وجه الخصوص بعد ان مر اقليم كوردستان بالعديد من الازمات الادارية والمالية. فضلاً عن ذلك ملائمة متغيرات البحث مع البيئة المصرفية.

رابعاً/ تم تصنيف خصائص عينة البحث وفقاً لخمسة متغيرات المتمثلة ب(الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، والموقع الوظيفي). وفيما يلي توضيح لكل منها:

1- الجنس :- من خلال جدول (3) يبين لنا أن نسبة الذكور قد بلغت (62%)، في حين كانت نسبة الاناث (38%)، مما يشير إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث هم من الذكور.

2- العمر:- يبين جدول (3) بأن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث هم الذين أعمارهم يقع ضمن الفئة العمرية (من36 - 45 سنة) التي بلغت نسبتهم (44%)، في حين جاء كل من الافراد الذين يقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (26-35 سنة) بنسبة (34%) ، وجاء الافراد الذين يقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (46-55 سنة) بنسبة (12%). اما الذين تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (اقل من 25 سنة) فقد بلغت نسبتهم (8%)، وحلت اخيراً الفئة العمرية (55 سنة فاكثر) وبنسبة مئوية(2%) من أفراد عينة البحث. حيث يمكن القول بان هذه النسب تقدم مؤشراً على ان المستجيبين كانوا على مستوى عال من الادراك والذي بدوره ينعكس على مستوى اجابتهم.

3- التحصيل الدراسي :- اما من حيث مؤشر التحصيل الدراسي، فقد بينت نتائج الجدول (3) بأن غالبية حملة شهادة بكالوريوس هم الشريحة الاكبر اذ بلغ عددهم (33) فرداً وبنسبة (66%)، وأن ما نسبته (14%) هم من حملة شهادة الماجستير، في حين بلغت نسبة حملة دبلوم (10%)، اما حملة شهادة الدبلوم العالي فقد بلغت نسبتها (8%)، وحل اخيراً من حملة شهادة الدكتوراة وبنسبة (2%) لكل منهما. وهنا يمكن القول بان هذة النتائج تعطي دليلاً واضحاً على تمكن المستجيبين من ادراك الهدف من وراء هذا البحث والفهم العميق للفقرات الاستبانة بشكل جيد.

4- سنوات الخدمة : يتضح من جدول (3) بان اغلبية عينة البحث هم من الافراد ذوي الخدمة ما بين(6-10) وبنسبة (36%)، ومن ثم تلتها مباشرة الفئة من ذوي خدمة ما بين(11-15) سنة وبنسبة (26%) من افراد العينة. اما افراد ذوي الخدمة اقل من 15 سنة فقد يشكلون نسبة (20%) ونسبة (18%) من ذوي الخدمة اكثر من 5 سنوات. وهذة المؤشرات تعكس لنا بان لدى المستجيبين الخبرة الكافية والدراية التامة بواقع العمل المصرفي فضلاً عن قدرتهم من الاجابة على فقرات الاستبانة بشكل موضوعي.

5- الموقع الوظيفي : يتضح من جدول (3) بان اكثر المستجيبين هم الافراد الذين يحتلون موقع معاون مدير وبنسبة (20%)، ويليه مدراء المصارف وبنسبة (14%). اما اقل المستجيبين مشاركاً كان من نصيب الوحدة شؤون القانونية وبنسبة (2%).

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص:410-429
المجلد (4) – العدد(1) , حزيران 2020
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

الجدول (3) السمات الشخصية لأفراد عينة البحث

ت	السمات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكور	31	%62
		اناث	19	%38
2	العمر	اقل من 25 سنة	4	%8
		35-26 سنة	17	%34
		45-36 سنة	22	%44
		55-46 سنة	6	%12
		55 سنة فاكثر	1	%2
3	التحصيل الدراسي	دبلوم	5	%10
		بكالوريوس	33	%66
		دبلوم عالي	4	%8
		ماجستير	7	%14
		دكتوراة	1	%2
4	سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	10	%20
		10-6 سنة	18	%36
		15-11 سنة	13	%26
		اكثر من 15 سنة	9	%18
5	الموقع الوظيفي	مدير المصرف	7	%14
		معاون مدير	10	%20
		الموارد البشرية	4	%8
		علاقات والتطوير	6	%12
		شؤون القانونية	1	%2
		تسهيلات المصرفية	3	%6
		الائتمان	4	%8
		الحسابات	4	%8
		خدمات الادارية	2	%4
		حوالات	4	%8
		ماستر كارد	5	%10
المجموع			50	%100

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

خامساً/ وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج

خصصت الفقرة الحالية لمعرفة مدى توافر عمليات التسويق الريادي وخفة الحركة الاستراتيجية لدى عينة من المصارف قطاع الخاص وذلك اعتماداً على التحليل الوصفي وبموجب مؤشرات النسب المئوية، التكرارات، الأوساط الحسابية، الانحراف المعياري، ومعاملات الاختلاف، وترتيبها فضلاً عن مستوى التقدير. وكما يلي

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.29

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص: 410-429
المجلد (4) – العدد(1) , حزيران 2020
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

1- وصف وتحليل اراء عينة المبحوثين حول المتغير التسويق الريادي واستجاباتهم

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية لممارسات التسويق الريادي

ت	الابعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية النسبية	مستوى التقدير
1	تعظيم الموارد	5	4.10	0.85	20.9	%81.92	2	عالي
2	اقتناص الفرص	5	3.99	0.98	24.56	%79.76	4	عالي
3	ادارة المخاطر	5	3.85	1.04	27.01	%77.04	5	عالي
4	الابداع	5	4.06	0.94	23.15	%81.2	3	عالي
5	ايجاد قيمة للزبون	5	4.22	0.83	19.66	%84.4	1	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير المستقل (التسويق الريادي)	25	4.04	0.93	23.01	80.8	-	عالي

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

توضح نتائج التحليل في الجدول رقم (4) مجموعة من المقاييس ذات الصلة بالتعرف على مستوى متغير التسويق الريادي في عينة من مصارف قطاع الخاص في محافظة السليمانية. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التسويق الريادي (4.04) وبانحراف معياري (0.93) وبمعامل اختلاف (23.01%) ومستوى الاهمية البالغة (80.8). وقد كشفت المقاييس أن الأهمية الترتيبية لكافة ابعاده جاءت بمستوى أهمية ترتيبية عالية وبقيم متقاربة جدا، غير أنه يلاحظ بأنه هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد ايجاد (خلق) قيمة للزبون من قبل مصارف المبحوثة على وفق آراء أفراد العينة حيث جاء بالمرتبة الأولى وبأعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.22) وبالانحراف المعياري (0.83) ومعامل الاختلاف بلغت (19.66) واعلى اهمية النسبية (84.4%)، فيما جاء بعد تعظيم الموارد بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى اهمية عالية. اما المرتبة الاخيرة فقد كانت من نصيب البعد ادارة المخاطر وبمتوسط حسابي (3.85) واعلى انحراف معياري والبالغ (1.04) وباعلى معامل اختلاف (27.01 %) مع الحصول على مستوى اهمية عالية. وبما ان جميع الاوساط الحسابية والتي تتراوح ما بين (3.85-4.22) اكبر من الوسط الفرضي (3)، والانحرافات المعيارية للمتغير تتراوح بين (0.83-1.04) والتي تشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث، فان الامر يعكس لنا توافر عمليات التسويق الريادي ووجود اهتمام به من قبل ادارة المصارف المبحوثة.

ومن اجل تحديد تقديرات مستويات الاتفاق وبموجب قيم الأوساط الحسابية فقد تم حساب الفئات لتلك المستويات استناداً إلى حساب المدى لأوزان مقياس ليكرت الخماسي والذي اعتمده البحث الحالي ومن ثم تقسيم الناتج على عدد فئات المقياس، وكما هو مذكور في جدول (5).

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص:410-429
المجلد (4) – العدد(1) , حزيران 2020
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

الجدول (5) المستويات التقديرية لوصف الآراء

ت	قيمة الوسط الحسابي	التقدير
1	1 – 1.79	ضعيف جداً
2	1.8 – 2.59	ضعيف
3	2.6 – 3.39	متوسط
4	3.4 – 4.19	عالي
5	4.2 – 5	عالي جداً

المصدر: (عبدالفتاح،2017: 549)

2- وصف وتحليل اراء عينة المبحوثين حول المتغير (خفة الحركة الاستراتيجية) واستجاباتهم

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية للخفة الحركة الاستراتيجية

ت	ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية النسبية	مستوى التقدير
1	الحساسية الاستراتيجية	5	4.10	0.85	20.73	%82	1	عالي
2	وحدة القيادة	5	4.08	0.94	23.03	%81.6	2	عالي
3	انسيابية الموارد	5	3.86	1.06	27.46	%77.2	3	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير التابع (خفة الحركة الاستراتيجية)	15	4.01	0.95	23.74	%80.27	-	عالي

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

تبين نتائج التحليل المذكورة في جدول (6) إلى مستوى متغير خفة الحركة الاستراتيجية في عينة من المصارف قطاع الخاص في محافظة السليمانية. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية (4.01) وبانحراف معياري (0.95) ومعامل اختلاف (23.74%) ومستوى اهمية عالية والبالغ (80.27%). وقد جاء بعد الحساسية الاستراتيجية المتكونة من (5) فقرات **بالمرتبة الاولى** وبأعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.10) وانحراف معياري (0.85) وبمعامل الاختلاف بلغت (20.73%) واعلى مستوى الاهمية (0.82). فيما جاء بعد وحدة القيادة بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى اهمية عالية، اما بعد انسيابية الموارد فقد جاء بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (3.86) واعلى انحراف معياري (1.06) واعلى معامل الاختلاف (27.46%). ومن خلال نتائج التحليل واعتماداً على الاوساط الحسابية والتي تتراوح بين (3.86-4.10) وهي اكبر من الوسط الفرضي، وفضلاً عن مستويات التقدير، يمكننا القول بانه هناك التركيز والاهتمام الجيد من قبل مصارف قطاع الخاص في محافظة السليمانية بابعاد خفة الحركة الاستراتيجية.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.29

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص: 410-429
المجلد (4) – العدد(1) , حزيران 2020
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

سادساً / تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الرئيسة الاولى

سيتم التعرف في هذه الفقرة على طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسة الاولى، وما ينبثق عنها من الفرضيات الفرعية، وقد استخدم الباحثون لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيري البحث.

تشير الفرضية الرئيسة الاولى إلى انه " **توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين التسويق الريادي وخفة الحركة الاستراتيجية**". ومن خلال جدول (7) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث يساوي (0.842)عند مستوى معنوية (0.05)، ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من المستوى المعنوية (0.05) وهذا يبين لنا بانه هناك مستويات معنوية من الارتباط بين متغيري البحث في عينة المصارف المبحوثة، مما يستنتج من انه كلما مارسوا ادارة مصارف القطاع الخاص في محافظة السليمانية لعمليات التسويق الريادي كلما تمكنوا من تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في البيئة المصرفية. وبالتالي هذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الاولى. وبهدف تعميق الفهم الاكثر شمولية، فقد تفرعت الفرضية الرئيسة الاولى الى خمسة فرضيات فرعية، وفي ضوء هذه الفرضيات تم تحليل علاقات الارتباط بين كل من ابعاد التسويق الريادي كمتغير مستقل والمتغير التابع والمتمثلة بالخفة الحركة الاستراتيجية. حيث يتبين نتائج التحليل الاحصائي في جدول (7) وجود ارتباط بين التسويق الريادي والمتمثلة بابعاد (تعظيم الموارد، اقتناص الفرص، ادارة المخاطر، الابداع، ايجاد قيمة للزبون) وبين متغير خفة الحركة الاستراتيجية وبمعامل ارتباط بلغ (0.722)، (0.711)، (0.639)، (0.704)، (0.789)، على التوالي وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يستنتج منه أن امتلاك مصارف القطاع الخاص في محافظة السليمانية لكل من ابعاد التسويق الريادي يسهم بشكل فعال في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في البيئة المصرفية. **وبالاستناد الى نتائج الارتباط فانه يمكن الاستنتاج بصحة وقبول الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى**

جدول(7) علاقة ارتباط بين التسويق الريادي وخفة الحركة الاستراتيجية

خفة الحركة الاستراتيجية		علاقة ارتباط
Sig	علاقة ارتباط	
.000	0.842	التسويق الريادي
.000	0.722	تعظيم الموارد
.000	0.711	اقتناص الفرص
.000	0.639	ادارة المخاطر
.000	0.704	الابداع
.000	0.789	ايجاد قيمة للزبون

**. Correlation is significant at the 0.05 level (2 -tailed).

المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

سابعاً / تحليل علاقات الانحدار بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الثانية

استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرضية الثانية ومعرفة تأثير التسويق الريادي كمتغير مستقل في خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير تابع. حيث يبين جدول (7) علاقات الانحدار وقيم معامل بيتا وتربيع قيمة الارتباط وقيم توزيعي F و T لكل من المتغيرين المستقل والتابع. ويتضح من جدول (7) وجود تأثير معنوي وموجب لمتغير التسويق الريادي كمتغير مستقل على خفة الحركة الاستراتيجية بإعتبارها متغيراً تابعاً، ويَدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (243.476) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.0847) عند درجتي حرية (1 و48) ضمن مستوى معنوية (0.01) وبمعامل تحديد (R2) قدره (0.708) وهذا يعني ان نسبة (70.8%) من الاختلافات في خفة الحركة الاستراتيجية تفسرها التسويق الريادي بابعاده الخمسة ويعود الباقي (29.2%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الإنحدار أصلاً. يضاف الى ذلك ان قيمة معامل الانحدار (Beta) والبالغ (0.821) يدل على أن التغير في خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (82.1%) يعزى الى متغير التسويق الريادي. ويتم التعبير عن معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) وقد بلغت (11.641) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.042) وبمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوي (0.01) في درجة الحرية

المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية ص:410-429
المجلد (4) – العدد(1) , حزيران 2020
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

(48) وبهذا تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على انه" يوجد تاثير معنوي وموجب ذو دلالة احصائية لمتغير التسويق الريادي في خفة الحركة الاستراتيجية".

جدول (8) ملخص قيم الانحدارات والتوزيعات لمتغيرات البحث

نموذج الانحدار	المتغير التابع: خفة الحركة الاستراتيجية								
	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient						
	B	S.E	Beta	T	Sig.	R^2	F	Sig.	Df
Constant	0.513	0.312		2.624	0.039	0.708	243.476	0.000	1
المتغيرالمستقل: التسويق الريادي	0.821	0.067	0.87.2	11.641	0.000				48
									49
Simple Regression									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

اولاً/ الاستنتاجات

من خلال نتائج البحث، توصل الباحثون الى الاستنتاجات الاتية:

1- يشير التسويق الريادي إلى إتباع المنظمات طرائق تسويقية فاعلة تستطيع من خلالها استخلاص واستدلال الفرص التسويقية وتقدير المخاطرة المرتبطة بها والعمل على إنشاء وتوليد مصادر جديدة من خلال عمليات الإبداعية، والعمل على تحديد أولويات و أفضليات الزبائن والتأكيد عليها من خلال تلبيتها وإنتاجها لهم، فضلاً عن مواجهة التغيرات والتكيف معها.

2- يمتلك اغلب المصارف المبحوثة امكانيات مادية وبشرية وتكنلوجية تمكنهم من التوجه نحو الريادة واستثمار الفرص والقدرة على الإبداع ومن ثم تحقيق قيمة متميزة للزبون و التي تؤدي الى الاحتفاظ بقاعدة من الزبائن وزيادتها مستقبلاً.

3- دلت نتائج التحليل الإحصائي على ان المديرين واصحاب القرارات في المصارف المبحوثة يمتلكون تصوراً كافياً وتعطي اهتماماً جيداً بعمليات التسويق الريادي وابعاد خفة الحركة الاستراتيجية اذ تجاوزت قيم الأوساط الحسابية لاجمالي متغيرات البحث الوسط الفرضي.

4- تعكس المعطيات الاحصائية بان اتجاه اغلب المصارف المبحوثة نحو ايجاد وخلق قيمة للزبون من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بالمرتبة الاولى مقارنة بعمليات التسويق الريادي الاخرى، مما يفسر حرص ادارة المصارف المبحوثة على تقديم قيمة مدركة للزبون وجذبهم والحفاظ عليهم.

5- يعكس نتائج البحث بان بعد الحساسية الاستراتيجية احتلت المرتبة الاولى من بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية، اما المرتبة الاخيرة فكانت من نصيب انسيابية الموارد.

6- يستنتج الباحثون من خلال نتائج التحليل الإحصائي بانه هناك علاقة ارتباط معنوية بين التسويق الريادي وخفة الحركة الاستراتيجية من جانب وبدرجات متفاوتة بين كل بعد من الابعاد التسويق الريادي وخفة الحركة الاستراتيجية من جانب اخر.

7- كشفت نتائج تحليل الانحدار بان للتسويق الريادي تأثيراً دالاً معنوياً وموجباً في خفة الحركة الاستراتيجية، اذ ان زيادة الاهتمام بعمليات التسويق الريادي تؤدي بشكل ملحوظ الى تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في المصارف قيد البحث.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.29

ثانياً/ التوصيات

في ضوء الاستنتاجات للبحث الحالي، قدم الباحثون مجموعة من التوصيات ومن اهمها:

1- التأكد على اجراء مزيد من الدراسات والبحوث العلمية حول متغيرات البحث الحالي وذلك لرفد المكتبات العراقية واقليم كوردستان العراق بدراسات ونتائج اخرى.
2- تعزيز الاهتمام المصارف المبحوثة بعمليات التسويق الريادي بشكل اكثر كفاءة وفعالية لما له دور كبير في تحقيق الابداع والابتكار وتشجيع وتحفيز أفراد المصارف على تعلم كيفية التعامل مع التغيير، وتحديد الفرص المتاحة، وتطوير المهارات الإبداعية والابتكارية لدى أفراد المصرف".
3- أن يعمل المصارف بشكل مستمر في البحث عن الفرص الجديدة والتي تعد من اساسيات التسويق الريادي وقد تكون ضمن منتج أو سوق أو تكنولوجيا واستثمار الفرص الانموذجية أسرع من الشركات المنافسة . وان يأخذ الرياديون المبادرة ويكونون أكثر يقظة في تحديد الفرص التي تقع بعد حدود وظائفهم.
4- استمرارية المصارف في الحفاظ على تدفق الأفكار الجديدة وتحفيز الأفراد مالياً وتوفير مناخ ملائم تسوده الثقة المتبادلة واحترام رغبات الأفراد من الممكن أن يؤدي الى تقديم خدمات تسويقية مبدعة تلبي رغبات الزبائن وتعزيز علاقات جيدة وجذب زبائن جدد.
5- تعميق ثقافة خفة الحركة الاستراتيجية داخل المصارف من خلال عقد الندوات وورش العمل لاستشعار التغيرات الفجائية في البيئة الخارجية وامكانية اجراء المسح البيئي من اجل التكيف والتجديد المستمر وفقا لمتطلبات البيئة المصرفية المتغيرة.
6- ضرورة ان يحظى موضوع خفة الحركة الاستراتيجية باهتمام متزايد من قبل قطاعات اخرى كالقطاع التعليمي والصحي والصناعي لاسيما بعد ان مرت بيئة اقليم كوردستان العراق بتطورات والتغيرات المستمرة في الاونة الاخيرة والتي بدورها انعكست تاثيراتها على المنظمات بشكل عام.

المصادر

المصادر العربية

1- اوسو، خيري علي، (2012)" دور التفكير الإبداعي في تحقيق التسويق الريادي بعد التعديل "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك"، بحث منشور، مجلة بوليتكنيك اربيل، المجلد 2، العدد 2، الصفحة 21-44.

2- البغدادي وعبدالحمزة، عادل هادي، ولاء سليمان،(2018)" أثر التسويق الريادي في تحقيق التنمية السياحية المستدامة "دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الثانية في محافظة النجف الأشرف"، بحث منشور، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية لجامعة الكوفة الكلية ، المجلد 15، العدد 2، الصفحة 186 – 206.

3- الحريزات، محمد احمد حمد، (2015) اثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الادارة العملياتي، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الاردن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط.

4- الحمداني والتحافي، رعد عدنان رؤوف، صالح مثنى عبد المجي،(2017)" التصنيع بالاستجابة السريعة في إطار ابعاد التسويق الريادي "دراسة ميدانية في عينة من مراكز صناعة الاطراف الصناعية في العراق"، بحث منشور، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد / مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 39، الصفحة 138 – 155.

5- خورشيد، سارة صباح (2016)" دور خفة الحركة الاستراتيجية في مربع التسويق الذهبي: دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الاهلية في محافظة السليمانية – العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق.

6- خورشيد، سارة صباح، (2016) دور خفة الحركة الاستراتيجية في مربع التسويق الذهبي، دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الاهلية في محافظة السليمانية – العراق، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والا قتصاد، جامعة السليمانية.

7- داوود وحسن، فضيلة سلمان، ساهرة محمد،(2016)" دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المصارف الأهلية العراقية، بحث منشور، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 28، الصفحة 42 – 68.

8- الزبن ،نور محمد السالم، (2013) أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل - دراسة تطبيقية على شركة البا هاوس ، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الاردن.

9- صالح وصادق وانصاري، سامي فريق، درمان سليمان، منهجر، (2018)" تأثير التسويق الريادي في سمعة المنظمة "دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة دهوك"، بحث منشور، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 6، العدد 1، الجزء 2، الصفحة 290 – 307.
10-الصانع ، ايمان سالم، (2013) أثر محددات الرشاقة الإست ا رتيجية في الفاعلية التنظيمية - دراسة حالة لشركة الأسمن لافارج الأردنية ، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأ وسط ، عمان ، الاردن.
11- العبادي وأبو غنيم والحدراوي، هاشم فوزي، أزهار نعمة، حامد كريم، (2010)" الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال "دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة"، بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4.
12-العطوي، مهند حميد ياسر (2011)" المقدرات الجوهرية و التسويق الريادي: العلاقة والاثر دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
13-عمر، محمد عبد الرحمن،(2017)" دور ابعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية "دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدراء الاقسام والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخو"، بحث منشور، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 5، العدد 4، الصفحة 1207-1223.
14- عوجه، ازهار مراد، (2017) دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي دراسة تحليلية لاراء عينة من مدراء فنادق النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الرابع عشر، العدد 1.
15-الغزالي ،فاضل راضي غباش، (2013) دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد الستراتيجي - بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقية، غير منشورة، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والإقتصاد -جامعة بغداد.
16- فاخر، رويدة طارق، (2013)" اثر تبني عمليات التسويق الريادي في تحقيق مقدرات الابداع الستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لاراء عينة من المديرين العاملين في شركتي الاتصالات اسيا سيل وزين العراق" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
17-الفقيه، منال احمد علي، (2018)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، كلية التربية- جامعة إب، اليمن ، بحث منشور.
18- الكبيسي، صلاح الدين، نوري، سماء طه، (2014) تأثير مبادئ حلقة القرار(OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، مجلة الدنانير، العدد 3.
19- مصطفى ،إيمان بشير محمد، (2010) بعض متطلبات خفة الحركة الإستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلّم الإستراتيجي دراسة استطلاعية لآ راء العينة من مديري شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق ،أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال جامعة الموصل، العراق
20- الملا، عبد الرحمن، غباش، فاضل راضي، (2014) أثر خفة الحركة في التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرار في وزارة النفط العراقية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3.
21- النعيمي ،حارث حسين علي، (2016) دور خفة الحركة الإستراتيجية في تنشيط الذكاء التنافسي دراسة تحليلية لاراء العينة من القيادات في شركات الهاتف النقال اسياسيل /كورك /فأنوس ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت ، العراق.
22- هنية، محمد انور رشدي، (2016) مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة.
عبدالله، ده رون فريدون، (2019)" سلوكيات القيادة المستنيرة ودورها في الادارة الفعالة للازمات التنظيمية "دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة السليمانية"، المجلة العلمية لجامعة جيهان- السليمانية، المجلد 3، العدد1 ، ص194-214.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.29

المصادر الاجنبية

1- Arbussa, Anna, Bikalvi, Andrea, Marques, pilar, (2017)'' Strategic Agility- driven business model renewal: the case of an SME'', Management Decision Vol.55, No Issue 2: pp.271-293, Emerald publishing Limited.
2- Doz, y. & Kosonen, M. (2008)'' Fast Strategy. Wharton School publishing, Harlow.
3- Edelman, Linda and Yli-Renko, Helena, (2010)''The Impact of Environment and Entrepreneurial Perceptions on Venture-Creation Efforts: Bridging the Discovery and Creation Views of Entrepreneurship'', Journal of Entrepreneurship Theory and Practice.
4- Idris1, Wael Mohamad Subhi, AL-Rubaie1, Taher Kadhim, (2013)'' Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility'', Journal of Management and Strategy Vol. 4, No. 2.
5- IIan, Alon, Melih, Madanoghu, Shoham Amir, (2015)''Strategic Agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles, Competitiveness Review'': An International Business Journal, Vol.27, Iss.2pp. 113-131.
6- K.H.M.A.R, Anoma Kolongahapitiya, (2018)'' PROGRESSION OF THEORY OF ENTREPRENEURIAL MARKETING (EM)'', International Journal of Engineering Technologies and Management Research, Vol.5, Iss.5, pp.41 – 57.
7- Kettunen, Oskari (2010) ''Agile Product Development and Strategic Agility in technology firms, Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (Technology).
8- Kocak, Akin and Abimbola, Temi, (2009) "The effects of entrepreneurial marketing on born global performance", International Marketing Review Vol. 26 No. 4, p:445.
9- Kohtamaki, Marko, Farmer, Donald, (2010)''Strategic Agility – Integrating Business Intelligence with Strategy'', XIV,227p.24illus, Hardcover, ISBN:978-3-319-54845-6.
10- Kwon, Sang Jib, Ryu, Doojin, (2018)''The Influence of Entrepreneurs' Strategic Agility and Dynamic Capability On the Opportunity Pursuit Process of New Ventures'': Evidence from South Korea, Published by Academy of Strategic Management Journal, Volume 17 Issue 1.
11- Lungu, Miruna Florina, (2018)'' Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry, Proceedings of the 12th International Conference on Business Excellence.
12- Mavengere, Nicholas Blessing, (2014)'' Role of Information Systems for Strategic Agility in Supply Chain Setting: Telecommunication Industry Study''. Academic Publishing International Ltd, Electronic Journal Information Systems Evaluation Volume 17 Issue 1.
13- Miles, Morgan P. & Lewis, Gemma K.& Phillips, Adrienne H.&. Morrish, Sussie C.& Gilmore, Audrey & Kasouf , Chickery J. (2015)'' The influence of entrepreneurial marketing processes and entrepreneurial self-efficacy on community vulnerability, risk, and resilience, Journal of Strategic Marketing http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2015.1035038.
14- Ofoegbu, Onyema. E ؛Akanbi, Paul Ayobami, (2012)''the Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria''. International Business & Economics Research Journal و Volume 11, Number 2.
15- Ogunsiji, Amos Sola, Akanbi, Paul Ayobami, (2013)''The Role of Perceived Environmental Uncertainty and Strategic Agility on the Performance of Selected Banks in Oyo State of Nigeria'', Information and Knowledge Management www.iiste.org ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X (Online)Vol.3, No.7.

ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print)

16- Reinikka, Mikko, (2013), Information Systems Role in Strategic Agility, A supply chain context, Presented Fulfillment of the Requirements for the Master's Thesis. The Board of the School of Information Sciences of the University of Tampere,
17- Sajdak, Maja, (2015)'' Compilation of Operational and Strategic Agility for Ensuring the highest Efficiency of company Operations'', Vol.7, Issue2, pages 20-25.
18- Santala, M, (2009), "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Organization and Management Master's thesis Helsinki School of Economics, Aalto University, Finland.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/4.1.29