

## تأثير التأهب الريادي في تعزيز القدرة التنافسية / دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري الشركات السياحية في مدينة بغداد

م. فراس ناجي حاتم<sup>1</sup>

[ahmed.ahmed@gmail.com](mailto:ahmed.ahmed@gmail.com)

**المستخلص:** يهدف البحث الحالي الى معرفة تأثير التأهب الريادي بوصفه متغيراً مستقلاً في تعزيز القدرة التنافسية كمتغير تابع في عينة من الشركات السياحية بمدينة بغداد، وذلك من خلال تقديم إطار فكري وإداري يعزز قدرة هذه الشركات على اقتناص الفرص السوقية وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة في بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتعقيد. وتبرز مشكلة البحث في ضعف استجابة الشركات المحلية للمتغيرات المتسارعة في السوق السياحي العالمي، وسيادة النمطية الإدارية التي تفتقر إلى "اليقظة" اللازمة لرصد الفرص غير المستغلة، مما أدى إلى تراجع مكانتها التنافسية أمام المنصات الرقمية والمنافسة الأجنبية. ولتحقيق أهداف البحث، والاجابة عن التساؤلات تم توزيع استمارة الاستبيان بواقع (110) استمارة على عينة قصدية من مديري الشركات ومعاونيه حيث تمت الاجابة على (100) استمارة كانت صالحة للتحليل الاحصائي وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام البرامج الإحصائية (SPSSv25) و(AMOSv.25) لنمذجة المعادلة الهيكلية، توصل البحث إلى أن رفع مستوى "المسح والبحث" يعد ضرورة حتمية للقيادات الإدارية، حيث أظهرت النتائج تفوق الشركات الأكثر تأهباً لرصد التحولات التكنولوجية في تحقيق أداء تنافسي متميز، مع تشخيص فجوة واضحة في استثمار الموارد المتاحة. وبناءً على ذلك، أوصى البحث بضرورة تبني استراتيجيات "التأهب الريادي" عبر الاستثمار في أنظمة معلومات السوق، وتفعيل الشراكات مع الروابط المهنية والمؤسسات البحثية.

**الكلمات المفتاحية:** التأهب الريادي ، القدرة التنافسية ، الشركات السياحية ، ابعاد القدرة التنافسية ، الميزة التنافسية .

### 1. المقدمة

يُعد محيط عمل المنظمات المعاصرة مصفوفة معقدة من التفاعلات والمتغيرات التي تفرض على الإدارات تبني آليات استراتيجية مرنة للتعامل مع معطيات السوق، ولاسيما في القطاعات التي تنشط في بيئات اقتصادية تتسم بالديناميكية العالية وعدم التيقن، كما هو حال قطاع السياحة في العراق. وفي ظل هذه الظروف، تبرز الحاجة الماسة إلى "التأهب الريادي" بوصفه أداة استشعار استراتيجية وهجساً ذهنياً يرافق العمليات الإدارية، مما يمكن المنظمات من رصد الفرص الكامنة وتحويلها إلى قيمة ملموسة، وهو ما يمثل المتغير المستقل في هذا البحث.

<sup>1</sup> فراس ناجي حاتم: الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية – وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – بغداد – العراق

وعلى صعيد متصل، تواجه الشركات السياحية تحدياً وجودياً يتمثل في كيفية بناء واستدامة "قدرتها التنافسية"، التي لم تعد تقتصر على امتلاك الموارد التقليدية، بل أصبحت تعتمد بشكل أساسي على سرعة الاستجابة للمتغيرات السوقية والقدرة على التميز في تقديم الخدمات مقارنة بالمنافسين وهو ما يمثل المتغير المعتمد في هذا البحث، ويهدف البحث إلى تقديم إطار فكري وتطبيقي يساهم في مساعدة إدارات الشركات السياحية على خلق بيئة عمل ريادية ترفع من مستوى كفاءتها التنافسية وتحقق أهدافها الاستراتيجية، ولتحقيق هذه الغايات، تمت دراسة آراء عينة قصدية بلغت (110) مديراً وصانع قرار في الشركات السياحية بمدينة بغداد، حيث عولجت البيانات باستخدام الحزم الإحصائية المتقدمة (SPSS v25 AMOSv25). وقد انتظم البحث في أربعة مباحث رئيسة، خُصص الأول للمنهجية العلمية، وتناول الثاني الإطار النظري للمتغيرات، فيما استعرض الثالث الجانب الميداني والتحليلي، وصولاً إلى المبحث الرابع الذي تضمن جملة من الاستنتاجات والتوصيات الرامية لتطوير واقع القطاع السياحي.

## 2. مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في وجود فجوة إدراكية وتطبيقية لدى إدارات الشركات السياحية في مدينة بغداد حول كيفية تفعيل "التأهب الريادي" كمرتكز استراتيجي لمواجهة الجمود الإداري وتعزيز القدرة التنافسية. وتتجلى هذه المشكلة في استمرار اعتماد الأساليب النمطية التقليدية وافتقارها لآليات رصد الفرص السوقية المتولدة عن التحول الرقمي، مما أدى إلى ضعف الاستجابة للتغيرات المتسارعة في أذواق السائحين وتراجع المكانة السوقية لهذه الشركات أمام المنافسين، الأمر الذي يستوجب بناء إطار فكري وتطبيقي يربط بين الخصائص الذهنية للريادة وبين الأداء التنافسي الميداني. يمكن ترجمة مشكلة البحث إلى التساؤلات الرئيسية والفرعية الآتية:

التساؤل الرئيس: إلى أي مدى يساهم التأهب الريادي لمديري الشركات السياحية في مدينة بغداد في تعزيز القدرة التنافسية لشركاتهم؟  
التساؤلات الفرعية:

- ما هي المضامين الفكرية المعاصرة لمتغيري التأهب الريادي والقدرة التنافسية في الأدبيات الإدارية؟
- ما هو مستوى إدراك مديري الشركات السياحية (عينة البحث) لأهمية المسح والبحث في اقتناص الفرص؟
- ما هي طبيعة وحجم علاقة التأثير التي يمارسها التأهب الريادي في أبعاد القدرة التنافسية (التميز، التكلفة، الحصة السوقية)؟

## 3. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في:

- سد الفجوة النظرية المتعلقة بمتغيرات البحث عبر تقديم إطار مفاهيمي يستند إلى مراجع حديثة تجمع بين الفكر الريادي واستراتيجيات التنافس.
- تزويد مديري الشركات السياحية عينة البحث في بغداد بنموذج عملي يوضح كيفية استثمار "التأهب الريادي" كأداة استباقية لمواجهة التحديات التنظيمية.
- يسهم البحث في رفع كفاءة و تطوير عقلية القيادات الإدارية في الشركات السياحية العراقية.

#### 4. أهداف البحث:

يسعى البحث الى:

- تقديم إطار نظري وتطبيقي يساعد إدارات الشركات السياحية على خلق بيئة عمل ريادية مرنة قادرة على التفاعل مع المتغيرات الدولية.
- بيان ماهية "التأهب الريادي" وأبعاده، وكيفية تحويله إلى مخرجات ملموسة ترفع من كفاءة الأداء السياحي.
- قياس وتحليل مستوى العلاقة والأثر بين التأهب الريادي والقدرة التنافسية لدى الشركات عينة البحث.
- الخروج بتوصيات عملية تسهم في تعزيز الحصة السوقية للشركات السياحية المحلية في مدينة بغداد.

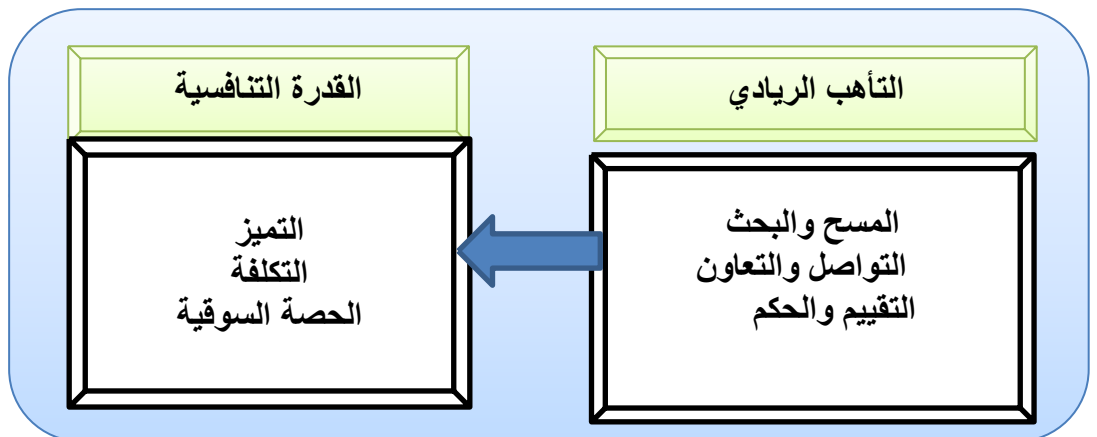
#### 5. المخطط الفرضي للبحث :

يُمثل نموذج البحث الحالي هيكلًا مفاهيمياً يربط بين المنطلقات النظرية والواقع التطبيقي، حيث تم تطوير هذا النموذج استناداً إلى الأدبيات الإدارية المعاصرة ومعالجةً لإشكالية البحث وتساؤلاته. يوضح المخطط طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات الرئيسة وأبعادهما الفرعية، ويتكون من محورين أساسيين:

المحور الأول: المتغير المستقل (التأهب الريادي - Entrepreneurial Alertness): ويعبر عن قدرة مديري الشركات السياحية على استشعار الفرص وتفسيرها، ويتم قياسه من خلال الأبعاد الثلاثة الآتية: (المسح والبحث، اليقظ، التواصل اليقظ، التقييم والحكم)

المحور الثاني: المتغير المعتمد (القدرة التنافسية - Competitive Advantage): ويعبر عن المكانة التي تحقّقها الشركة السياحية في مدينة بغداد مقارنة بمنافسيها، ويقاس من خلال الأبعاد الآتية: (التميز، التكلفة، الحصة السوقية).

الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث



- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لـ التأهب الريادي في تعزيز القدرة التنافسية للشركات السياحية في مدينة بغداد".

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (1-1H): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها (المسح والبحث اليقظ) في تعزيز القدرة التنافسية للشركات السياحية عينة البحث.
- الفرضية الفرعية الثانية (1-2H): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها (التواصل والربط اليقظ) في تعزيز القدرة التنافسية للشركات السياحية عينة البحث.
- الفرضية الفرعية الثالثة (1-3H): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها (التقييم والحكم) في تعزيز القدرة التنافسية للشركات السياحية عينة البحث.

#### 7. منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأكثر ملائمة للدراسات الإدارية التي تسعى لتشخيص الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات. حيث يركز الجانب الوصفي على استعراض الخصائص الفكرية والواقعية لمتغيري (التأهب الريادي والقدرة التنافسية)، بينما يتولى الجانب التحليلي معالجة البيانات الإحصائية لاختبار الفرضيات واستخلاص الاستنتاجات العلمية التي تُبنى على أساسها التوصيات.

#### 8. أساليب جمع البيانات:

لتحقيق التكامل بين الطرح النظري والتحليل الميداني، اعتمد الباحث على المصادر الآتية:

- الجانب النظري: تم الاعتماد على الأدبيات الإدارية المعاصرة من كتب، ودوريات علمية، وأطاريح ورسائل جامعية (عربية وأجنبية) ذات صلة بـ "اليقظة الريادية" و"الميزة التنافسية"، لغرض بناء قاعدة معرفية رصينة للبحث.
- الجانب الميداني: تم جمع البيانات الأولية من خلال:
  - 1- المقابلات الاستطلاعية: إجراء لقاءات مع عدد من مديري الشركات السياحية في بغداد لفهم طبيعة التحديات التنافسية والفرص المتاحة.
  - 2- الاستبانة: صُممت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وجرى تحكيمها لضمان صدقها وثباتها في قياس آراء عينة البحث حول المتغيرات المبحوثة.

#### 9. حدود البحث:

- الحدود الزمانية: تمثلت في مدة إنجاز الجانب التطبيقي، والتي شملت توزيع واسترداد الاستبانات والمعالجة الإحصائية خلال شهر (أيلول) من عام (2025).
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على الشركات السياحية العاملة في مدينة بغداد.
- الحدود البشرية: استهدف البحث القيادات الإدارية (المديرون ومعاونوهم ورؤساء الأقسام) في الشركات السياحية عينة البحث، بصفتهم صناع القرار والمسؤولين عن رصد الفرص الريادية.

- الحدود العلمية: تمثلت في المتغير المستقل (التأهب الريادي) والمتغير التابع (القدرة التنافسية).

#### 10. الأدوات والأساليب الإحصائية:

لغرض معالجة البيانات واختبار دقة الفرضيات، تم استخدام البرمجيات الجاهزة (25SPSS v.) و (AMOS 25v.) لتطبيق الأساليب الإحصائية الآتية:

- الوسط الحسابي (Mean): لتحديد مستوى إجابات أفراد العينة حول المتغيرات والأبعاد المبحوثة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس مدى تشتت أو تجانس قيم الإجابات عن أوساطها الحسابية.
- معامل الاختلاف (Coefficient of Variation): لبيان درجة التشتت النسبي والمقارنة بين دقة الإجابات.
- نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM): لقياس علاقات التأثير المباشرة بين أبعاد التأهب الريادي والقدرة التنافسية واختبار جودة مطابقة النموذج الفرضي.
- معامل الارتباط (Pearson): للتأكد من وجود علاقات ارتباطية أولية بين المتغيرات.

#### 11. أداة البحث (الاستبانة):

تُمثل الاستبانة الأداة الرئيسية التي اعتمدها الباحث لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالجانب الميداني، وقد جرى بناؤها وفق الخطوات الآتية:

**تصميم الاستبانة:** تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية ثلاثة محاور أساسية، روعي في صياغتها الوضوح والاتساق مع بيئة الشركات السياحية:

- المحور الأول (البيانات التعريفية): حُصص لجمع المعلومات الديموغرافية والمهنية لعينة البحث، وتشمل: (المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة في القطاع السياحي).
- المحور الثاني (المتغير المستقل): حُصص لقياس أبعاد التأهب الريادي الثلاثة: (المسح والبحث اليقظ، التواصل والربط اليقظ، التقويم والحكم).
- المحور الثالث (المتغير التابع): حُصص لقياس القدرة التنافسية عبر أبعادها المتمثلة في: (التميز، التكلفة، الحصة السوقية).

**القياس والمعايرة:** اعتمد الباحث في صياغة فقرات الاستبانة على مقاييس رصينة مستمدة من أدبيات الإدارة والسياحة العالمية بعد تكييفها لتلائم واقع الشركات السياحية في مدينة بغداد. ولضمان الصدق الظاهري للأداة، عُرضت الاستبانة على مجموعة من الخبراء والأكاديميين، فضلاً عن عقد جلسات نقاشية مع عدد من ممارسي العمل السياحي الميداني لضمان مواءمة المصطلحات مع الواقع المهني. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) لتحديد مستويات استجابة أفراد العينة، حيث تترجح الإجابات بين (أتفق تماماً = 5 درجات) و(لا أتفق تماماً = درجة واحدة).

الجدول رقم (1): هيكلية الاستبانة ومصادر اشتقاق المقاييس

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	مصدر المقياس
التأهب الريادي	المسح والبحث	4	Tang et al,2012 عبد اللطيف واخرون ( 2025 )
	التواصل والتعاون	4	
	التقييم والحكم	4	
القدرة التنافسية	التمييز	4	Barney, J. B., & Hesterly, W. (2019S).
	التكلفة	4	
	الحصة السوقية	4	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه .

**القوة التمييزية لفقرات المقياس (Item Discrimination Power):** تُعد القوة التمييزية مؤشراً جوهرياً على قدرة فقرات الاستبانة في التفريق بين المستجيبين الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الصفة المقاسة (المجموعات العليا) وأولئك الذين يمتلكون مستوى منخفضاً (المجموعات الدنيا). ولتحقيق ذلك، قام الباحث بإجراء تحليل التمييز لفقرات مقياسي (التأهب الريادي والقدرة التنافسية) وفق الخطوات الإحصائية الآتية:

- فرز وتوزيع العينة: تم ترتيب الاستثمارات المستردة البالغ عددها (100) استمارة تنازلياً حسب الدرجة الكلية، ثم اختيار نسبة (27%) من الاستثمارات الحاصلة على أعلى الدرجات لتمثل "المجموعة العليا"، ونسبة (27%) من الاستثمارات الحاصلة على أدنى الدرجات لتمثل "المجموعة الدنيا".

- حجم العينة الخاضعة للتحليل: بلغ عدد الاستثمارات في كل مجموعة (29) استمارة، ليصبح إجمالي الحالات الخاضعة لاختبار التمييز (58) استمارة، وهو حجم عينة كافٍ إحصائياً لإجراء المقارنات البعدية.

- المعالجة الإحصائية: تم استخدام اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات درجات المجموعتين (العليا والدنيا) لكل فقرة من فقرات المقياسين.

- معيار الحكم: اعتمد الباحث مستوى دلالة (0.01) و (0.05) كمؤشر للحكم على تمييز الفقرة؛ حيث تشير قيمة (T) المحسوبة التي يقابلها مستوى خطأ (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعتمد إلى أن الفقرة ذات قوة تمييزية عالية وتصلح لقياس المتغير المخصص لها.

أظهرت النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (2) أن جميع فقرات مقياس التأهب الريادي بأبعاده الثلاثة، وفقرات مقياس القدرة التنافسية بأبعاده، قد حققت قيم (T) دالة إحصائياً عند مستوى خطأ أقل من (0.01). وهذا يؤكد أن الأداة بصيغتها النهائية تمتلك قدرة عالية على التمييز بين توجهات مديري الشركات السياحية في بغداد، مما يعزز الثقة في نتائج التحليل الميداني اللاحقة.

الجدول رقم (2): نتائج القوة التمييزية لفقرات الاستبانة

المتغيرات (الأبعاد)	المجموعة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى المعنوية
المسح والبحث	الدنيا	29	2.944	37438.	-14.114	000.
	العليا		4.1466	.26531	-14.114	
التواصل والتعاون	الدنيا	29	3.3664	.43421	-11.538	000.
	العليا	29	4.3276	.11287		
التقييم والحكم	الدنيا	29	3.3491	.37705	-14.484	000.
	العليا	29	4.4741	.18108		
	العليا	29	4.3350	.26252		
التأهب الريادي	الدنيا	29	3.3459	.38545	-10.911	000.
	العليا	29	4.2280	.15403		
التمييز	الدنيا	29	3.1872	.43946	-16.867	000.
	العليا	29	4.3793	.32374		
التكلفة	الدنيا	29	3.147	.33735	-13.025	000.
	العليا	29	4.4680	.13433		
الحصة السوقية	الدنيا	29	3.4581	..33735	-12.516	000.
	العليا	29	4.4581	.13433		
القدرة التنافسية	الدنيا	29	3.3875	.35492	-12.988	000.
	العليا	29	4.3514	.18373		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي .

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان قيمة ( T ) المحسوبة لجميع العبارات حققت مستوى معنوية اقل من مستوى المعنوية ( 0.01 ) وبذلك تكون معنوية احصائيا و يعد المقياس صادق. اختبارات صدق وثبات أداة البحث: لضمان صلاحية الاستبانة للقياس والتحليل الإحصائي، قام الباحث بإجراء الاختبارات الآتية:

أ- **الصدق الظاهري (Face Validity):** قام الباحث بعرض الاستبانة في صيغتها الأولية على مجموعة من الأساتذة والخبراء المحكمين من ذوي الاختصاص في مجالات (الإدارة الاستراتيجية، ريادة الأعمال، وإدارة المؤسسات السياحية). وقد تفاعل الباحث مع مقترحاتهم العلمية بشأن صياغة الفقرات ومدى ملاءمتها للأبعاد المقاسة في بيئة الشركات السياحية. وبناءً على ذلك، أجريت التعديلات اللازمة للوصول إلى النسخة النهائية للأداة، حيث بلغت نسبة اتفاق المحكمين (95%)، وهو مؤشر قوي على الصدق الظاهري للاستبانة. أما صدق

المحتوى (Content Validity)، فقد تم التحقق منه من خلال نتائج القوة التمييزية لفقرات المقياس الموضحة في الجدول (2)، والتي أكدت قدرة الفقرات على تمثيل المتغيرات تمثيلاً دقيقاً.

ب- اختبار الثبات (Reliability Test): يُشير الثبات إلى استقرار النتائج واتساقها عند إعادة تطبيق الأداة على ذات العينة وفي ظروف مشابهة. وقد اعتمد الباحث معامل (Cronbach's Alpha) لتقدير الثبات، كونه الأنسب للمقاييس التي تستخدم سلم (Likert) الخماسي، حيث تتراوح الإجابات بين قيم متعددة وليس فقط (صفر وواحد). وتُعد قيم هذا المعامل مؤشراً على التجانس الداخلي بين فقرات المقياس، فكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح (وكانت أعلى من 0.70) دلّ ذلك على ثبات عالٍ يعتد به في تعميم النتائج.

### الجدول (3): نتائج معامل الثبات (Cronbach's Alpha) والصدق الذاتي لمتغيرات البحث

ت	المتغيرات	قيمة Cronbach's Alpha	معامل الصدق والثبات
1	التأهب الريادي	0.918	0.958
2	القدرة التنافسية	0.777	0.881
3	الإجمالي	0.952	0.967

المصدر : اعداد الباحث

تُشير النتائج الإحصائية المستعرضة في الجدول أعلاه إلى تمتع أداة البحث بمؤشرات ثبات وصدق مرتفعة جداً؛ حيث بلغت القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع متغيرات البحث (0.952). وتُعد هذه القيمة مؤشراً قوياً على الاتساق الداخلي العالي بين فقرات الاستبانة، كونها تجاوزت الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإدارية والاجتماعية (والبالغ عادةً 0.70). إن بلوغ الثبات هذه النتيجة المتميزة يعكس دقة صياغة العبارات وقدرتها على قياس متغيري (التأهب الريادي والقدرة التنافسية) دون تشتت، مما يؤكد صلاحية الأداة التامة للتطبيق الميداني على عينة مديري الشركات السياحية في مدينة بغداد. وبناءً عليه، يمكن للباحث المضي قدماً في تحليل النتائج، واختبار الفرضيات، وتعميم الاستنتاجات بثقة إحصائية عالية، نظراً لضمان استقرار الأداة وقدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة.

### 12. مجتمع وعينة البحث:

**مجتمع البحث:** يُمثل اختيار المجتمع والعينة المرتكز الأساسي لضمان صدقية النتائج وإمكانية تعميمها؛ إذ إن العينة الممثلة بدقة هي التي تمنح البحث قيمته العلمية. وفي هذا البحث، تم اختيار شركات السياحة والسفر العاملة في مدينة بغداد (من الفئة الممتازة "أ") كمجتمع للدراسة، نظراً لكونها المركز الحيوي للنشاط السياحي في العراق والأكثر احتياجاً لليقظة الريادية لمواجهة المنافسة.

وقد استهدف البحث مجموعة من الشركات الرائدة (شركة المسافر، شركة عشتار، شركة النيزك، شركة ضيوف الرحمن، شركة أور للسياحة، وشركة المرفأ). تم توزيع (110) استمارة استبانة على القيادات الإدارية في هذه الشركات، استُعيد منها (100) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل نسبة استجابة عالية تعزز من رصانة النتائج.

**خصائص عينة البحث:** يُظهر تحليل البيانات التعريفية للعينة المكونة من (100) مديراً وصانع قرار الخصائص الآتية:

أ- **المؤهل العلمي:** يوضح الجدول (4) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يتمتعون بمستويات تعليمية عليا؛ حيث حصل (96) فرداً على شهادة الدكتوراه بنسبة (88.9%)، يليها حملة الماجستير بـ (7) أفراد بنسبة (6.5%)، ثم الدبلوم العالي بـ (4) أفراد بنسبة (3.7%)، وأخيراً البكالوريوس بفرد واحد بنسبة (0.9%). وهذا الارتفاع في المستويات العلمية يشير إلى امتلاك العينة للقدرة الذهنية والفكرية الكافية لاستيعاب مفاهيم "التأهب الريادي" والإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية.

ب- **سنوات الخبرة:** أظهرت النتائج أن الفئة العمرية المهنية من (11 إلى أقل من 15 سنة) حققت النسبة الأعلى بـ (40) فرداً وبنسبة (37%)، تليها فئة (15 إلى أقل من 20 سنة) بتكرار (34) ونسبة (31.5%)، في حين بلغت نسبة ذوي الخبرة الطويلة (20 سنة فأكثر) ما يقارب (16.7%)، وأخيراً فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (14.8%). ويعكس هذا التنوع تراكم الخبرات العملية والميدانية لدى العينة، مما يضفي نضجاً مهنيّاً على الإجابات المتعلقة بالقدرة التنافسية للشركات.

ت- **الموقع الوظيفي:** توزعت العينة على مستويات إدارية عليا ووسطى؛ حيث كانت النسبة الأعلى لمسؤولين الحجز والنقل بنسبة (50%)، تليها فئة المرشدين السياحيين بنسبة (18.5%)، ثم مدارء الحسابات بنسبة (16.7%)، ثم معاوني المديرين بنسبة (9.3%)، وصولاً إلى المديرين العامين وأصحاب الشركات بنسبة (5.5%). هذا التوزيع يضمن شمولية الرؤية من مختلف زوايا اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركة.

**الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة البحث حسب الخصائص الديموغرافية والمهنية (=100N)**

الخصائص الديموغرافية	الفقرة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	1	0.9
	دبلوم عالي	4	3.7
	ماجستير	7	6.5
	دكتوراة	96	88.9
	المجموع	108	100
سنوات الخبرة	5- أقل من 10	16	14.8
	11- أقل من 15	40	37.0
	15- أقل من 20	34	31.5
	20 فأكثر	18	16.7
	المجموع	108	100
	مدير الشركة	6	5.5
	معاون مدير	10	9.3

16.7	18	مدير حسابات	الموقع الوظيفي
18.5	20	مرشدين سياحيين	
50	54	مسؤولو الحجز والنقل	
100	100	المجموع	

المصدر : اعداد الباحث

### 13. مفهوم التأهب الريادي (Entrepreneurial Alertness)

شغل مفهوم التأهب الريادي حيزاً جوهرياً في أدبيات الفكر الإداري والريادي؛ نظراً لدوره في تمكين المنظمات من البقاء والنمو في بيئات مضطربة. وقد تعددت الرؤى حول تعريفه، حيث يرى (Bonardi et al, 2022a, 4) أنه "نشاط هادف يسعى لإحداث تغييرات جوهرية في عناصر المنظمة لمواجهة التحولات البيئية الداخلية والخارجية، بما يضمن تعزيز قدرتها على معالجة الإشكالات والتطوير المستمر". من جانب آخر، قدم (Nowinski et al, 2023: 363) تعريفاً يربط بين السلوك والنتيجة، واصفاً إياه بأنه "تعبير عن رغبة المنظمة في تبني أعمال استباقية مبتكرة، ضمن مخاطرة محسوبة، تهدف إلى رصد الفرص واستغلالها بكفاءة لتغيير موازين المشهد التنافسي لصالح المنظمة". ويتضح من ذلك أن التأهب الريادي ليس مجرد حالة ذهنية، بل هو نظام عمل استباقي يمنح الشركات السياحية القدرة على استباق المنافسين.

### 14. أبعاد التأهب الريادي:

تعددت النماذج المفسرة لأبعاد التأهب الريادي، ومن أبرزها نماذج (Ocker & Mudambi, 2003; Maugis et al, 2005; Mansour et al, 2013; Odebunmi et al, 2018). إلا أن البحث الحالي يعتمد نموذج (Tang et al, 2012: 55-59)، كونه الأنموذج الأكثر شمولاً واتساقاً مع طبيعة قطاع الشركات السياحية، ويتمثل بالأبعاد الآتية:

**المسح والبحث:** يمثل هذا البعد حجر الزاوية للمنظمة المتأهبة، إذ يوفر لها رؤية استشرافية دقيقة لبيئة العمل. تبدأ هذه العملية من التحليل الدقيق للاحتياجات المعلوماتية وتنتهي بتحديد أدق المصادر الحيوية، مما يسمح للشركات السياحية في بغداد برصد التحولات في أذواق السائحين قبل وقوعها.

**التواصل والتعاون:** يُعرفه المختصون بأنه وسيلة استراتيجية لنقل وتبادل البيانات والآراء والأفكار بين الأفراد عبر قنوات تواصل فعالة. تكمن أهميته في قدرة الإدارة على ربط المعلومات المشتتة وتجميعها بطريقة مبتكرة تؤدي إلى خلق برامج سياحية غير تقليدية تحقق أهداف المنظمة المستهدفة.

**التقييم والحكم:** يُقصد به القدرة على استشعار القيمة الضمنية الكامنة في الإشارات البيئية والمعلومات المتاحة، وهو ما يحدد بدقة الفرص الجوهرية والتهديدات الاستراتيجية. يتضمن هذا البعد مقارنة معطيات الشركة بالعوامل الخارجية كتوجهات السوق الدولية والسياسات العالمية، لتحديد نقاط القوة والضعف، واستثمار المزايا الفريدة كالموقع الجغرافي أو المعالم السياحية المتميزة لإرساء ميزة تنافسية (زهران، والشيخ، 2025: 77). من خلال العرض المتقدم، يرى الباحث أن ممارسة التأهب الريادي في الشركات السياحية بمدينة بغداد تعني حالة من الاستنفار الذهني والعملي لتتبع المتغيرات واقتناص الفرص السوقية قبل المنافسين. وعلى

الرغم من كونها استراتيجية "جذابة" تمنح المنظمة قصب السبق، إلا أنها تفرض مسؤوليات جسيمة تتطلب توفر كفاءات بشرية وموارد مالية وتقنية متقدمة. إن تبني هذا التوجه وفق أسس منهجية رصينة سيؤدي حتماً إلى آثار إيجابية تنعكس على تعزيز استقرار الشركة ونموها في ظل المنافسة العالمية الشديدة.

### 15. مفهوم القدرة التنافسية (Competitive Advantage)

تُعد القدرة التنافسية المحور الأساسي الذي تدور حوله استراتيجيات الأعمال المعاصرة، فهي تمثل قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في وضع متفوق على منافسيها. وقد عرفها (Porter, 1985: 3) بأنها "قدرة المنظمة على تقديم قيمة للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون، سواء عبر أسعار أقل أو عبر تقديم منافع فريدة تبرر السعر المرتفع". بينما يرى (Barney & Hesterly, 2019: 42) أنها "الحالة التي تستطيع فيها الشركة تحقيق عوائد اقتصادية أعلى من متوسط العوائد التي يحققها المنافسون في ذات الصناعة، وذلك من خلال استغلال مواردها وكفاءاتها الجوهرية". وفي سياق الشركات السياحية، تعني القدرة التنافسية قدرة الشركة على جذب السائحين والحفاظ على ولائهم من خلال خدمات متميزة لا يمكن محاكاتها بسهولة.

### 16. أبعاد القدرة التنافسية:

استناداً إلى الأدبيات الكلاسيكية والحديثة في الإدارة الاستراتيجية، سيتم التركيز على الأبعاد الثلاثة الأكثر حيوية لقياس القدرة التنافسية للشركات السياحية في مدينة بغداد، وهي:

**التميز:** يقصد بها انفراد الشركة بتقديم خدمات سياحية يدرك العملاء أنها فريدة وذات قيمة مضافة عالية. ويرى (Hill et al., 2021: 155) أن التميز يسمح للشركة بفرض أسعار إضافية (Premium Price) نتيجة للجودة العالية أو الابتكار في البرامج السياحية. في الشركات السياحية، يتجسد التميز في جودة التعامل، دقة المواعيد، وابتكار وجهات سياحية غير تقليدية تمنح السائح تجربة استثنائية.

**التكلفة:** يشير هذا البعد إلى قدرة الشركة على تصميم وإنتاج وتسويق خدماتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين في ذات القطاع (Wheelen et al., 2018: 180). ولا يعني هذا بالضرورة انخفاض الجودة، بل يعني كفاءة العمليات التشغيلية واستثمار التكنولوجيا لتقليل الهدر، مما يمكن الشركات السياحية في بغداد من تقديم عروض تنافسية تجذب الفئات السعرية المختلفة وتزيد من حجم المبيعات.

**الحصة السوقية:** تُعد الحصة السوقية المؤشر الكمي الأبرز للقدرة التنافسية، وهي تمثل نسبة مبيعات الشركة أو عدد عملائها مقارنة بإجمالي السوق. ويرى (Kotler & Keller, 2022: 240) أن الحصة السوقية المرتفعة تمنح المنظمة ميزات اقتصادية وتفاوضية قوية. وفي قطاع السياحة، تعكس الحصة السوقية مدى نجاح الشركة في كسب ثقة الجمهور والسيطرة على قطاعات معينة من السوق السياحي المحلي والدولي.

يرى الباحث أن القدرة التنافسية للشركات السياحية في مدينة بغداد ليست هدفاً نهائياً بل هي عملية ديناميكية مستمرة. إن الجمع المتوازن بين التميز في الخدمة وكفاءة التكلفة هو ما يضمن للشركة توسيع حصتها السوقية. ومن هنا تبرز أهمية "التأهب الريادي" (المتغير المستقل) كدافع أساسي لرصد الثغرات في السوق وتحويلها

إلى ميزات تنافسية ملموسة. فالتأهب يسمح للمدير بإدراك متى يحتاج السائح إلى التمييز، ومتى يكون السعر هو العامل الحاسم، وكيف يمكن اقتناص حصة المنافسين عبر اليقظة الدائمة لمتغيرات البيئة.

### 17. الجانب التطبيقي وتحليل النتائج

يهدف هذا المطلب إلى تشخيص الواقع التطبيقي لمتغيري البحث (التأهب الريادي والقدرة التنافسية) في الشركات السياحية المبحوثة بمدينة بغداد. وتعد عملية الوصف الإحصائي خطوة جوهرية لتحديد مستوى إدراك أفراد العينة لأبعاد الدراسة، ومن ثم تقديم صورة دقيقة عن مواطن القوة والضعف في الأداء الريادي والتنافسي لتلك الشركات. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS v.25) و (Microsoft Excel) لاستخراج المؤشرات الآتية:

- الوسط الحسابي الموزون (Weighted Mean): لتحديد مركز ثقل الإجابات ومستوى توفر المتغير ميدانياً.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، مما يعكس درجة التجانس في الآراء.
- معامل الاختلاف (Coefficient of Variation): لاستخراج النسبة المئوية للتشتت، وهو أدق من الانحراف المعياري في المقارنة بين الأبعاد.
- الأهمية النسبية (Relative Importance): لترتيب الأبعاد والفقرات حسب أولويتها وتأثيرها من وجهة نظر العينة المبحوثة.

وبهدف تفسير النتائج واختبار مستويات الإجابة، اعتمد الباحث معيار ( Mazahreh et al, 2009: 403) لتصنيف المتوسطات الحسابية المستخرجة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تقسيم المدى إلى خمس فئات متساوية الطول (طول الفئة = 0.80) لتحديد درجة التوفر (منخفضة جداً إلى مرتفعة جداً)، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (5): معيار تفسير المتوسطات الحسابية وترتيب مستوياتها

ت	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1-1.80	منخفض جداً
2	1,81-2,60	منخفض
3	2,61-3,40	متوسط
4	3,41-4,20	مرتفع
5	4,21-5,00	مرتفع جداً

Source: Mazabreh. A., Hammad. H. & Abu-Jaber, H. (2009) "The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan, Journal of sciences, 5 (4),p:403

### 18. التحليل الوصفي

يوضح الجدول (6) الإحصاءات الوصفية لمتغير التأهب الريادي كمتغير مستقل رئيسي، حيث حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.143)، وانحراف معياري قدره (0.518)، مما يشير إلى تجانس عالٍ في إجابات أفراد العينة. كما سجل معامل اختلاف قدره (12.49%) وأهمية نسبية بلغت (82.85%). تعكس هذه النتائج مستوى أهمية "مرتفع" حسب مقياس الدراسة، مما يؤكد أن إدارات الشركات السياحية في مدينة بغداد تمتلك إدراكاً عميقاً لمفهوم اليقظة والجاهزية، وسعيًا حثيثاً لرصد التحولات البيئية واقتناص الفرص السوقية الكامنة لتعزيز مكانتها في ظل التنافسية العالية.

أما فيما يتعلق بالترتيب العام لأبعاد التأهب الريادي، فقد جاءت النتائج وفق الآتي:

- المرتبة الأولى: تصدر بعد "المسح والبحث اليقظ" بوسط حسابي بلغ (4.322) ومعامل اختلاف قدره (14.11%). تعكس هذه النتيجة الحاجة الماسة التي تلمسها إدارات الشركات السياحية في بغداد لتجاوز العوائق التقليدية؛ إذ تدرك هذه الإدارات أن غياب المعلومات الاستباقية وتقنيات الرصد الحديثة (مثل أنظمة تحليل البيانات الضخمة وتوجهات السائحين) هو العائق الأكبر أمام التقدم. لذا، تولي الشركات اهتماماً فائقاً بمراقبة المدخلات التكنولوجية المتطورة والمنصات الرقمية العالمية التي نقلت الصناعة السياحية إلى مستويات غير مسبوقة.
- المرتبة الثانية: جاء بعدا "التواصل اليقظ" و "التقييم والحكم" في مستويات متقاربة، مما يشير إلى قدرة المديرين على ربط المعلومات المشتتة وتفسير الإشارات البيئية لتقدير جدوى الفرص السياحية المتاحة.
- المرتبة الثالثة: جاء بعد "التقييم والحكم" بوسط حسابي قدره (3.847) وأهمية نسبية بلغت (76.94%). ويُعد هذا مؤشراً طبيعياً في البيئة العراقية؛ حيث تميل بعض الإدارات السياحية إلى التحفظ في تقييم الفرص التي تنطوي على مخاطرة عالية، أو تفترق إلى أدوات التنبؤ الدقيقة بالنمو المستقبلي مقارنة بالشركات العالمية الكبرى. لذا، يتوجب على هذه الشركات تعزيز قدراتها التقييمية عبر تبني نماذج ريادية حديثة وشراكات ذكية تساعد في تحويل التهديدات البيئية إلى فرص استثمارية ملموسة.

جدول (6): الإحصاءات الوصفية لمتغير التأهب الريادي (=100N)

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
1	المسح والبحث	4.291	0.615	14.33	85.81	2
2	التواصل والتعاون	4.322	0.610	14.11	86.44	1
3	التقييم والحكم	4.110	0.663	16.13	82.21	3
	التأهب الريادي	4.143	0.518	12.49	82.85	-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي .

يُظهر الجدول رقم (7) نتائج تحليل متغير القدرة التنافسية كمتغير تابع، حيث حقق متوسطاً حسابياً عاماً قدره (4.184)، وبانحراف معياري بلغ (0.553)، ومعامل اختلاف بنسبة (13.22%)، في حين وصلت الأهمية النسبية إلى (83.67%). تُشير هذه المؤشرات إلى أن القدرة التنافسية تحظى بمستوى أهمية "مرتفع" لدى أفراد العينة، مما يعكس إدراك إدارات الشركات السياحية في بغداد لضرورة تعزيز مكانتها السوقية وتطوير استراتيجياتها لمواجهة التحديات المتزايدة، لاسيما مع دخول المنصات السياحية الرقمية العالمية وارتفاع سقف توقعات السائح المعاصر.

**جدول (7): الإحصاءات الوصفية لمتغير القدرة التنافسية (=100N)**

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
1	التميز	4.248	0.553	13.02	84.95	1
2	التكلفة	4.126	0.653	15.82	82.52	3
3	الحصة السوقية	4.177	0.604	14.45	83.54	2
-	القدرة التنافسية	4.184	0.553	13.22	83.67	-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي .

أما فيما يتعلق بالترتيب الخاص بالأبعاد الفرعية للقدرة التنافسية، فقد جاءت النتائج وفق الآتي:

- المرتبة الأولى: تصدر بعد "التميز" (Differentiation) بوسط حسابي قدره (4.248) ومعامل اختلاف (13.02). تعكس هذه النتيجة التوجه الاستراتيجي الواضح لدى شركات السياحة في بغداد نحو الانفراد بتقديم خدمات فريدة، والاهتمام بآليات التقصي حول مستقبل الصناعة السياحية وما يطرأ عليها من تغيرات تنظيمية وتقنية. إن هذا الاهتمام يعبر عن سعي الإدارات لتبني معايير عالمية في جودة الخدمة لضمان التفوق في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة.
- المرتبة الثانية: جاء بعد "التكلفة" (Cost Leadership) في مرتبة وسطية، مما يشير إلى أن الشركات تحاول الموازنة بين جودة الخدمة وتقديم أسعار تنافسية تناسب القدرة الشرائية للسائح المحلي والدولي.
- المرتبة الثالثة : جاء بعد "الحصة السوقية" (Market Share) بوسط حسابي بلغ (4.126) وانحراف معياري (0.653). وعلى الرغم من أن المستوى العام للمتغير مرتفع، إلا أن مجيئه في المرتبة الأخيرة يحتم على الإدارات السياحية بذل جهود أكبر في التوسع التسويقي وادامة قنوات التواصل مع الفاعلين في القطاع (مثل رابطة الشركات السياحية والشركات العالمية) لزيادة حصتها في السوق وضمان الاستعداد التام للتحويلات الاستراتيجية في هذا القطاع الحيوي.

يستعرض الجدول (8) ملخصاً للإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الرئيسية، والتي تعطي رؤية شاملة حول مستوى تبني الشركات السياحية في بغداد للتأهب الريادي وقدرتها على تحقيق القدرة التنافسية :

**الجدول رقم (8): الإحصاء الوصفي الإجمالي لمتغيرات البحث (=100N)**

الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
1	82.85	%12,49	0.518	4.143	التأهب الريادي
2	83.67	%13.22	0.553	4.184	القدرة التنافسية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

### 19. اختبار فرضيات التأثير (Testing Hypotheses of Impact):

تُعد تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM) أسلوباً إحصائياً متقدماً وفعالاً في تمثيل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الكامنة (Latent Variables) في النموذج الافتراضي. وتمتاز هذه التقنية عن تحليل الانحدار التقليدي بقدرتها على إدراج "أخطاء القياس" ضمن التحليلات، مما يمنع التحيز في تقدير المعلمات ويقدم نتائج أكثر دقة وموضوعية. وبناءً على ذلك، تم الاعتماد على برنامج (25Amos v.) لاختبار فرضية التأثير الرئيسية وفرضياتها الفرعية، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لـ التأهب الريادي في تعزيز القدرة التنافسية للشركات السياحية في مدينة بغداد".

يُظهر الجدول (9) نتائج اختبار المسار بين المتغير المستقل (التأهب الريادي) والمتغير التابع (القدرة التنافسية)، ويمكن استعراض أبرز المؤشرات كما يأتي:

- جودة مطابقة النموذج: تشير النتائج إلى أن مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن الحدود المقبولة عالمياً؛ حيث بلغت قيمة جذر متوسط مربعات البواقي ( $RMR = 0.020$ )، وهي قيمة أقل بكثير من المدى الأقصى المسموح به ( $0.080$ )، مما يؤكد جودة تمثيل النموذج للبيانات الميدانية.
- معامل التأثير المعياري (Standardized Beta): بلغت قيمة معامل التأثير ( $0.89$ )، وهذا يعني أن التأهب الريادي يؤثر في القدرة التنافسية بنسبة ( $89\%$ ). وبمعنى إحصائي دقيق: "إن زيادة التأهب الريادي بمقدار وحدة انحراف معياري واحدة لدى مديري الشركات السياحية عينة البحث، سيؤدي إلى تحسن تلقائي في القدرة التنافسية للشركة بنسبة ( $89\%$ )".
- المعنوية الإحصائية: تُعد هذه القيمة معنوية جداً؛ نظراً لأن قيمة النسبة الحرجة ( $20.125C.R =$ ) جاءت أكبر من القيمة الجدولية، وبمستوى دلالة ( $0.01P-Value <$ )، مما يعطي ثقة إحصائية مطلقة بصحة هذا التأثير.
- معامل التحديد ( $R^2$ ): بلغت قيمة معامل التفسير ( $0.79R^2 =$ )، وهذا يشير إلى أن متغير التأهب الريادي قادر على تفسير ما نسبته ( $79\%$ ) من التباين الحاصل في القدرة التنافسية للشركات السياحية المبحوثة، بينما تعود النسبة المتبقية ( $21\%$ ) إلى عوامل أخرى لم تدخل ضمن حدود هذا النموذج.

بناءً على النتائج المتقدمة، وبما أن جميع المؤشرات الإحصائية جاءت داعمة وبدلالة معنوية عالية، يتم قبول الفرضية الرئيسية للبحث.

جدول (9): معلمات ومسارات اختبار تأثير "التأهب الريادي" في "القدرة التنافسية" (N=100)

والمسارات		الاوزان الأندارية المعيارية	التقدير اللامعلمي	الخطأ المعباري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية
القدرة التنافسية	←	0.887	0.948	0.047	20.125	***
المسح والبحث	←	0.841	0.999	0.061	16.307	***
التواصل والتعاون	←	0.775	0.928	0.072	12.869	***
التقييم والحكم	←	0.796	1.019	0.074	13.784	***
التميز	←	0.881	0.881	0.045	19.545	***
التكلفة	←	0.918	1.083	0.044	24.358	***
الحصة السوقية	←	0.949	1.035	0.033	31.607	***

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

بعد إثبات التأثير المعنوي الكلي، ننتقل لتحليل المسارات الفرعية (Path Analysis) لتحديد ثقل كل بعد من أبعاد التأهب الريادي في تعزيز القدرة التنافسية للشركات السياحية، وكما يأتي:

#### • اختبار الفرضية الفرعية الأولى (1-1H):

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده (المسح والبحث) في القدرة التنافسية للشركات السياحية".

يوضح الجدول (10) وجود تأثير إيجابي معنوي لهذا البعد، حيث بلغت قيمة معامل التأثير المعياري (0.21). وهذا يعني أن تحسن عمليات المسح والبحث يقيظ بنسبة (100%) يؤدي إلى رفع القدرة التنافسية بنسبة (21%). وتعد هذه القيمة معنوية إحصائياً كون النسبة الحرجة ( = 3.038C.R) أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.002)، وعليه تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

#### • اختبار الفرضية الفرعية الثانية (1-2H):

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده (التواصل والتعاون) في القدرة التنافسية للشركات السياحية".  
يُشير الجدول إلى أن معامل التأثير المعياري لهذا البعد بلغ (0.28)، مما يعني أن زيادة مستوى التواصل والتعاون بوحدة انحراف معياري واحدة تساهم في تعزيز القدرة التنافسية بنسبة (28%). وبما أن النسبة الحرجة بلغت ( $3.705C.R =$ ) عند مستوى معنوية (0.000)، فإن التأثير يُعد جوهرياً، وعليه تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

#### • اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (1-3H):

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده (التقييم والحكم) في القدرة التنافسية للشركات السياحية".  
أظهرت النتائج أن هذا البعد يمتلك التأثير الأعلى بين الأبعاد، حيث بلغ معامل التأثير المعياري (0.32). وهذا يعني أن قدرة الإدارة على التقييم الدقيق للفرص تساهم بنسبة (32%) في تحقيق التفوق التنافسي. وقد تأكدت معنوية هذا التأثير من خلال قيمة النسبة الحرجة البالغة ( $5.538C.R =$ ) عند مستوى دلالة (0.000)، وعليه تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

#### جدول (10): اختبار تأثير ابعاد "التأهب الريادي" في "القدرة التنافسية" (N=100)

المسارات	الاوران الاحتمالية المعيارية	التقدير اللامعلمي	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
القدرة التنافسية ← المسح والبحث	.208	.187	.062	3.038	.002
القدرة التنافسية ← التواصل والتعاون	.285	.258	.070	3.705	***
القدرة التنافسية ← التقييم والتحكم	.317	.264	.048	5.538	***

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

#### 20. الاستنتاجات:

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي والدراسة الميدانية في الشركات السياحية بمدينة بغداد، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مرتفع لـ التأهب الريادي في تعزيز القدرة التنافسية؛ مما يؤكد أن التأهب لمديري الشركات السياحية المبحوثة هي المحرك الأساسي لتمييزها واستقرار حصتها السوقية.
- تبين أن الشركات السياحية المبحوثة تولي اهتماماً فائقاً ببعده "التميز" كاستراتيجية تنافسية للهروب من نمطية الخدمات التقليدية، سعياً منها لمواكبة التطورات العالمية في قطاع السياحة والسفر.

- كشفت الدراسة عن حاجة ماسة لدى إدارات الشركات لتعزيز "التميز"؛ حيث يرى المديرون أن العائق الأكبر أمام تنافسيتهم هو نقص المدخلات الرقمية الحديثة (مثل أنظمة الحجز الذكية، وتقنيات الواقع الافتراضي لاستعراض الوجهات) التي باتت معياراً عالمياً للتفوق والتميز .
- برز اهتمام جليّ بعمليات "المسح والبحث" لدى الإدارات، لاسيما فيما يتعلق بالتحويلات التنظيمية والتشريعات السياحية الجديدة في العراق، مما يشير إلى رغبة الشركات في الاستعداد الاستباقي لأي تغيير في بيئة العمل.
- أظهرت النتائج وجود فجوة نسبية في أبعاد "التواصل والتعاون"؛ حيث لا تزال بعض الشركات تعمل بمعزل عن بناء تحالفات معلوماتية قوية مع الجهات الرسمية مما قد يحد من قدرتها على قراءة الفرص الكبرى قبل المنافسين.

## 21. التوصيات:

بناءً على ما تقدم، يوصي الباحث بالآتي:

- ضرورة قيام إدارات الشركات السياحية بتحويل "التأهب الريادي" من ممارسة فردية للمدير إلى "ثقافة تنظيمية" تشجع الموظفين على رصد الفرص وتقديم الأفكار المبتكرة لتعزيز القدرة التنافسية.
- التركيز على اقتناء المدخلات التقنية المتطورة والمنصات الرقمية التي تمنح الشركة ميزة "التميز" في تقديم الخدمة، وتقليل التكاليف التشغيلية لتحقيق ريادة التكلفة.
- العمل على مد جسور التواصل والتعاون الفعال مع (رابطة شركات السفر والسياحة، وزارة الثقافة والسياحة، والمنظمات الدولية) لضمان تدفق المعلومات والبيانات الاستباقية التي تساعد في "التقييم والحكم" الدقيق على الفرص.
- يتحتم على الشركات بناء استراتيجيات تسويقية هجومية تعتمد على "التأهب الريادي" في رصد أدواق السائحين الجدد، بهدف زيادة الحصة السوقية وعدم الاكتفاء بالعملاء التقليديين.
- إقامة ورش عمل تخصصية لمديري الشركات السياحية حول كيفية الربط بين المعلومات المشتتة وتوقع الأزمات قبل وقوعها، مما يرفع من مستوى "التأهب" لمواجهة أي تقلبات في السوق السياحي.

## 22. المقترحات (الدراسات المستقبلية):

لاستكمال الفائدة العلمية، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

- التأهب الريادي وأثره في تعزيز "المرونة التنظيمية" للشركات الفندقية الكبرى في العراق.
- دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق "الاستدامة التنافسية" للمقاصد السياحية الميدانية.
- تأثير التحول الرقمي في تعزيز العلاقة بين التأهب الريادي والحصة السوقية للوكالات السياحية.
- أخلاقيات العمل الريادي ودورها في بناء "السمعة الذهنية" للشركات السياحية في مدينة بغداد.

## 23. المصادر العربية:

- 1- زهران، عزة جمال عبد السلام، والشيخ، دلال حضيض (2025). دور العلامة التجارية الوطنية كقوة ناعمة في تعزيز قوة الدولة/ دراسة حالة- المملكة العربية السعودية، بحث منشور في مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، العدد 289. (استخدم في تأصيل أبعاد التقييم).
- 2- عبد اللطيف ، مصطفى كامل ومحمود ، زيد خوام ( 2025 ) تأثير التأهب الريادي في تحقيق التفوق التنظيمي بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من القيادات في مجلس محافظة الانبار ، بحث منشور في مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية ، العدد (7).
- 3- أحمد، نهلة نجم الدين مختار،(2009)،"العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقته بالحدثة لدى طلبة الجامعة"، مجلة القادسية للعلوم الإنسانية، بغداد المجلد (12)، العدد (1).
- 4- أبو هاشم، السيد محمد، (2010)، "النموذج البنائي للعلاقات بين السعادة النفسية والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية وتقدير الذات والمساندة الاجتماعية لدى طلاب الجامعة"،مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، العدد(81) .
- 5- الأحمد، شرف بنت حامد،(2013)،"تطوير مقياس العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية" - دراسات العلوم التربوية ، كلية التربية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية ، نشر من قبل عمادة البحث العلمي في الجامعة الأردنية المجلد (4)، الملحق(3).
- 6- الجوراني، عمر محمد علوان،(2010)،"التفكير الجانبي وعلاقته بسمات الشخصية على وفق أنموذج قائمة العوامل الخمسة للشخصية لدى طلبة الجامعة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة المستنصرية.
- 7- السلطان ،ابتسام محمود محمد، والسبعواوي،رائد إدريس يونس، (2012)،"سلوك المساعدة وعلاقته بالعوامل الخمسة الكبرى لدى طلبة الجامعة"، مجلة التربية والعلم، المجلد (19)، العدد(4).
- 8- الغريبي، سحر هاشم محمد،(2013)، "الشعور بالوحدة النفسية وعلاقته بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى طلبة الجامعة" ، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العدد (36).
- 9- القريوتي، محمد قاسم،(2008)،"نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن.
- 10- اللوزي،موسى، (2003)،"التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الثانية، دار وائل ، عمان ،الأردن.
- 11- الريشان، عبيد حاتم خليل،(2019)،" اثر المعتقدات المعرفية لدى طلبة الصف العاشر الأساسي على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المهني"، المجلة العربية للنشر العلمي(AJSP)، المملكة الأردنية الهاشمية ، العدد (11).
- 12- بن عتو،عدة، وبن خدومة، يوسف،(2020)،"العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بأنماط لتعلق"،مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، الجزائر، المجلد (4)، العدد (1).

- 13- جبر، احمد محمود،(2012)،"العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بقلق المستقبل" لدى طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- 14- شطاوي، عبد الرحمن علي، والزيادات ، مريم عواد، (2021)، " القدرة التنبؤية للعوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالحياة الهانئة لدى طلبة الجامعة الأردنية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، كلية العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية، المجلد (29)، العدد (1) .
- 15- عباس، علي، (2008)،"اساسيات علم الإدارة"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
- 16- كاتبة، ريم غالب،(2019)،"العوامل الخمسة الكبرى للشخصية" وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى عينة من المرشدين التربويين في محافظة الخليل،رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل، فلسطين.
- 17- محمد قاسم، إيمان محمد عثمان، ( 2017 )، "المعتقدات المعرفية وعلاقتها بمتغيري الجنس والفرقة الدراسية لعينة من طلبة كلية التربية بور سعيد"، مجلة كلية التربية ، جامعة بور سعيد ، جمهورية مصر العربية،العدد (22)
- 18- محمد علي، غادة علي ،ومحمود، يوسف سيد(2017)،" الأهمية النظرية والوظيفية للمعتقدات المعرفية للمعلم عن التلميذ الموهوب"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جمهورية مصر العربية المجلد (8) ،العدد (4).
- 19- مصطفى، يوسف حمه صالح، وبتو،أسيل إسحاق،(2005)،"العوامل الخمسة في الشخصية وعلاقتها بتقييم الذات التحصيلي لدى طلبة الجامعة"، مجلة كلية الآداب ، جامعة صلاح الدين ،العدد(77).
- 20- ملحم ،مازن،(2010)،" الشعور بالوحدة النفسية وعلاقتها بالعوامل الخمسة للشخصية":دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة دمشق، كلية التربية، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد (26)، العدد(4).

#### 24. المصادر الأجنبية

- 21- Ricky,W.,Griffin,(2015)."Fundamentals of Management",8<sup>th</sup> Ed,by Cengage Learning Inc, Canada.
- 22- Fleeson ,W.,& Gallagher, P., ( 2009)." The Implications of Big Five Standing for the Distribution of Trait Manifestation in Behavior": Analysis Fifteen Experience-Sampling Studiesand a Meta, Journal of Personality and Social Psychology, Vo( 97) , No(6).
- 23- Wang, G.,& Mount, M.,(2011)." Validity of Observer Ratings of the Five-Factor Model of Personality Traits":A Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology, Vol(96),No (4).
- 24- Stephen,P., Robbins & Timothy A., Judge, ( 2013)." Organizational behavior", 15th Ed, publishing as Prentice Hall ,U S A.

- 25- Locke, A., Edwin, (2009). "Principles of Organizational Behavior", Second Edition, by John Wiley & Sons, Ltd, U K.
- 26- Berry ,M. , Ones, D., & Sackett , P., (2007). " Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates": A review and meta - analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol( 92).
- 27- Zhang, L., (2006). "Thinking Styles and the Big Five Personality Traits Revisited", *Personality and Individual Differences*, Vol( 40).
- 28- Stephen, P., Robbins, and Timothy, A ., Judge , (2014). "Essentials of Organizational Behavior", 12<sup>th</sup> Ed, by Pearson Education, Inc, U S A.
- 29- Oh, S., & Berry, C., M., (2009). "The Five-Factor Model of Personality and Managerial Performance": Validity Gains Through the Use of 360 Degree Performance Ratings ,*Journal of Applied Psychology*, Vol ( 94), No( 6).
- 30- Terracciano , A., Costa, P., T., & McCrae, R., R., (2006). "Personality Plasticity After Age( 30)" , *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol(32).
- 31- Clarke, S., & Robertson, I.,(2008). "An Examination of the Role of Personality in Accidents Using Meta-Analysis", *Applied Psychology:An International Review* ,Vol( 57), No( 1).
- 32- Fred, Luthans , (2011). " Organizational behavior : an evidence-based approach" , 12<sup>th</sup> Ed, by McGraw-Hill,Irwin, Inc, New York.
- 33- Anthony ,W., P., (1996). "Organization Theory: A strategic Approach", New Jersey: Prentice – Hall.
- 34- Daft ,L., Richard, (2001). "Organization Theory And Design", South Western College Publishing , USA.
- 35- Vecchio,R., P.,(1995). "Organizational Behavior", 3<sup>rd</sup> Ed .,Fort worth :The Dryden Press.
- 36- Jackson, Bwire , Johnson, Ssekakubo, Freddie, Lwanga , George, Ndiwalana,(2014). " Employee Motivation, Job Satisfaction and Organizational Performance in Uganda's Oil Sub-sector" , Research

- Paper, Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies Vol(3),No( 7).
- 37- Paul ,Hersey, Kenneth, Blanchard ,& Dewey, Johnson ,(2008)."Management Of Organizational Behavior Leading Human Resources",9<sup>th</sup> ed Prentice- Hall,Person, Education Inc., Japan .
- 38- Evelyn, Nyakio ,& Kenneth, Wanjau,(2014)." The Effect of Quality Management Systems on the Performance of Food Processing Firms in Kenya", Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol( 16), No(5).
- 39- Ricky ,W.,Griffin,(2015)."Fundamentals of Management" ,8<sup>th</sup> Ed, by Cengage Learning Inc , Canada.
- 40- Tziner, Aharon, Bar, Yaki, Oren, Lior, & Kadosh, Gal,(2011)." Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelated?", Journal of Work and Organizational Psychology, Vol( 27), No( 1).
- 41- Gamage ,Dinoka , Ali, Khatibi, Nimal , Navaratna , &Karuthan ,Chinna,(2014)." JOB Satisfaction and Job Performance among Factory Employees in Apparel Sector", Asian journal of Management Sciences & Education, Vol(3),No (1).
- 42- Dessler , A., E., (2010)."A determination of the cloud feedback from climate variations over the past decade", journal of Management Sciences & Education ,No(330).
- 43- Aydogdu, Sinem& Asikgil, Baris , (2011)." An Empirical Study of The Relationship Among Job Satisfaction: Organizational Commitment and Turnover Intention", International Review of Management and Marketing, Vol( 1), No( 3).
- 44- Seashore ,E., Lawer, E., Mirivis ,H., &Camman ,C., (1982)." Assessing Organization Chang", John Wiley And Sons Inc., U.S.A.
- 45- Ricky , W., Griffin & Denisi , S., Angelo , (2001)." Human Resources Management" ,Haughtan Mifflin Co., New York.

-46 Steven ,L., Mcshane & Mary, A., Van Glinow, (2008)  
."Organizational Behavior Essentiats" ,McGraw-Hill Irwin ,U.S.A.

# The Impact of Entrepreneurial Alertness on Enhancing Competitive Advantage: A Field Study of a Sample of Tourism Company Managers in Baghdad City

<sup>1</sup>Lect. Firas Naji Hatem

[ahmed.ahmed@gmail.com](mailto:ahmed.ahmed@gmail.com)

**Abstract:** This study investigates the strategic nexus between Entrepreneurial Alertness (EA) and Competitive Advantage (CA) within the tourism sector in Baghdad. It establishes a comprehensive theoretical and operational framework designed to assist firms in identifying market contingencies and converting them into sustainable competitive edges amid an increasingly volatile business landscape. The research problem highlights a significant lag in the responsiveness of local tourism entities to global market transformations, primarily due to the persistence of conventional management paradigms that lack the requisite "vigilance" to capitalize on emerging opportunities. This inertia has compromised their market position against international conglomerates and digital disruptors. Adopting a descriptive-analytical approach, the study surveyed a purposive sample of (108) executive managers and decision-makers. Data were processed using SPSS (v.25) and Amos (v.25), employing Structural Equation Modeling (SEM) for hypothesis testing. The findings underscore that fostering "Entrepreneurial Intuition" is no longer optional but a strategic imperative for leadership. Specifically, the results indicate that organizations exhibiting proactive alertness toward disruptive technologies—notably Artificial Intelligence (AI) and Augmented Reality (AR)—consistently outperformed their rivals. Conversely, a critical deficit was identified in the strategic mobilization of latent resources to exploit newfound opportunities. The research advocates for the institutionalization of "Entrepreneurial Vigilance" through the integration of advanced market intelligence systems and the cultivation of strategic alliances with academic and professional bodies. Furthermore, the study emphasizes the necessity of a radical digital pivot and the alignment of human capital development with global benchmarks to ensure enduring competitive excellence.

**Keywords:** entrepreneurial preparedness, competitive ability, tourism companies, dimensions of competitive ability, competitive advantage

---

<sup>1</sup>– Firas Naji Hatem: Mustansiriya University / College of Tourism Sciences – Ministry of Higher Education and Scientific Research – Baghdad – Iraq