



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل
كلية الادارة والاقتصاد

تأثير القيادة الاستراتيجية في الاداء الريادي

دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل

كجزءٍ من متطلبات نيل درجة الماجستير في الادارة الصناعية

من قبل الطالب

مهند عبد الكريم صاحب مبارك

بإشراف

الاستاذ المساعد ظفر ناصر حسين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ

عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

سورة الاسراء

آية: ﴿٣٦﴾

إهداء

الى العلي العظيم، والرزاق الكريم، والعليم الحكيم، إلهي رب العزة عما يعبدون، لك الحمد ولك الشكر
على جزيل نعمائك وعظيم آلائك، يا ذا الجلال والاکرام..

الى مدينة العلم، ومهبط الوحي التنزيل، ومختلف الملائكة، وسيد البشر اجمعين من الاولين والآخرين،
نبينا الخاتم محمد (ص)..

الى ابو الائمة، ومعدن النبوة، والمخصوص بالأخوة، باب مدينة العلم، وحامل لواء رسول الله، امامي
ومولاي علي بن ابي طالب (ع)..

الى سادتي ومواليي وباب رجائي وملجئي عند كربتي، ابواب الحوائج وموطن استجابة الدعاء، ائمتي
الميامين عليهم مني أفضل الصلاة واتم التسليم..

الى من اشتاق له في كل صباح ومساء، واتمناه معي كل يوم، سيظل في خلدي ما حييت، الى روح
جدي الحبيب..

الى من كانا وسيبقون نوراً وماراً، وعوناً وملجأً ونبراساً استنير به في ظلم الدينا، ابوي الحبيبين اطال
الله في عمرهما وادام بقائهما..

الى الحبيبة الغالية، نعمة الله ومنته، سكاني وسكينتي، الامل الذي اعيش من اجله ولأجله، زوجي
الحبيبة ادامها الله لي وحفظها من كل سوء..

الى اسرتي الثانية، واهلي الثواني، ومن كانوا خير عون وخير اهل، اهل زوجتي الاحباء..

الى فرحتي العظيمة، والشموس المنيرة في سمائي، والاقمار المضيئة في دجنة ليلي، احبائي، اختي
وأخي وزوجته..

الى فلذات كبدي، ومهجتي وفرحتي، روعي وفوايدي، بُنياتي الحبيبات (ميس وشمس) حفظهم الله
بحفظه ورعايته..

إليهم جميعاً اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع..

شكر وامتنان

الحمد لله الأول قبل الإنشاء والإحياء، والآخر بعد فناء الأشياء، العليم الذي لا ينسى من ذكره، ولا ينقص من شكره، ولا يخيب من دعاه، ولا يقطع رجاء من رجاء.

بعد اكمال رسالتي انتهز هذه الفرصة لأتوجه بالشكر والامتنان لكل من مد لي يد العون وبذل من وقته وجهده لمساعدتي على اكمالها على ما هي عليه الان، واطص بالذكر مشرفتي الفاضلة الاستاذ المساعد ظفر ناصر حسين والتي لم تدخر جهداً او تقتصر وقتاً او تبخل بنصح، وكانت لي نبراساً ومناراً وخير مشرف ومعين، فتعلمت منها الكثير ولولا ارشاداتها السديدة لما وصلت رسالتي الى ما هي عليه فلها مني كل الود والتقدير والاحترام.

واتقدم بالشكر الى اساتذتي الافاضل في كلية الادارة والاقتصاد ولا سيما السيد العميد الأستاذ المساعد الدكتور حيدر الدليمي المحترم ورئيس قسم الادارة الصناعية الأستاذ الدكتور مهدي الجبوري المحترم وباقي الاساتذة الاجلاء والذين نهلْتُ منهم العلم والمعرفة طيلة فترة دراستي، واطص منهم الأستاذ الدكتور بشار الحميري والذي مد لي يد العون والمساعدة كثيراً متفضلاً.

والى عمي الحبيب والاقرب للقلب فخري وعزوتي الأستاذ الدكتور احمد صاحب مبارك، الذي تفضل عليّ بمساعدته المستمرة دون كلل او ملل، فلا تفي حقه جميع كلمات الشكر والامتنان وفقه الله وحفظه من كل سوء. ووافر شكري وامتناني وحي عرفانا الى الاخ الاكبر والصدوق والمثال الذي احتذي به في حياتي العلمية والعملية والذي فضّل عليّ بدعمه ونصائحه ومجهوداته الكبيرة الدكتور عماد الحسيني. وخالص شكري وتقديري الى الدكتور احمد كاظم بريس والدكتور حسين حريجة الحسناوي من جامعة كربلاء على جهودهم المبذولة وآرائهم السديدة والتي ساعدتني في اخراج رسالتي على ما هي عليه الان.

كما واتوجه بخالص الشكر والثناء للأساتذة الافاضل الذين ساهموا في تقويم وتحكيم الاستبانة الخاصة بالرسالة وشاركوا في ابداء الملاحظات والتوجيهات السديدة التي اتمت مضمونها. ولا يفوتني ان أتقدم بالشكر والثناء الى القيادات الادارية عينة الدراسة لما قدموه لي من العون في إكمال هذه الرسالة.

وكل شكري وامتناني لأصدقائي الأعزاء زملاء الدراسة على جهودهم ومساندتهم ومساعدتهم في مشوار دراستي، واطص منهم اخواتي زميلاتي فادية وفاطمة لما تفضلوا به عليّ من مساعدة وعون، متمنياً لهم دوام التوفيق والسداد في قادم الأيام.

اخيراً الى زوجي الحبيبة التي وقفت معي في السراء والضراء، وكانت يدي اليمنى وكلتا عيني وقلبي النابض بالحياة، والتي لولاها لما وصلت لما انا عليه الان، فألهمتني ودفعنتي لأقوم بهذه الخطوة الجبارة، وكانت هي الداعم والمساهم والمساعد لي في الحياة العلمية والعملية وطوال فترة دراستي، فلا تنصفها كلمات شكر ولا يكفيها ايما مدح، فلها مني كل الحب...

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة الى اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها التي تمثلت بـ(تحديد التوجه الاستراتيجي، الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية) في الأداء الريادي بأبعاده التي تمثلت بـ(الابداع، تقبل المخاطرة، الاستباقية)، وانطلقت الدراسة من اشكالية رئيسية وهي "مدى اهتمام القيادات الادارية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة بالقيادة الاستراتيجية وتأثير هذا الاهتمام في تحقيق الأداء الريادي"، وللوصول الى النتائج تم استخدام استمارة الاستبيان لمعرفة اراء القيادات الإدارية في الشركة المدروسة و في مختلف المستويات الإدارية (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والمدير العام ومعاونيه وجميع رؤساء الأقسام ومعاونيههم ومدراء الشعب)، والبالغ عددهم (123) مديرا، وتم توزيع استمارات الاستبيان عليهم واسترجعت (110) استمارة صالحة للتحليل، وخضعت الاستثمارات للتحليل الإحصائي باستخدام برامج التحليل الإحصائي (SPSS V. 23 و Amos V. 23 و Microsoft Excel 2010)، ومجموعة من الوسائل الإحصائية مثل (اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العاملي التوكيدي، معامل الثبات (كرونباخ الفا)، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف النسبي، الأهمية النسبية، معامل ارتباط (Pearson)، نمذجة المعادلة الهيكلية). وتوصل الباحث الى العديد من النتائج كان اهمها وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء الريادي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الأداء الريادي، شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة.

فهرست المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الآية القرآنية
أ	إهداء
ب	شكر وامتنان
ت	المستخلص
ث - ح	فهرست المحتويات
ح - خ	فهرست الجداول
د	فهرست الأشكال
د	فهرست الملاحق
2 - 1	المقدمة
3	الفصل الأول: بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة
25 - 4	المبحث الاول: بعض الاسهامات المعرفية السابقة
4	توطئة
4	أولاً: الاسهامات المعرفية السابقة لمتغير القيادة الاستراتيجية
8 - 4	1- الاسهامات المعرفية السابقة العربية
13 - 9	2- الاسهامات المعرفية السابقة الاجنبية
14	ثانياً: الاسهامات المعرفية السابقة لمتغير الأداء الريادي
19 - 14	1- الاسهامات المعرفية السابقة العربية
24 - 20	2- الاسهامات المعرفية السابقة الاجنبية
25	ثالثاً: مجالات الإفادة من الاسهامات المعرفية السابقة
25	رابعاً: اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الاسهامات المعرفية السابقة
38 - 26	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
26	توطئة
26	اولاً: مشكلة الدراسة
27 - 26	ثانياً: أهمية الدراسة
27	ثالثاً: أهداف الدراسة
28 - 27	رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة
29 - 28	خامساً: فرضيات الدراسة
29	سادساً: منهج الدراسة
29	سابعاً: مبررات اختيار موقع تطبيق الدراسة

31 - 29	ثامناً: ميدان الدراسة وعينتها
32 - 31	تاسعاً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات
36 - 33	عاشراً: خصائص افراد العينة
36	أحد عشر: الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة
38 - 37	اثنا عشر: التعريفات الاجرائية
39	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
56 - 40	المبحث الاول: القيادة الاستراتيجية
40	توطئة
43 - 40	اولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية
45 - 43	ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية
47 - 45	ثالثاً: خصائص القيادة الاستراتيجية
56 - 47	رابعاً: ابعاد القيادة الاستراتيجية
74 - 57	المبحث الثاني: الاداء الريادي
57	توطئة
61 - 57	اولاً: مفهوم الاداء الريادي
63 - 61	ثانياً: أهمية الاداء الريادي
64 - 63	ثالثاً: خصائص ومستلزمات الاداء الريادي
67 - 65	رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الريادي
74 - 67	خامساً: ابعاد الاداء الريادي
78 - 75	المبحث الثالث: العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة
79	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
95 - 80	المبحث الأول: اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة
80	توطئة
81 - 80	اولاً: ترميز وتوصيف المتغيرات الرئيسية للدراسة وابعادها الفرعية
82 - 81	ثانياً: اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس
84 - 82	ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
91 - 85	رابعاً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي
93 - 91	خامساً: الثبات البنائي لأداة القياس
95 - 93	سادساً: اختبار الاتساق الداخلي
109 - 96	المبحث الثاني: الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة
96	توطئة
103 - 96	أولاً: وصف وتشخيص متغير القيادة الاستراتيجية

109 - 104	ثانياً: وصف وتشخيص متغير الاداء الريادي
124 - 110	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
110	توطئة
113 - 110	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
124 - 113	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
125	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
128 - 126	المبحث الاول: الاستنتاجات
130 - 129	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات
129	توطئة:
130 - 129	أولاً: التوصيات
130	ثانياً: المقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية
131	المراجع والمصادر
132	أولاً: المراجع
132	ثانياً: المصادر
136 - 132	1. المصادر العربية
150 - 136	2. المصادر الاجنبية

فهرست الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
30	المنتجات والعلامات التجارية لشركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة	1
31	مقياس Likert الخماسي	2
32	مكونات استمارة الاستبيان	3
33	التكرارات ونسبها ونوعها الاجتماعي	4
33	التكرارات ونسبها للفئات العمرية	5
34	التكرارات ونسبها للتحصيل العملي	6
35	التكرارات ونسبها لمدة الخدمة	7
35	التكرارات ونسبها للدورات التدريبية	8
37	التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وابعادها	9
42	بعض مفاهيم القيادة الاستراتيجية	10
59	بعض مفاهيم الاداء الريادي	11

80	ترميز وتوصيف المتغيرات الرئيسية للدراسة وابعادها الفرعية	12
82	نسب اتفاق الخبراء المحكمين حول فقرات القياس في الاستبانة	13
83	اختبار كولموغوروف – سميرنوف لمتغير القيادة الاستراتيجية	14
84	اختبار كولموغوروف – سميرنوف لمتغير الاداء الريادي	15
85	مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي	16
88	معلمت الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الاستراتيجية	17
91	معلمت الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الاداء الريادي	18
92	مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا	19
93	معامل الثبات والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	20
94	الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعية	21
97	الاحصاءات الوصفية لبعدها تحديد التوجه الاستراتيجي	22
98	الاحصاءات الوصفية لبعدها الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية	23
100	الاحصاءات الوصفية لبعدها تطوير رأس المال البشري	24
101	الاحصاءات الوصفية لبعدها تعزيز الثقافة التنظيمية	25
102	الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الاستراتيجية	26
104	الاحصاءات الوصفية لبعدها الابداع	27
106	الاحصاءات الوصفية لبعدها تقبل المخاطرة	28
107	الاحصاءات الوصفية لبعدها الاستباقية	29
108	الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الريادي	30
110	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	31
111	معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والاداء الريادي	32
115	مسارات ومعلمت اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية في الاداء الريادي	33
117	مسارات ومعلمت اختبار تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي في الاداء الريادي	34
119	مسارات ومعلمت اختبار تأثير الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية في الاداء الريادي	35
121	مسارات ومعلمت اختبار تأثير تطوير رأس المال البشري في الاداء الريادي	36
123	مسارات ومعلمت اختبار تأثير تعزيز الثقافة التنظيمية في الاداء الريادي	37

فهرست الاشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
28	المخطط الفرضي للدراسة	1
48	ابعاد القيادة الاستراتيجية	2
66	العوامل المؤثرة في الأداء الريادي	3
76	الاداء الريادي الاستراتيجي	4
83	منحنى التوزيع الطبيعي لاعتدالية التوزيع لمتغير القيادة الاستراتيجية	5
84	منحنى التوزيع الطبيعي لاعتدالية التوزيع لمتغير الاداء الريادي	6
87	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية قبل التعديل	7
88	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية بعد التعديل	8
90	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء الريادي	9
103	التمثيل البياني لأبعاد القيادة الاستراتيجية	10
109	التمثيل البياني لأبعاد الاداء الريادي	11
114	تأثير القيادة الاستراتيجية في الاداء الريادي	12
116	تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي في الاداء الريادي	13
118	تأثير الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية في الاداء الريادي	14
121	تأثير تطوير رأس المال البشري في الاداء الريادي	15
123	تأثير تعزيز الثقافة التنظيمية في الاداء الريادي	16

فهرست الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق
1	استمارة الاستبيان
2	أسماء السادة المحكمين

المقدمة

تشهد بيئة الاعمال اليوم العديد من التغيرات السريعة والديناميكية الهائلة، كظهور أسواق جديدة وتغيير ادواق المستهلكين باستمرار، وتغير حاجاتهم و رغباتهم، لذا تسعى المنظمات جاهدة الى الاستمرار والصمود في ظل هذه البيئة المتغيرة، ولكي تتمكن من البقاء والنمو ومواجهة أمواج التغيير العاتية والبيئة المتقلبة يجب ان تمتلك أداءً ريادياً وابتكارياً يؤهلها لقيادة السوق والحفاظ على حصتها السوقية، وخلق ونمو الثروة، وذلك عليها توفير قيادة استراتيجية تمكنها من خلق الملاءمة والتوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي من اجل خلق مستقبل حيوي للمنظمة، ويتم ذلك عبر فهم القيادات الادارية للأداء الريادي كميزة تنافسية، اذ لابد للقائد اليوم ان يكون ابداعيا ويتمتع بنظرة استباقية للمستقبل وكذلك يتبنى المخاطرة في استغلال الفرص ومتابعة الاستثمارات الكبيرة المتوقعة.

تعد القيادة الاستراتيجية بشكلها الحالي من المفاهيم الحديثة، والتي ظهرت بعد ظهور الإدارة الاستراتيجية، وجاءت بأسلوب موسع لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، حيث شملت مختلف المستويات الإدارية، العليا والوسطى والدنيا. وأصبح وجود القيادة الاستراتيجية سبباً من أسباب نجاح المنظمات الصناعية، إذ تتبنى أسلوب اشراك جميع أصحاب المصالح في بلورة وتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وصياغة الاستراتيجية بالشكل الأمثل، وهذا من شأنه ان يضمن تطبيقها على أكمل وجه، وكذلك يساعد المنظمات في معرفة كيفية إدارة مواردها بالشكل الذي يبني لديها مقدرات جوهرية، وأيضا تطوير كواردها البشرية وخلق ثقافة تنظيمية مميزة.

اما الأداء الريادي فهو سلوك استراتيجي تسلكه المنظمات لخلق الثروة ونموها، اذ تدعم المنظمات الريادية الأفكار الإبداعية والابتكارية وتتبنى تطبيقها، وتميل الى تقبل المخاطرة كأسلوب استراتيجي في تتبع الفرص الاستثمارية في بيئة تنصف بعدم التأكد، حيث تمتلك نظرة استباقية استشرافية في تحديد الفرص الجيدة في السوق، وهي سبابة لاقتناص تلك الفرص قبل غيرها من المنظمات المنافسة، من اجل كسب ميزة تنافسية تجعلها في ريادة المنظمات المنافسة في سوق العمل.

استمدت الدراسة الحالية أهميتها من تناولها لقطاع مهم من القطاعات التنموية وهو قطاع الصناعة، حيث يعتبر هذا القطاع من اهم القطاعات وأكثرها فاعلية، وسعت الدراسة الى بيان علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة (القيادة الإستراتيجية والأداء الريادي) من خلال آراء الباحثين وذوي الاختصاص وما قدموه في هذا الشأن بإطارها النظري، وأيضا بيان العلاقة عملياً من خلال تحليل البيانات

التي تم الحصول عليها من استثمارات الاستتيان، وقد تم اختيار شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة ميدانا لتطبيق الدراسة، كونها احد اكبر المشاريع التنموية في العراق.

وبناءً على ما تقدم تم هيكلية الدراسة على أربعة فصول، تضمن الفصل الأول مبحثين تضمن المبحث الأول بعض الإسهامات المعرفية السابقة العربية والاجنبية للعديد من الباحثين في متغيري الدراسة، وجاء المبحث الثاني ليبيّن منهجية الدراسة. في حين اختص الفصل الثاني ببيان الجانب النظري للدراسة حيث جاء بثلاث مباحث يبين الأول منها الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية، والثاني بين الإطار النظري للأداء الريادي، ومثل الثالث العلاقة الرابطة للمتغيرين في اطارها النظري. اما الفصل الثالث فتألف من ثلاث مباحث، اختص الأول باختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة، وبين الثاني وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وأوضح الثالث اختبارات فرضيات الدراسة. وكان اخرها الفصل الرابع والذي اختص بالاستنتاجات والتوصيات وجاء على مبحثين الأول للاستنتاجات والثاني للتوصيات والاقتراحات للدراسات المستقبلية.

الفصل الأول

بعض الاسماء المعرفية السابقة

ومنهجية الدراسة

المبحث الأول

بعض الاسماء المعرفية السابقة

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

المبحث الاول

بعض الاسهامات المعرفية السابقة

توطئة:

تحتل الاسهامات المعرفية السابقة مكانة مهمة في البحث العلمي لما لها من اهمية كبيرة في بلورة المرتكزات الاساسية التي يعتمد عليها الباحثون، ومساعدة الباحث في تبني المنهج المناسب في التحليل والتفسير، فهي تمثل تراكمًا معرفيًا يستطيع الباحث من خلاله معرفة أبرز ما توصل اليه الباحثون وأهم توصياتهم، الامر الذي يمكن ان يمنع من التكرار والتداخل مع ما سبق من الدراسات، ومن ثم فهي تعد قاعدة مناسبة يمكن الانطلاق منها لرسم توجهات دراسته، وعليه فإن الباحث سيتناول في هذا المبحث بعض الاسهامات المعرفية السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية معتمداً على ما أتيح له من مصادر، وبحسب ورودها الزمني لكل متغير أساسي.

أولاً: الاسهامات المعرفية السابقة لمتغير القيادة الاستراتيجية:

1. الاسهامات المعرفية السابقة العربية:

عنوان الدراسة	1-1
دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية (دراسة استطلاعية لعينة من القادة الاستراتيجيين في مركز وزارة التخطيط العراقية).	
المشهداني، 2019	الباحث/السنة
1. هل لدى المنظمة المدروسة تصور واضح عن القيادة الاستراتيجية وممارساتها؟ 2. ما أبعاد المخاطر التنظيمية في المنظمة المدروسة؟ 3. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمخاطر التنظيمية؟	تساؤلات الدراسة
1. عرض ومناقشة الأطر المفاهيمية والمعرفية للقيادة الاستراتيجية والمخاطر التنظيمية. 2. وصف وتشخيص تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية والمخاطر التنظيمية في المنظمة المدروسة.	اهداف الدراسة

3. اختبار العلاقة والتأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمخاطر التنظيمية.	
مركز وزارة التخطيط العراقية.	مكان التطبيق
الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
بلغ حجم العينة 87 مستجيباً، من المدراء في جميع المستويات الادارية في مركز وزارة التخطيط العراقية.	عينة الدراسة
التكرارات والنسب المئوية، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل الانحدار الخطي المتعدد.	الاساليب الاحصائية المستخدمة
تشير نتائج الدراسة الى ان دور ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تم تحليلها احصائياً تحد وبنسبة معينة من المخاطر التنظيمية اما باقي المخاطر فتعزى الى متغيرات اخرى غير داخلية في الدراسة.	اهم النتائج

القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة الازمات التنظيمية (بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية).	عنوان الدراسة	1-2
حسين، 2020	الباحث/السنة	
1- ما واقع القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في وزارة الصناعة والمعادن العراقية؟ 2- ما مستوى ثقافة ادارة الازمات التنظيمية لدى القيادات في وزارة الصناعة والمعادن العراقية؟ 3- هل يوجد أثر للقيادة الإستراتيجية في ادارة الازمات التنظيمية لدى القيادات في وزارة الصناعة والمعادن العراقية؟		تساؤلات الدراسة
1. تشخيص واقع القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على ادارة الازمات في وزارة الصناعة والمعادن العراقية. 2. توضيح المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة.		اهداف الدراسة
وزارة الصناعة والمعادن العراقية.		مكان التطبيق
الوصفي التحليلي.		منهج الدراسة
بلغ حجم العينة (112) مستجيباً من مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب فضلا عن		عينة الدراسة

المدير العام للشركة ومعاون المدير العام.	
أدوات التحليل الاحصائي من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد.	الاساليب الاحصائية المستخدمة
وجود ارتباط قوي بين القيادة الاستراتيجية وادارة الازمات، وصحة تأثير القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات.	اهم النتائج

تأثير تطوير القيادة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة استطلاعية في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد).	عنوان الدراسة	1-3
حسين، 2020	الباحث/السنة	
1. هل توجد علاقة ارتباط بين تطوير القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية للفنادق المدروسة؟ 2. كيف يؤثر تطوير القيادة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية؟	تساؤلات الدراسة	
1- بيان علاقة الارتباط بين تطوير القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية. 2- التوصل الى معرفة تأثير تطوير القيادة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية.	اهداف الدراسة	
فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد.	مكان التطبيق	
الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة	
بلغ حجم العينة 67 مستجيبا، من المدراء المفوضين ومعاونيهم.	عينة الدراسة	
برنامج التحليل العاملي من اجل تحليل العوامل، واستخدام بعض الأدوات الاحصائية مثل الانحدار الخطي ومعامل الانحراف ومعامل الارتباط واختبار التوزيع الطبيعي وكذلك اختبارات (t) و (f).	الاساليب الاحصائية المستخدمة	
قدرة الفاعلية التنظيمية على تحقيق التكيف باستخدام وسائلها سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية ومن وسائل تحقيقها تطوير القيادة الاستراتيجية للمديرين والإمكانات التي تسهم بنظم دعم القرار لممارسة أنشطتها في المنظمة الفندقية.	اهم النتائج	

<p>تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. (بحث استطلاعي تحليلي مقارنة لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمام الصادق (عليه السلام) وكلية الإمام الكاظم (عليه السلام) في محافظة ميسان)</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p>1-4</p>
<p>بريس، الساعدي، 2021</p>	<p>الباحث/السنة</p>	
<p>1- ما مستوى توافر القيادة الاستراتيجية في الكليات المدروسة؟ 2- ما مستوى توافر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الكليات المدروسة؟ 3- ما مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الكليات المدروسة؟</p>		<p>تساؤلات الدراسة</p>
<p>1- قياس مستوى إدراك الموظفين العاملين (عينة الدراسة) لتوفر القيادة الاستراتيجية في الكليات المدروسة. 2- قياس مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. 3- قياس تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الكليات المدروسة.</p>		<p>اهداف الدراسة</p>
<p>(جامعة الإمام الصادق عليه السلام) و(كلية الإمام الكاظم عليه السلام) في محافظة ميسان.</p>		<p>مكان التطبيق</p>
<p>الوصفي التحليلي.</p>		<p>منهج الدراسة</p>
<p>بلغ حجم العينة 91 مستجيباً، من القيادات الادارية في (جامعة الإمام الصادق عليه السلام) و(كلية الإمام الكاظم عليه السلام) في محافظة ميسان.</p>		<p>عينة الدراسة</p>
<p>مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن أهمها معامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط واختبار التوزيع الطبيعي وكذلك اختبارات (t) و (f).</p>		<p>الاساليب الاحصائية المستخدمة</p>
<p>تقارب اهتمامات جامعة الإمام الصادق (ع) وكلية الإمام الكاظم (ع) بشكل كبير بتوظيف الافراد ممن لديهم الكفاءة والخبرة.</p>		<p>اهم النتائج</p>

<p>دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية العليا والوسطى في شركة الحفر العراقية البصرة) .</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p>1-5</p>
<p>الناجي، 2021</p>	<p>الباحث/السنة</p>	
<p>1- ما مستوى توافر القيادة الاستراتيجية في شركة الحفر العراقية - البصرة؟ 2- ما مستوى توافر النجاح الاستراتيجي في الشركة المدروسة؟ 3- ما مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في الشركة المدروسة؟</p>		<p>تساؤلات الدراسة</p>
<p>1- قياس مستوى إدراك القيادات الادارية (عينة الدراسة) لتوفر القيادة الاستراتيجية في شركة الحفر العراقية - البصرة. 2- قياس مستوى النجاح الاستراتيجي في الشركة المدروسة. 3- قياس مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركة المدروسة.</p>		<p>اهداف الدراسة</p>
<p>شركة الحفر العراقية – البصرة.</p>		<p>مكان التطبيق</p>
<p>الوصفي التحليلي</p>		<p>منهج الدراسة</p>
<p>بلغ حجم العينة 221 مستجيبا، من القيادات الادارية العليا والوسطى في شركة الحفر العراقية.</p>		<p>عينة الدراسة</p>
<p>الفا كرومباخ والانحدار والانحراف المعياري والتوزيع الطبيعي وغيرها.</p>		<p>الاساليب الاحصائية المستخدمة</p>
<p>ان القيادة الاستراتيجية تؤثر تأثيرا مباشرا في النجاح الاستراتيجي في شركة الحفر العراقية – البصرة، وهذا يدل على ان الشركة المدروسة كلما تهتم بأبعاد القيادة الاستراتيجية من شأنه ان يعزز ايجابا نجاحها الاستراتيجي.</p>		<p>اهم النتائج</p>

2. الاسهامات المعرفية السابقة الاجنبية:

Strategic Leadership and Implementation of Strategy in Commercial Banks in Kenya. القيادة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية في البنوك التجارية في كينيا.	عنوان الدراسة	2-1
Olaka, 2017	الباحث/السنة	
1- ما مدى تأثير القيادة الإستراتيجية على التنفيذ الفعال للاستراتيجية؟ 2- إلى أي مدى يدرك القياديين توفر القيادة الاستراتيجية في منظماتهم؟ 3- ما مستوى تنفيذ الاستراتيجية في البنوك التجارية في كينيا؟		تساؤلات الدراسة
1- التحقق من تأثير القيادة الإستراتيجية على التنفيذ الفعال للاستراتيجية في البنوك التجارية في كينيا. 2- قياس إدراك القياديين لتوفر القيادة الاستراتيجية في منظماتهم. 3- معرفة مدى التنفيذ الفعال للاستراتيجية في البنوك التجارية في كينيا.		اهداف الدراسة
	بعض البنوك التجارية في كينيا.	مكان التطبيق
	الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
	بلغ حجم العينة 406 مستجيبا من القيادات العليا في 40 بنكا تجاريا في كينيا.	عينة الدراسة
	برنامج التحليل العاملي من اجل تحليل العوامل، واستخدام بعض الأدوات الاحصائية مثل الانحدار الخطي ومعامل الانحراف ومعامل الارتباط واختبار التوزيع الطبيعي وكذلك اختبارات (t) و (f).	الاساليب الاحصائية المستخدمة
	ضرورة قيام البنوك بتشجيع تقاسم الموارد عبر الوحدات في كينيا وخارجها، وكذلك بناء مقدرات جديدة والاستفادة من مواردها.	اهم النتائج

The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance of Small Medium Enterprises (SME) in Malaysia.	عنوان الدراسة	2-2
---	---------------	-----

تأثير القيادة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SME) في ماليزيا.		
Mui, et al. 2018	الباحث/السنة	
1. ما مستوى إدراك المدراء بكل من القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا؟ 2. ما تأثير القيادة الاستراتيجية في الاداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا؟		تساؤلات الدراسة
1. قياس مستوى إدراك المديرين (عينة الدراسة) لتوفر القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. 2. قياس مستوى الاداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. 3. تحديد تأثير القيادة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا.		اهداف الدراسة
بعض من الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا.		مكان التطبيق
الوصفي التحليلي.		منهج الدراسة
بلغ حجم العينة 100 مستجيبا، من المدراء في جميع المستويات الادارية وكبار المسؤولين التنفيذيين في 10 شركات صغيرة ومتوسطة في موار، ماليزيا.		عينة الدراسة
استخدمت تحليل عامل التأكيد (CFA) لتحديد عامل تحميل المتغيرات. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار تحليل المسار والفرضيات.		الاساليب الاحصائية المستخدمة
1. رؤية القيادة والتوجه الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية لها تأثير إيجابي ضئيل على الأداء التنظيمي وتطوير الأفراد ولها تأثير سلبي ضئيل على الأداء التنظيمي. 2. أن القدرة على الابتكار فقط هي التي لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي. لذلك، فإن القدرة على الابتكار للقيادة الإستراتيجية مثل المنتجات الجديدة والإبداع وأنشطة الابتكار وخلق القيمة والأفكار الجديدة ذات التغييرات الجذرية تعتبر من أهم المحددات في التأثير على الأداء التنظيمي.		اهم النتائج

Strategic Leadership in Public Sector Administration in Nigeria. القيادة الإستراتيجية في إدارة القطاع العام في نيجيريا.	عنوان الدراسة	2-3
Eliogu-Anenih, 2017	الباحث/السنة	
1- ما فعالية القيادة في إدارة القطاع العام في نيجيريا؟ 2- ما هي الآثار المترتبة على اعتماد نهج مختلف لتحسين الفعالية؟		تساؤلات الدراسة
1- تحديد كيفية معالجة عدم فعالية القيادة في إدارة القطاع العام في نيجيريا. 2- النظر في الآثار المترتبة على اعتماد نهج مختلف لتحسين الفعالية.		اهداف الدراسة
الصندوق الاستئماني للتعليم العالي، نيجيريا.		مكان التطبيق
الوصفي والمقابلة الشخصية.		منهج الدراسة
جمعت البيانات من خلال مقابلات الشخصية وجهًا لوجه مع 17 مديرًا.		عينة الدراسة
المنهاج الوصفي، المقابلة الشخصية مصدرًا أساسيًا لجمع المعلومات بسبب طبيعة مشروع الدراسة مع أهدافه المعلنة (التحليل العلمي غير الاحصائي لاستخلاص استنتاجات من الملاحظات غير الرقمية)، تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى.		الاساليب الاحصائية المستخدمة
1. وجود قيادة زائفة وسلوك تجنب اللوم يضر بكفاءة القطاع العام. 2. لا بد ان تكون العلاقة بين الادارة العامة والقيادة متناسقة حيث ان الادارة الفعالة تعتمد على القيادة الفعالة.		اهم النتائج

Strategic Leadership, Strategy Execution and organization Performance: A survey of Saving and Credit Cooperatives in Kenya. القيادة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية والأداء التنظيمي: دراسة لشركات الادخار والائتمان التعاونية في كينيا.	عنوان الدراسة	2-4
Miriti, 2021	الباحث/السنة	
1- ما تأثير القيادة الإستراتيجية التي تشتمل على التوجه الاستراتيجي، والتركيز على		تساؤلات الدراسة

<p>رأس المال البشري والرقابة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي لشركات الادخار والائتمان التعاونية في كينيا؟ 2- ما التأثير الوسيط لتنفيذ الإستراتيجية على هذه العلاقة؟</p>	
<p>1. معرفة تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي لشركة الادخار والائتمان التعاونية في كينيا. 2. لتقييم تأثير رأس المال البشري التركيز على الأداء التنظيمي لشركة الادخار والائتمان التعاونية في كينيا. 3. لفحص تأثير الرقابة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي لشركات الادخار والائتمان التعاونية في كينيا. 4. تحديد التأثير الوسيط لتنفيذ الإستراتيجية على العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي لشركات الادخار والائتمان التعاونية في كينيا.</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>شركة الادخار والائتمان التعاونية، كينيا.</p>	<p>مكان التطبيق</p>
<p>وصفي تحليلي.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>بلغ حجم العينة 133 مستجيبا، من المدراء في جميع المستويات الادارية في شركة الادخار والائتمان التعاونية في كينيا.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>التكرارات، والإحصاءات الوصفية والارتباطات، ومربع كاي، والانحدار الخطي، واختبارات الصحة والموثوقية، وقياس المتغيرات (بما في ذلك المقاييس المستخدمة) وطرق تحليل البيانات - بما في ذلك الاستبيانات عبر الإنترنت.</p>	<p>الاساليب الاحصائية المستخدمة</p>
<p>1- مارست شركة الادخار والائتمان التعاونية في كينيا التوجه الاستراتيجي كما يتضح من مستوى التعبير عن الرؤية وتطوير الأعمال (أي استكشاف الفرص) من قبل القادة. 2- تم تصنيف القادة على أنهم غير فعالين بدرجة كافية. 3- كان لتطوير الأعمال (الاستكشاف) قوة تنبؤية أعلى للأداء التنظيمي من صياغة رؤية المنظمة. 4- التوجه الاستراتيجي لم يكن له تأثير كبير على الأداء التنظيمي لشركة الادخار والائتمان التعاونية في كينيا.</p>	<p>اهم النتائج</p>

Strategic leadership: A critical ingredient for promoting ethical practices in teacher education. القيادة الإستراتيجية: عنصر حاسم لتعزيز الممارسات الأخلاقية في المعلمين.	عنوان الدراسة	2-5
Okanda, 2021	الباحث/السنة	
كيف يمكن للقيادة الإستراتيجية أن تلهم الممارسات الأخلاقية في تعليم معلمي المرحلة الابتدائية في كينيا؟	تساؤلات الدراسة	
1. تحليل كيف تلهم القيادة الاستراتيجية الممارسات الأخلاقية في تعليم المعلمين الابتدائي في كينيا. 2. اقتراح نموذج فلسفي لاستراتيجية القيادة الاستراتيجية التي تعزز الممارسات الأخلاقية في تعليم المعلمين الابتدائي في كينيا.	اهداف الدراسة	
سبع مقاطعات في كينيا	مكان التطبيق	
المنهج الفلسفي، التحليل النوعي	منهج الدراسة	
بلغ حجم العينة 42 مستجيبا من المديرين والمعاونين والعمداء وموظفي ضمان الجودة في سبع كليات من سبع مقاطع في كينيا.	عينة الدراسة	
المقابلة الشخصية	الاساليب الاحصائية المستخدمة	
ان القيادة الإستراتيجية المرتكزة على الرؤية والرسالة يمكن أن تلهم المرؤوسين للتفرغ لعملهم وإثبات النزاهة واتخاذ قرار سليم والانضباط هناك.	اهم النتائج	

ثانيا: الاسهامات المعرفية السابقة لمتغير الاداء الريادي:

1. الاسهامات المعرفية السابقة العربية:

<p>تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي: (دراسة استطلاعية لأراء التدريسين في معهدي الكوفة والنجف جامعة الفرات الأوسط التقنية).</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p>1-1</p>
	<p>الباحث/السنة</p>	
<p>1. ما درجة تطبيق أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية في المعاهد التقنية (النجف والكوفة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟ 2. ما مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لأبعاد الاداء الريادي في المعاهد المدروسة؟ 3. ما هي العلاقة بين أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية وأبعاد الاداء الريادي في المعاهد المدروسة؟ 4. كيف تؤثر أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية في أبعاد الاداء الريادي في المعاهد المدروسة؟</p>		<p>تساؤلات الدراسة</p>
<p>1. التعرف على مستوى تطبيق أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية في المعاهد التقنية (النجف والكوفة) من وجهة نظر افراد عينة الدراسة. 2. توضيح العلاقة بين أبعاد اليقظة التنظيمية وأبعاد الاداء الريادي في المعاهد التقنية (النجف والكوفة). 3. توضيح تأثير أبعاد اليقظة التنظيمية في أبعاد الاداء الريادي في المعاهد التقنية (النجف والكوفة).</p>		<p>اهداف الدراسة</p>
	<p>جامعة الفرات الأوسط التقنية، معهدي الكوفة والنجف، النجف.</p>	<p>مكان التطبيق</p>
	<p>الوصفي التحليلي.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>بلغ حجم العينة 149مستجيبا، من التدريسين في جامعة الفرات الأوسط التقنية، معهدي الكوفة والنجف.</p>		<p>عينة الدراسة</p>
<p>التوزيع التكراري والنسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الثبات بطريقة (ألفا- كرونباخ)، اختبار (t) ، اختبار (f)</p>		<p>الاساليب الاحصائية المستخدمة</p>

اهم النتائج	أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لثلاثة من أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية هي (الانشغال بالفشل، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات) في الأداء الريادي للمعاهد التقنية (الكوفة والنجف)، نظرا لأهمية هذه الأبعاد في عمل المعاهد التقنية المذكورة. في حين لم يمارس بعدي (التردد في تبسيط الاجراءات، والحساسية تجاه العمليات) تأثيرا واضحا في الأداء الريادي للمعاهد المدروسة.
--------------------	---

1-2	عنوان الدراسة	الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي - دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق.
	الباحث/السنة	حميد، 2019
تساؤلات الدراسة		<ol style="list-style-type: none"> 1. هل توجد علاقة ارتباط بين كل من الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي؟ 2. هل يوجد تأثير للذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية في الأداء الريادي؟ 3. هل يوجد تأثير للذكاء التنافسي في الأداء الريادي؟ 4. هل يتعاضم تأثير الذكاء التنافسي في الأداء الريادي عبر اليقظة الاستراتيجية؟
اهداف الدراسة		<ol style="list-style-type: none"> 1. التعريف بأهمية المتغيرات (الذكاء التنافسي، اليقظة الاستراتيجية، الأداء الريادي) بوصفها متغيرات مهمة في ادارة المؤسسات الهادفة للربح. 2. إعطاء تصور واضح عن احتمالية تأثير الذكاء التنافسي في الأداء الريادي عبر اليقظة الاستراتيجية.
مكان التطبيق		بعض من الكليات الاهلية في العراق.
منهج الدراسة		الوصفي التحليلي.
عينة الدراسة		بلغ حجم العينة 133 مستجيبا، من المديرين في جميع المستويات الادارية في 10 كليات مختارة من الكليات الاهلية في العراق.
الاساليب الاحصائية المستخدمة		بعض الاساليب الاحصائية في برنامج SPSS مثل معامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار وسبيرمان وغيرها، والتحليل العاملي باستخدام برنامج Amose.

اهم النتائج
<p>1. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي اي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد وهذا يدل على أن الكليات التي تكون فاعلة في مجال استخدام الذكاء التنافسي بإمكانها الوصول الى الأداء الريادي.</p> <p>2. بينت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين اليقظة الاستراتيجية والأداء الريادي وهذا يدل على أن الكليات التي تكون فاعلة في مجال استخدام اليقظة الاستراتيجية بإمكانها الوصول الى أداء ريادي.</p> <p>3. اظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في الأداء الريادي.</p> <p>4. اظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في الأداء الريادي.</p>

عنوان الدراسة	1-3
<p>الاداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية ادارة المواهب (دراسة استطلاعية في مجموعة من المصارف الاهلية العراقية).</p>	
<p>الباحث/السنة</p>	<p>علي، داوود، 2019</p>
<p>1. هل ان المصارف عينة الدراسة تهتم باستراتيجية إدارة المواهب؟</p> <p>2. هل يوجد دور لاستراتيجية إدارة المواهب في العينة المدروسة؟</p> <p>3. ما مستوى اهتمام العينة المدروسة بتبني الاداء الريادي؟ وما هو مستوى ممارسة الأداء الريادي في العينة المدروسة؟</p> <p>4. ما مستوى العلاقة بين الاداء الريادي واستراتيجية إدارة المواهب للعينة المدروسة؟</p>	<p>تساؤلات الدراسة</p>
<p>1. التعرف على مستوى ممارسة الإدارة العليا عينة الدراسة للسلوك الريادي، وتحديد مدى التباين في تبني الادارات للدور الريادي على مستوى (المصارف العراقية).</p> <p>2. التعرف على تأثير استراتيجية إدارة المواهب في الأداء الريادي.</p> <p>3. التعرف على الاداء الريادي لـ(المصارف العراقية) وهل يمكن أن يتقاطع أو</p>	<p>اهداف الدراسة</p>

يتكامل مع الممارسات المتحققة لاستراتيجية إدارة المواهب.	
بعض من المصارف الاهلية في العراق.	مكان التطبيق
الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
بلغ حجم العينة 38 مستجيبا، من المدراء في جميع المستويات الادارية في المصارف المدروسة، مع مقابلة 7 مدراء في هذه المصارف.	عينة الدراسة
التوزيع التكراري والنسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الثبات بطريقة (ألفا- كرونباخ)، اختبار (t) ، اختبار (f) .	الاساليب الاحصائية المستخدمة
تظهر لنا النتائج اهتمام المصارف المدروسة بتوجيه الموهبة لزيادة وعي العاملين بأهمية ودور الموهبة، الأمر الذي يسهم في توفير مناخ ملائم يحفز العاملين نحو إداء ريادي للمنظمة، بالإضافة إلى أن برامج التدريب والتطوير في المنظمة تطور المهارات التي يعتمد بعضها على البعض الآخر وبشكل يحقق الانسجام بين العاملين والبيئة.	اهم النتائج

العقل الاستراتيجي ودوره في تعزيز الاداء الريادي من خلال دعم حاضنات الاعمال، (دراسة تطبيقية في ديوان محافظة بابل).	عنوان الدراسة	1-4
العبادي، 2020	الباحث/السنة	
1. هل أن أصحاب القرار يمتلكون أدوات وأسس التفكير الاستراتيجي الناتج من امتلاكهم للعقل الاستراتيجي؟ 2. ما مستوى اهتمام العينة المدروسة بتعزيز الأداء الريادي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة؟ 3. ما مدى اهتمام العينة المدروسة بتبني حاضنات الأعمال كحل أمثل لاحتضان المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمبتكرين والباحثين عن فرص عمل؟ 4. ما هي علاقة العقل الاستراتيجي للمسؤولين الحكوميين بتعزيز الأداء الريادي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة؟	تساؤلات الدراسة	
1. معرفة دور العقل الاستراتيجي لأصحاب القرار في تعزيز الأداء الريادي	اهداف الدراسة	

للمشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال تبني انشاء ودعم حاضنات الأعمال. 2. إيجاد أدوات وخيارات للقيادات العليا في المنظمات الحكومية لتمكينهم من حل مشاكل الطلب على توفير فرص العمل للعاطلين عن العمل. 3. تحديد مستويات تبني المشاريع الريادية وتهيئة المناخ لها في المحافظة المدروسة.	
ديوان محافظة بابل.	مكان التطبيق
الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
بلغ حجم العينة 103 مستجيباً، من القيادات في جميع المستويات الادارية في ديوان محافظة بابل.	عينة الدراسة
استعمل الباحث بعض الاساليب الاحصائية مثل (التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الثبات (الفاكرومباخ)، اختبارات (T) و (F).	الاساليب الاحصائية المستخدمة
أظهرت النتائج أن توسيط حاضنات الأعمال بالنسبة للقادة والمسؤولين وأصحاب القرار هو الذي يؤدي الى تعزيز الأداء الريادي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي هذه المؤشرات تجعلهم أمام خيارات متاحة لحل مشاكل كثيرة تطال العاطلين والباحثين عن فرص في سوق العمل.	اهم النتائج

تأثير أبعاد العدسة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي الضريبي/ بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب.	عنوان الدراسة	1-5
ضيدان ولفقة، 2021	الباحث/السنة	
1. هل هناك تأثير لأبعاد العدسة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الضريبي الريادي؟ 2. هل هناك فروق احصائية في اراء العينة المدروسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية؟		تساؤلات الدراسة
1. التعرف على مستوى استجابة وإدراك ابعاد العدسة الاستراتيجية والاداء الضريبي الريادي. 2. بيان تأثر أبعاد العدسة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الضريبي الريادي. 3. التحري عن الفروق المعنوية لاستجابات العينة حول فقرات الاستبانة وفق		اهداف الدراسة

المتغيرات الشخصية.	
الهيئة العامة للضرائب العراقية.	مكان التطبيق
الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
بلغ حجم العينة 91 مستجيباً، من المدراء في جميع المستويات الادارية في الهيئة العامة للضرائب العراقية.	عينة الدراسة
النسب المئوية، تحليل المتوسطات، الانحراف المعياري، معمل الاختلاف.	الاساليب الاحصائية المستخدمة
<p>1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعدسة الاستراتيجية في الاداء الريادي الضريبي.</p> <p>2. وجود اتفاق وبدرجة عالية جداً من قبل العينة المدروسة حول فقرات المتغيرات العدسة الاستراتيجية والاداء الريادي الضريبي.</p> <p>3. اظهر تحليل المتوسطات تأييداً من المبحوثين بدرجة مرتفعة في شدتها اراء محور العدسة الاستراتيجية وجاء هذا التأييد المرتفع نتيجة لأبعاد العدسة الاستراتيجية، اذ كان بعد اصحاب المصالح الابرز ثم تلاه تطوير المعرفة من بين ابعاد العدسة الاستراتيجية.</p>	اهم النتائج

2. الاسهامات المعرفية السابقة الأجنبية:

<p>The Concept of Entrepreneurial Intensity Implications for Company Performance. متضمنات مفهوم كثافة الاداء الريادي على أداء الشركة.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p>2-1</p>
<p>Morris & sixton 1996</p>	<p>الباحث/السنة</p>	
<p>1- ما يعنيه وصف حدث معين بأنه "ريادي"؟ 2- ما هي العوامل التي تحدد كيفية عمل الريادي في الشركة عند نقطة معينة في الوقت المناسب؟</p>		<p>تساؤلات الدراسة</p>
<p>1- اختبار تأثير مواقف وسلوكيات الرياديين في مواجهة البيئات المضطربة وكيفية الاستفادة من هذه السلوكيات في ازدهار ونمو المنظمات. 2- تحديد العوامل التي تحدد كيفية عمل الريادي في الشركة عند نقطة معينة في الوقت المناسب 3- تحديد العلاقة بين ريادة الأعمال والأداء.</p>		<p>اهداف الدراسة</p>
<p>مجموعة من الشركات الصناعية المتعددة والمتنوعة في الولايات المتحدة الأمريكية.</p>		<p>مكان التطبيق</p>
<p>دراسة استقصائية</p>		<p>منهج الدراسة</p>
<p>بلغ حجم العينة 250 مستجيبا من العاملين في 52 شركة.</p>		<p>عينة الدراسة</p>
<p>معاملات الموثوقية (كرونباخ ألفا)، معامل التكرار، الانحراف المعياري ومربع كاي.</p>		<p>الاساليب الاحصائية المستخدمة</p>
<p>1. أظهرت نتائج الدراسة قدرة السلوكيات والمواقف على التأثير في المنظمات على المدى الطويل، ووجود علاقة إيجابية بين ريادة الأعمال والأداء. 2. يجب على المديرين التفكير في جعل الذكاء العاطفي نسبة نشاط رئيسية يتم مراقبتها وقياسها على أساس مستمر. 3. أهمية التدابير التي تعكس درجة ومقدار السلوكيات في الاداء الريادي للمنظمات.</p>		<p>اهم النتائج</p>

Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: An Empirical Research. آثار التوجه الاستباقي والاستراتيجية الريادية على الاداء الريادي: بحث تجريبي.	عنوان الدراسة	2-2
Gao et al, 2018	الباحث/السنة	
	1. ما هي العلاقة بين التوجيه الاستباقي والاداء الريادي؟ 2. كيف هو التأثير المعدل لاستراتيجية الاداء الريادي؟	تساؤلات الدراسة
	1- استكشاف العلاقة بين التوجيه الاستباقي والاداء الريادي. 2- معرفة التأثير المعدل لاستراتيجية الاداء الريادي.	اهداف الدراسة
	عدد من المنظمات الإنتاجية الصينية، الصين	مكان التطبيق
	دراسة تجريبية	منهج الدراسة
	بلغ حجم العينة 235 مستجيبا، من رواد الاعمال للمشاريع الجديدة في الصين.	عينة الدراسة
	التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الثبات (الفا كرومباخ، اختبارات (T) و (F).	الاساليب الاحصائية المستخدمة
	أن المحرك الأول لن يحصل على أداء ريادي إلا إذا كان يمتلك الاسبقية لرفع الحواجز التجارية لخلق مستوى منخفض من الضغط الصناعي، وتجنب سلوك المنافسة السلبية تحت ضغط صناعي مرتفع.	اهم النتائج

Training, Human Capital, and Gender Gaps in Entrepreneurial Performance. التدريب ورأس المال البشري والفجوات بين الجنسين في الاداء الريادي.	عنوان الدراسة	2-3
Brixiova, et al., 2020	الباحث/السنة	

تساؤلات الدراسة	<p>1. هل التدريب فعال في تنظيم المشاريع النسوية؟</p> <p>2. هل يرتبط التعليم العالي والمهارات غير المعرفية بأداء رائدات الاعمال في المشاريع الصغيرة؟</p> <p>3. ما الفرق في تأثير التدريب والتعليم العالي بين الرجال والنساء؟</p>
اهداف الدراسة	<p>1. معرفة فعالية التدريب على تنظيم المشاريع النسوية.</p> <p>2. معرفة تأثير التدريب ورأس المال البشري، بما في ذلك التعليم العالي والمهارات غير المعرفية على تنظيم المشاريع النسوية.</p> <p>3. معرفة الفروق بين الجنسين في أداء الشركات في البلدان النامية.</p>
مكان التطبيق	مجموعة من المشاريع النسوية في جنوب افريقيا
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي.
عينة الدراسة	بلغ حجم العينة 525 مستجيبا، من رواد ورائدات الاعمال في افريقيا.
الاساليب الاحصائية المستخدمة	استعمل الباحث بعض الاساليب الاحصائية مثل (التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الثبات (الفا كرومباخ)، اختبارات (T) و (F).
اهم النتائج	<p>1. نظراً للأداء الريادي، فإن تكامل المهارات (بما في ذلك المعرفية وغير المعرفية) أمر ضروري، ويجب أن تكون برامج التدريب مصممة بعناية وموجهة بشكل جيد لتأخذ في الاعتبار المهارات.</p> <p>2. أهمية تضمين التعليم العالي على برامج التدريب التي تركز على مجموعة متوازنة من المهارات، بما في ذلك المهارات غير المعرفية، بين سياسات رائدات الأعمال.</p>

2-4	عنوان الدراسة	Entrepreneurial Performance: The Role of Literacy and Skills. الاداء الريادي: دور محو الأمية والمهارات.
	الباحث/السنة	Sariwulan et al., 2020
تساؤلات الدراسة	1. هل هناك تأثير لمحو الأمية الرقمية في الاداء الريادي للشركات الصغيرة	

والمتوسطة؟ 2. هل هناك تأثير لمحو الأمية الاقتصادية في الاداء الريادي للشركات الصغيرة والمتوسطة؟ 3. هل هناك تأثير لمهارات تنظيم المشاريع في الاداء الريادي للشركات الصغيرة والمتوسطة؟	
1. تحديد الاطر المفاهيمية للاداء الريادي والامية الرقمية والامية الاقتصادية. 2. تحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة لمحو الأمية الرقمية، ومحو الأمية الاقتصادية، ومهارات تنظيم المشاريع على الاداء الريادي للشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في مجموعات الملابس وصناعة السياحة.	اهداف الدراسة
مجموعة من شركات صناعة السياحة في بولاك، ديبوك، إندونيسيا.	مكان التطبيق
الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
بلغ حجم العينة 90 مستجيبا، من رواد الاعمال.	عينة الدراسة
استخدام التحليل العاملي من اجل تحليل العوامل، واستخدام بعض الأدوات الاحصائية مثل الانحدار الخطي ومعامل الانحراف ومعامل الارتباط واختبار التوزيع الطبيعي وكذلك اختبار (t) واختبار (f).	الاساليب الاحصائية المستخدمة
1. أن محو الأمية الرقمية، ومحو الأمية الاقتصادية، ومهارات تنظيم المشاريع تؤثر بشكل كبير وإيجابي في الاداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. 2. أن محو الأمية الرقمية لها التأثير الأكبر على الاداء الريادي للأعمال الصغيرة والمتوسطة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.	اهم النتائج

Measuring the Sustainable Entrepreneurial Performance of Textile-Based Small–Medium Enterprises: A Mediation–Moderation Model. قياس استدامة الاداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة على النسيج: النموذج الوسيط المعدل.	عنوان الدراسة	2-5
---	---------------	-----

Tshiaba et al., 2021	الباحث/السنة	
ما مستوى الاداء الريادي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال استخدام القدرة الديناميكية كوسيط؟		تساؤلات الدراسة
<p>1. دراسة دور ممارسات إدارة المعرفة في استدامة الاداء الريادي.</p> <p>2. توضيح العلاقات بين ستة مفاهيم: سلوك تبادل المعرفة، والقدرة الإبداعية، والقدرة الاستيعابية، والقدرة الديناميكية، والتعرف على الفرص، والأداء الريادي المستدام.</p> <p>3. تطوير مكان عمل باستخدام سلوك تبادل المعرفة، والقدرة على الابتكار، والقدرة الاستيعابية لخلق اداء ريادي مستدام.</p>		اهداف الدراسة
بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة القائمة على المنسوجات في جمهورية الكونغو الديمقراطية.		مكان التطبيق
الوصفي التحليلي		منهج الدراسة
بلغ حجم العينة 486 مستجيبا، من رواد الاعمال في الشركات المبحوثة.		عينة الدراسة
تم استخدام تحليل عامل التأكيد لتحديد عامل تحميل المتغيرات، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار تحليل العوامل والفرضيات، استخدام معاملات الارتباط ومعامل الانحدار.		الاساليب الاحصائية المستخدمة
<p>1. أن أساليب إدارة المعرفة كان لها تأثير كبير على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.</p> <p>2. ان القدرات الديناميكية ضرورية لأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وأن التعرف على الفرصة يؤدي إلى تعديل العلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء الريادي.</p>		اهم النتائج

ثالثاً: مجالات الافادة من الاسهامات المعرفية السابقة:

1. معرفة اخر الإسهامات العلمية والبحثية في مجال الدراسة الحالية مما يساعد على تعميق مفهوم متغيرات الدراسة الحالية.
2. الاطلاع على عدد من المصادر والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية التي يمكن أن تكون بمثابة خارطة طريق لعمل الباحث ولأسيما في تحديد الابعاد لمتغيرات الدراسة الحالية.
3. تسليط الضوء على الجوانب المهمة التي تم تناولها من الباحثين وذلك بالتعرف على المشكلات التي أثارها تلك الإسهامات وأهم النتائج لتبدأ الدراسة الحالية من حيث انتهى الآخرون.
4. ساهمت في إرشاد الباحث إلى الوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة وجدوى لاختبار فرضيات الدراسة ومخططها الافتراضي.
5. أسهمت في صياغة بعض فقرات استمارة الاستبيان المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

رابعاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الاسهامات المعرفية السابقة:

1. انها جاءت بأنموذج يجمع بين متغيرين لم يسبق لأي دراسة تناولهما حسب علم الباحث ضمن أنموذج واحد من حيث طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات والنتائج التي تم التوصل اليها في المجال الصناعي.
2. انها سعت بصفتها دراسة ميدانية في البيئة العراقية وتحديداً في أحد أكبر المنظمات الصناعية في العراق إلى أن تكون نتائجها في خدمة المنظمة المدروسة بشكل خاص والمنظمات الصناعية بشكل عام، وزيادة الاهتمام والتشجيع على تبني متغيرات الدراسة في رسم سياسة المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف مع متطلبات المشهد التنافسي في الحاضر والمستقبل.
3. إنها تتيح للباحثين امكانية الاطلاع على أكبر قدر ممكن من المفاهيم الحديثة ووجهات النظر الجديدة التي لم يتسنى للإسهامات المعرفية السابقة تناولها وذلك من خلال الاعتماد على المصادر الحديثة بهدف اغناء الدراسة بالمعرفة المعاصرة والمواكبة للتطورات العالمية الحديثة.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

توطئة:

تمثل المنهجية مسار العمل الرئيسي للدراسة، فهي بمثابة خارطة الطريق التي يسير عليها الباحث، لأنها تتضمن خطوات اساسية للبنية الاجرائية للدراسة، والتي يمكن للباحثين اعتمادها.

أولاً: اشكالية الدراسة:

تشهد البيئة الصناعية اليوم تغيرات سريعة وديناميكية هائلة، ولكي تتمكن المنظمات من الاستمرار والصمود في ظل هذه التغيرات الكبيرة والمتسارعة، تسعى جاهدة لامتلاك أداء ريادي يؤهلها لقيادة السوق والحفاظ على او زيادة حصتها السوقية. ولكي تكون المنظمة رائدة في السوق، يجب ان تمتلك قيادة استراتيجية تمكنها من خلق الملائمة والتوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي من اجل خلق مستقبل حيوي للمنظمة، ويتم ذلك عبر فهم القيادات الاستراتيجية للأداء الريادي كاستراتيجية تحقق ميزة تنافسية، إذ لا بد للقائد اليوم ان يكون ابداعيا ويتمتع بنظرة استباقية للمستقبل وكذلك يتبنى المخاطرة في استغلال الفرص ومتابعة الاستثمارات الكبيرة المتوقعة للمستقبل.

وتكمن اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس وهو "ما مدى اهتمام القيادات الادارية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة بالقيادة الاستراتيجية وتأثير هذا الاهتمام في تحقيق الأداء الريادي" وعليه تظهر مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى توافر ابعاد القيادة الاستراتيجية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة؟
2. ما مستوى توافر ابعاد الاداء الريادي في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة؟
3. هل يوجد علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والاداء الريادي؟
4. هل يوجد تأثير للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء الريادي؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تناولتها، إذ ان توافر القيادة الاستراتيجية الجيدة ووصول المنظمة للأداء الريادي في اعمالها يعد من الامور البالغة الاهمية، وعليه يمكن أن تتجسد اهمية الدراسة الحالية بالآتي:

1. تأتي أهمية الدراسة من أهمية المنظمة المدروسة (شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة)، بوصفها منظمة صناعية وتمثل الدعامة الأساسية لقطاع الصناعة وهو قطاع تنموي وحيوي للاقتصاد العراقي بصورة خاصة والعالمي عموماً.
2. تُعدّ هذه الدراسة مصدراً للطلبة والمهتمين بالمتغيرات المذكورة في الدراسة.
3. تمثل هذه الدراسة جهداً متواضعاً في رفق المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة العراقية بشكل خاص بالإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

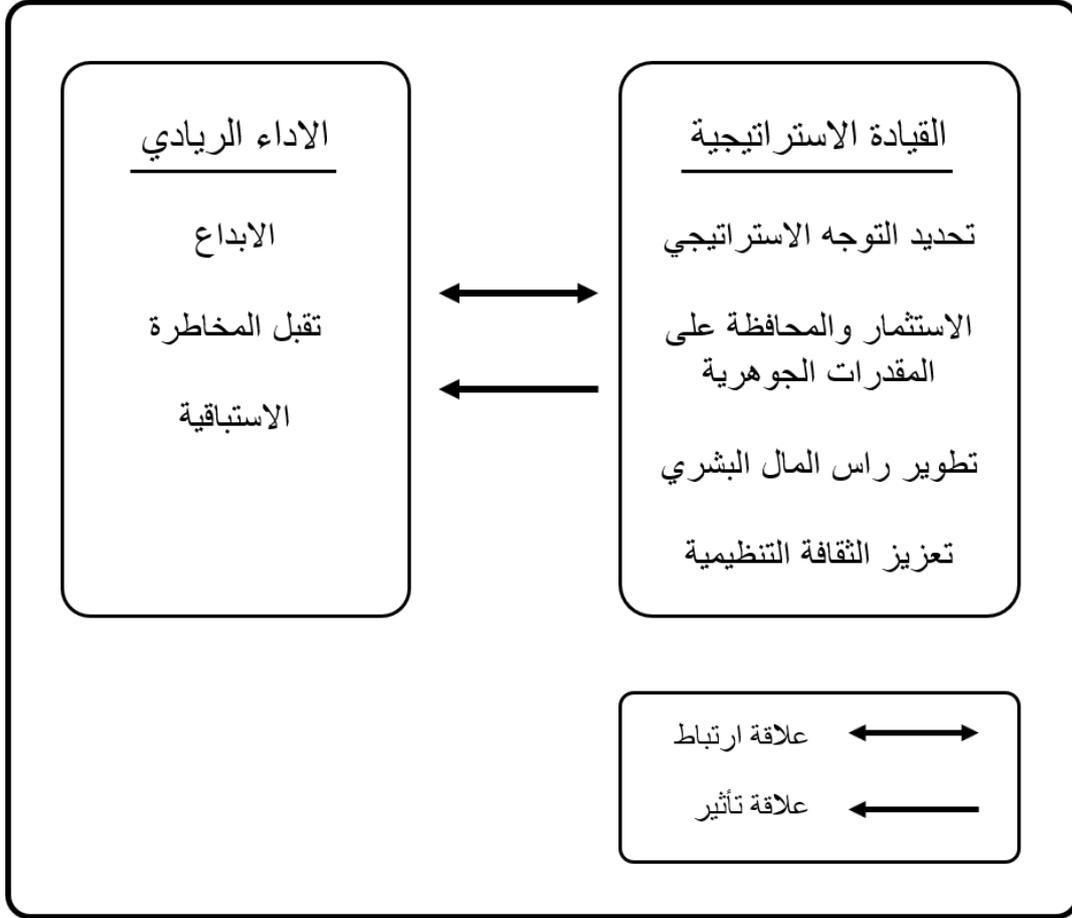
تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأمور الآتية:

1. تحديد مستوى توافر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة.
2. تحديد مستوى توافر الأداء الريادي بأبعاده في الشركة عينة الدراسة.
3. اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء الريادي.
4. اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء الريادي.
5. قياس مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية بأبعادها بتحقيق الأداء الريادي بأبعاده.
6. تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج والاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها والتي من شأنها أن تنهض بواقع المنظمة المدروسة نحو الأفضل.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة:

انطلاقاً من الإطار النظري لأدبيات القيادة الاستراتيجية والأداء الريادي وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها تم تصميم مخطط الدراسة الفرضي ليوضح العلاقة بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير بينها، وكما موضح بالشكل (1) والمتضمن الآتي.

1. المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها:
 - أ. تحديد التوجه الاستراتيجي.
 - ب. الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية.
 - ت. تطوير راس المال البشري.
 - ث. تعزيز الثقافة التنظيمية.
2. المتغير التابع (الأداء الريادي) وأبعاده:
 - أ. الإبداع.
 - ب. تقبل المخاطرة.
 - ت. الاستباقية.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحث

خامسا: فرضيات الدراسة:

تضمنت الدراسة فرضيتين رئيسية وانبثقت عنها بعض الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والأداء الريادي)، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد التوجه الاستراتيجي والأداء الريادي.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية والأداء الريادي.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير راس المال البشري والأداء الريادي.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تعزيز الثقافة التنظيمية والأداء الريادي.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء الريادي)، وتفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد التوجه الاستراتيجي في الأداء الريادي.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية في الأداء الريادي.
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير راس المال البشري في الأداء الريادي.
4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتعزيز الثقافة التنظيمية في الأداء الريادي.

سادساً: منهج الدراسة:

ان غاية الدراسة وتوجهاتها حتمت على الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعنى بوصف ملامح الظاهرة وتحليل أبعادها، ولقد اعتمد الباحث هذا المنهج الذي يعد أحد أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي الذي يمثل انعكاساً لأفكاره المنبثقة عن معرفة المشكلة، ومحاولة إيجاد الحلول لها بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الدقيقة حول المتغيرات المدروسة، وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها وتحديد أبعادها وكشف نوع تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة، وتحديد أهم الاستنتاجات التي تساعد على فهم واقع الشركة.

سابعاً: مبررات اختيار موقع تطبيق الدراسة:

تعد شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة أحد أكبر المشاريع التنموية في الاقتصاد العراقي، والتي تدفع به نحو التطور والنمو، وتهدف الى تلبية حاجات المجتمع بتوفير اللازم من المنتجات الغذائية الوطنية بمواصفات عالية لتحقيق الاكتفاء الذاتي. كذلك تعد شركة الاتحاد للصناعات الغذائية من الشركات الرائدة في العراق في مجالات الصناعات الغذائية. إذ ان طموحات الشركة هي الوصول الى الأسواق الاقليمية والعالمية بعد صدارتها محلياً، من خلال اتّباع الوسائل والأساليب الحديثة للإنتاج بمواصفات عالمية، وكذلك نجاحها في تتبع الفرص والتغلب على الازمات الداخلية والخارجية، وكل ذلك دفع الباحث الى اختيار الشركة لتكون محل تطبيق دراسته.

ثامناً: ميدان الدراسة وعينتها:

1. ميدان الدراسة:

تم اختيار شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة كميدان للدراسة، وفيما يلي نبذة مختصرة عنها: تأسست شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في سنة 2012 بمنطقة المدحتية في محافظة بابل، وكانت البداية بإنشاء مصنع تكرير السكر إذ بدأت بإنتاج السكر الابيض المكرر في مطلع عام 2015 ولديها طاقة إنتاجية حالية تبلغ 4000 طن من السكر الأبيض المكرر يومياً، وقامت الشركة بتأسيس مصنع تكرير

الزيوت النباتية في سنة 2016 مجاور مصنع تكرير السكر إذ بدأ الانتاج من الزيت النباتي المكرر مطلع عام 2017 وبطاقة انتاجية اولية 2000 طن يوميا من الزيت النباتي ويعمل لدى الشركة حوالي 2000 موظف. تمتلك شركة الاتحاد 200 شاحنة لنقل السكر الخام و100 صهريج لنقل الزيت الخام من ميناء ام قصر في البصرة الى موقع الشركة و60 شاحنة اضافية للخدمات العامة الاخرى وايضا تقوم الشاحنات بنقل منتجات الشركة الى السوق المحلي.

في عام 2021 قامت شركة الاتحاد بإنشاء شركة الريان لاستخلاص الزيوت والاعلاف النباتية بطاقة انتاجية تبلغ 3600 طن يوميا من بذور الصويا و2400 طن من بذور دوار الشمس وسيوفر هذا المشروع العملاق فرص عمل لا تقل عن 2200 فرصة مباشرة لتشغيل الشباب العراقي والمحافظة على العملة الصعبة داخل البلد. يذكر ان هذا المشروع يحتاج الى اسطول من الشاحنات يتكون من 300 شاحنة سوف تضاف الى اسطول شركة الاتحاد الحالي البالغ 360 شاحنة. تعتبر الشركة واحدة من أهم المشاريع التي تعمل على تكرير السكر الخام والزيت النباتي الخام وتصفيته وتنقيته باستخدام خطوط الانتاج الأكثر تطوراً عالمياً (Etihad, 2022).

تنتج شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة العديد من المنتجات الغذائية مثل السكر والزيت والسمنة النباتية وكما موضحه بالجدول (1) الاتي:

الجدول (1) المنتجات والعلامات التجارية لشركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة

اسم المادة	العلامة التجارية
السكر	سكر الاتحاد
زيت عباد الشمس	علامة الدار علامة لازورد علامة فيروز علامة السوسن
زيت الاولين النقي	علامة الدار
زيت الذرة	علامة فيروز
السمنة النباتية	علامة الدار علامة لازورد علامة فيروز
صناديق تعليب ورقية	علامات تجارية مختلفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الشركة قيد الدراسة.

2. عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة بمجموعة من القيادات في مختلف المستويات الإدارية (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والمدير العام ومعاونيه وجميع رؤساء الأقسام ومعاونيههم ومدراء الشعب) في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة، واستخدم الباحث العينة القصدية والتي بلغت (123) مديراً تم توزيع الاستمارات عليهم وكانت عدد الاستمارات المستلمة (118) استمارة وبنسبة (96%)، و (5) استمارات كانت مفقودة، وكانت (110) استمارة صالحة للتحليل وبنسبة (93%) من الاستمارات المستلمة، فيما بلغ عدد الاستمارات الباطلة (8) استمارات بنسبة (7%) من مجموع الاستمارات المستلمة.

تاسعاً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

من أجل الحصول على البيانات المطلوبة لإتمام هذه الدراسة من الإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها وتحديد نتائجها وبناء استنتاجاتها وتقديم توصياتها، اعتمد الباحث على الأساليب الآتية لجمع البيانات والمعلومات:

أ. البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة: لكي يتم إغناء الجانب النظري للدراسة فقد تم الاعتماد على المصادر العربية والأجنبية التي تم جمعها من المراجع العلمية المتمثلة بالكتب والدوريات ورسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه والمجلات والبحوث والدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية إلى جانب الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (مواقع شبكة الانترنت).

ب. البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة: تم الاعتماد في تغطية الجانب التطبيقي للدراسة على استمارة الاستبيان (الملحق (1)) والتي تعدّ المصدر الرئيس للحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وهي (القيادة الاستراتيجية والأداء الريادي)، وقد اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على مقياس (Likert) الخماسي لكافة أبعاد الدراسة لكونه يعد من المقاييس والأساليب الأكثر استخداماً في العلوم الإدارية والاجتماعية أولاً، ولكونه يتسم بالدقة والوضوح ثانياً. وقد حدد المقياس كما في الجدول (2) الآتي:

جدول (2) مقياس (Likert) الخماسي

اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
5	4	3	2	1

وبمدى استجابة من (5 - 1) ووسط فرضي قدرة (3).

وقد صممت الاستبانة بالاعتماد على مقاييس جاهزة، وبعض الدراسات السابقة وبصيغة تتلاءم مع مفهوم المتغير المراد قياسه، مع الأخذ بنظر الاهتمام التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون (الملحق (2)) وبما يتناسب مع اتجاهات الدراسة الحالية.

ويوضح الجدول (3) التالي مكونات استمارة الاستبيان والمتغيرات الفرعية والرئيسية.

جدول (3) مكونات استمارة الاستبيان

المصادر	عدد الفقرات	المتغيرات		المحاور
		المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	
اعداد الباحث	5	المعلومات الشخصية	النوع الاجتماعي الفئة العمرية المؤهل العلمي مدة الخدمة الفعلية في المنصب الاداري الدورات التدريبية	المحور الاول
(الناجي، 2021) والذي اعتمد في تحديد ابعاده على (Hitt, 2017)	5	القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجه الاستراتيجي	المحور الثاني
	5		الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية	
	5		تطوير راس المال البشري	
	5		تعزيز الثقافة التنظيمية	
	20		المجموع	
(Morris & sexton,1996)	5	الأداء الريادي	الابداع	
	5		تقبل المخاطرة	
	5		الاستباقية	
	15		المجموع	
	35		المجموع الكلي	

المصدر: اعداد الباحث

عاشراً: خصائص افراد العينة:

تم تحديد خصائص عينة الدراسة استنادا الى البيانات الواردة ضمن فقرة المعلومات الشخصية في استمارة الاستبيان (ملحق (1)) وكما يأتي:

1. النوع الاجتماعي:

يوضح الجدول (4) التالي التكرارات ونسبها لكل فئة من فئات النوع الاجتماعي وكما يأتي:

الجدول (4) التكرارات ونسبها للنوع الاجتماعي

النسبة	التكرار	الفئة
100%	110	ذكر
0%	0	انثى
100%	110	المجموع

المصدر: اعداد الباحث

يتبين من الجدول (4) ان نسبة تكرار الذكور في عينة الدراسة بلغت (100%) ونسبة تكرار الاناث (0%) وكما هو واضح عدم وجود الاناث ضمن الكوادر الادارية وهذا يدل على تفضيل الادارة للذكور، وهو مؤشر سلبي يجب على الإدارة العليا مراجعته وتصحيحه.

2. الفئة العمرية:

يوضح الجدول (5) الاتي التكرارات ونسبها لكل فئة من الفئات العمرية:

الجدول (5) التكرارات ونسبها للفئات العمرية

النسبة	التكرار	الفئة
1%	1	اقل من 30 سنة
27%	30	30-40 سنة
45%	49	41-50 سنة
27%	30	51 سنة فأكثر
100%	110	المجموع

المصدر: اعداد الباحث

يتبين من الجدول (5) والذي أُعدّ حسب الإجابات على استمارات الاستبيان ان الفئة العمرية اقل من (30) سنة بلغت (1) مديرا وبنسبة (1%)، وهذا يدل على نقص كبير وعدم اهتمام الإدارة العليا في الطاقات الشابة للقيادات الإدارية والتي تمثل الرؤى والأساليب والاستراتيجيات الحديثة، اما الفئة العمرية (30-40) سنة بلغت (30) مديرا وبنسبة (27%) من مجموع القيادات الإدارية، وعلى الرغم من ان هذه النسبة لا بأس بها ولكن ما زالت توشح على عدم اهتمام الإدارة بفئة الشباب، وقد نالت الفئة العمرية (41-50) سنة النصيب الأكبر إذ بلغت

(49) مديرا وبنسبة (45%) من مجموع القيادات الإدارية، وهذا يؤشر على ان الإدارة تهتم بهذه الفئة بسبب انهم يمتلكون الخبرات الكافية وسنوات العمل الطويلة وأيضا مازالوا يتمتعون بصحة جيدة تؤهلهم للعمل بطريقة جيدة، واخيرا كانت الفئة العمرية (51 فأكثر) سنة قد بلغت (30) مديرا بنسبة (27%) وهذا يعزز مؤشر اهتمام إدارة الشركة بالخبرات أصحاب الخدمة الطويلة لما يتمتعون به من خبرة كبيرة، ولكن أيضا يجب على الشركة فسح المجال اكثر للطاقات الشابة من اجل أفكارهم الإبداعية والتي تبدو اكثر حيوية. ويتضح من النسب السابقة ارتفاع معدل اعمار القيادات الادارية في الشركة مقابل انخفاض نسبة الشباب، ولذلك وبحسب رأي الباحث من المهم زيادة فئة الشباب بسبب قدرتها على الابتكار والابداع والتطوير والتغيير نحو الافضل.

3. التحصيل العلمي:

يوضح الجدول (6) التالي التكرارات ونسبها لكل فئة من فئات التحصيل العلمي:

الجدول (6) التكرارات ونسبها للتحصيل العلمي

النسبة	التكرار	الفئة
5%	5	دكتوراه
18%	20	ماجستير
15%	16	دبلوم عالي
62%	69	بكالوريوس
100%	110	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الإجابات في استمارة الاستبيان

يتبين من الجدول (6) ان المدراء ممن يحملون شهادة الدكتوراه وحسب استمارات الاستبيان بلغ عددهم (5) مديرا وبنسبة (5%) من مجموع المدراء، وبلغ عدد المدراء ذوي شهادة الماجستير (20) مديرا وبنسبة (18%)، اما المدراء ممن يحملون شهادة دبلوم عالي بلغ عددهم (16) مديرا بنسبة (15%)، والمدراء الذين يمتلكون شهادة بكالوريوس بلغ عددهم (69) مديرا بنسبة (62%).

ويتضح من النسب السابقة ارتفاع نسبة المدراء الذين يمتلكون شهادة البكالوريوس في الشركة وانخفاض نسبة المدراء الذين يمتلكون شهادات عليا، وهذا يؤشر الى عدم اهتمام الشركة بالشهادات العليا عند تعيين القيادات الإدارية، وبحسب رأي الباحث من المهم زيادة فئة حملة الشهادات العليا لتوظيف قدراتهم العلمية والاكاديمية في مجالات عديدة مثل اجراء الدراسات والبحوث التي تخدم سير وتقدم العمل.

4. مدة الخدمة: يوضح الجدول (7) التالي التكرارات ونسبها لكل فئة من فئات مدة الخدمة:

الجدول (7) التكرارات ونسبها لمدة الخدمة

النسبة	التكرار	الفئة
15%	17	اقل من 5 سنة
25%	27	5-10 سنة
45%	50	11-15 سنة
15%	16	15 فأكثر
100%	110	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الإجابات في استمارة الاستبيان

يتبين من الجدول (7) ان عدد المدراء الذين مدة خدمتهم (اقل من 5 سنة) بلغ (17) مديرا وبنسبة (15%)، وان عدد المدراء الذين مدة خدمتهم (5-10) سنة بلغت (27) مديرا وبنسبة (25%)، والمدراء ممن يمتلكون خدمة (11-15) سنة بلغ عددهم (50) مديرا وبنسبة (45%)، اما المدراء ممن يمتلكون خدمة (15 فأكثر) بلغ عددهم (16) مديرا وبنسبة (15%).

ويتضح من النسب السابقة ان معظم الافراد عينة الدراسة يمتلكون خدمة طويلة في العمل الاداري تؤهلهم لاكتساب الخبرة اللازمة للعمل وايضا تمكنهم من تولي مناصب قيادية في الشركة عينة الدراسة.

5. الدورات التدريبية: يوضح الجدول (8) الاتي التكرارات ونسبها لكل فئة من فئات الدورات التدريبية:

الجدول (8) التكرارات ونسبها للدورات التدريبية

النسبة	التكرار	الفئة
5%	5	دورات تدريبية خارج العراق
36%	40	دورات تدريبية داخل العراق
59%	65	لا توجد دورات تدريبية
100%	110	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الإجابات في استمارة الاستبيان

يتبين من الجدول (8) أنّ عدداً قليلاً جداً من القيادات الإدارية ممن يمتلكون دورات تدريبية خارج العراق إذ بلغ عددهم (5) مدراء وبنسبة (5%)، اما من خضعوا لدورات تدريبية داخل العراق فكان عددهم (40) مديرا وبنسبة (36%)، وكان النصيب الأكبر للمدراء الذين لا يمتلكون أية دورات تدريبية إذ بلغ عددهم

(65) مديراً وبنسبة (59%)، وهذه الأرقام تؤشر الى عدم اهتمام الشركة بهذا الجانب ولا تولي أهمية للدورات التدريبية، ويرى الباحث ضرورة تركيز الشركة بشكل اكبر على هذه الدورات وخاصة خارج العراق للتعرف على التكنولوجيا والأساليب والأفكار والثقافات العالمية الجديدة والتواصل الدائم مع السوق العالمي.

احد عشر: الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل اختبار وقياس فرضيات الدراسة وهي على ثلاث مجموعات وكالتالي:

أولاً: ادوات الصدق والثبات، وتمثل بالآتي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
2. التحليل العاملي التوكيدي: لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملاءمتها لمبانيها النظرية.
3. معامل الثبات (كرونباخ الفا): للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

ثانياً: الأدوات الإحصائية الوصفية، وتمثل بالآتي:

1. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
2. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
3. معامل الاختلاف النسبي: لتحديد مدى تجانس اجابات العينة.
4. الاهمية النسبية: لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

ثالثاً: الأدوات الإحصائية التحليلية، وتشمل الآتي:

1. معامل ارتباط (Pearson): يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين.
2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling): تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.

وقد أَعْتَمِدَ في تنفيذ الادوات اعلاه على بعض البرامج الجاهزة هي:

1. برنامج (SPSS V. 23).
2. برنامج (Amos V. 23).
3. برنامج (Microsoft Excel 2010).

اثنا عشر: التعريفات الاجرائية:

يوضح الجدول (9) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وابعادها:

الجدول (9) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وابعادها

المتغير	المفهوم
	القيادة الاستراتيجية: هي القدرة على وضع رؤية ورسالة واضحة ومفهومة من خلال التنبؤ والتصور، والمحافظة على المرونة وتحفيز العاملين وتمكينهم لإحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب عند الضرورة، وخلق التزام تنظيمي عالٍ للتعامل مع التغيير المستمر في البيئة الصناعية العالمية.
تحديد التوجه الاستراتيجي	هو رؤية المنظمة لما تريد ان تكون عليه مستقبلا، والسبيل لتحقيق تلك الرؤية، وفق ما تمتلكه من قدرات ومقدرات وموارد، وهو ما يبعد المنظمة عن تعقيد السوق وخطورة الفشل، فيجعلها تعرف ما تريد وطريق الوصول اليه.
الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية	تعني استثمار موارد المنظمة ومشاركتها عبر الاقسام والادارات المختلفة، ونقل وتشارك الخبرات والمقدرات والثقافة التنظيمية، وتعلم كيفية ادارتها بالصورة التي تحقق اقصى استغلال ممكن للموارد وتقليل الهدر الى الحد الادنى.
تطوير رأس المال البشري	هو قيام المنظمات بإعداد برامج خاصة لتطوير وتدريب كوادرها البشرية فهي تُعد القيمة العليا للمنظمة، وعلى القيادة الاستراتيجية تعلم كيفية المحافظة على راس مالها البشري وكيفية اعدادهم وتدريبهم على أكمل وجه ليخرجوا اقصى ما لديهم من طاقة وافكار مبدعة لتطوير العمل.
تعزيز الثقافة التنظيمية	تعزيز الثقافة التنظيمية هو قيام القيادة الاستراتيجية بتبني وتعزيز مجموعة من العادات والتقاليد والرموز والمشاركات والمعاني بين افراد المنظمة، وخلق بيئة عمل مثالية وثقافة تنظيمية يصعب تقليدها وتعزيز التفكير الاستراتيجي لدى العاملين، وتشجيع ثقافة الريادة والتميز بينهم من اجل تقديم اقصى ما لديهم.
الاداء الريادي:	هو سلوك استراتيجي مبني على اساليب وممارسات إبداعية وابتكارية، تتسم بالمخاطرة في تتبع الفرص الاستثمارية في ظل عدم التأكد، الهدف منه اوصول المنظمة الى الريادة، من خلال فلسفتها الفريدة والمستندة الى المقدرات الجوهرية لكسب ميزة تنافسية.
الابداع	هو قدرة المنظمة على التفكير الخلاق غير التقليدي في حل المشكلات، وتوليد الأفكار الابداعية ثم تحويلها إلى واقع مادي، بشرط أن تكون الإجراءات والخطوات المتبعة في المنظمة متطابقة مع أهدافها في تحقيق الميزة التنافسية.

<p>هو توجه استراتيجي للمنظمة في تتبع الفرص غير المؤكدة في البيئة، والمجازفة في صرف الأموال والتكنولوجيا في ظل عدم اليقين، وهو سلوك المنظمات الريادية من أجل ان تكون سباقة لكل ما هو جديد.</p>	<p>تقبل المخاطرة</p>
<p>هي قدرة المنظمة على السبق في اقتناص الفرص الاستثمارية المتوقعة، من خلال توقع المستقبل وقراءة البيئة الداخلية والخارجية بشكل دقيق، وهذا يتطلب ان تكون لدى القيادة الاستراتيجية نظرة مستقبلية ثاقبة ومهارة استشراف المستقبل.</p>	<p>الاستباقية</p>

المصدر: اعداد الباحث

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

القيادة الاستراتيجية

المبحث الثاني

الأداء الريادي

المبحث الثالث

العلاقة الترابطية بين القيادة الاستراتيجية والأداء الريادي

المبحث الأول

القيادة الاستراتيجية

توطئة:

تناول هذا المبحث القيادة الاستراتيجية في اطارها النظري، وقد تم بيان مفهوم القيادة الاستراتيجية، واهميتها في المنظمة، وخصائصها التي تميزها، وابعادها التي تستند اليها والتي تمثلت ب(تحديد التوجه الاستراتيجي، الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية).

اولا: مفهوم القيادة الاستراتيجية:

قبل سبر اغوار القيادة الاستراتيجية لابد من الاشارة الى مفهومي القيادة والاستراتيجية كل على حدة، إذ ترجع جذور القيادة إلى كتابات الصينيين واليونانيين والرومانيين والمصريين (Lowder, 2009: 38) وقدم المصريون القدامى أهم مبادئ القيادة قبل (5550) سنة ماضية (Wanasika, 2009:27) وتشير القيادة إلى القدرة أو المهارة في التأثير على التابعين إذ يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد (Mat, 2008: 19). ويشير (Ebrahimi et. al, 2016: 353) الى ان القيادة تتضمن علاقة القائد مع التابعين، والتي من خلالها يلبي احتياجات المرؤوسين، وذلك بتقديم المكافآت المادية والمعنوية، وتقديم الامن والانتماء والاعتراف، ومن هذا تهدف القيادة للحفاظ على الوضع القائم لغرض توفير الاهداف التنظيمية التي من خلالها يزيد تماسك المرؤوسين بقائدهم. اما الاستراتيجية فتراجع جذورها إلى الكلمة اليونانية (Strategos) والتي تعني فنون الحرب وادارة المعارك، إذ نُظر إلى الاستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذا عرفها قاموس "Oxford" على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك القوات الحربية بما يمكّنها من السيطرة على الموقف بصفة كاملة، غير أن استعمال الاستراتيجية انتقل من الميدان العسكري إلى ميدان الاقتصاد والأعمال (صقور، 2021: 1). وقد ظهرت عدة تعريفات للاستراتيجية نظراً لتنوع المدارس الفكرية، إذ رأى (Wheelen et al, 2018: 233) أن الاستراتيجية تشكل نهجاً رئيسياً يوضح كيف ستحقق المنظمة مهمتها وأهدافها، وتدعم الميزة التنافسية، وتقلل من التحديات التنافسية، وأن الأعمال النموذجية لتلك الاستراتيجية تكون على ثلاثة مستويات وهي (المنظمات والأعمال والوظائف). وهذا ما أكد عليه (Witcher, 2020: 28)

وهو ضرورة التمييز بين تلك المستويات مع الانسجام بينها لتحقيق غايات المنظمة على المدى الطويل، وموائمة تشكيل الاستراتيجيات الفرعية في مختلف أجزاء من المنظمة.

اما مفهوم القيادة الاستراتيجية قد ظهر لأول مرة على يد (Kotter, 1982) و (Mintzberg, 1984) في إشارة الى المدير التنفيذي او رئيس المنظمة، وبالتالي فهي تشير الى القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة، وتمكين العاملين لأحداث التغييرات الاستراتيجية التي من شأنها ان تؤدي الى خلق ميزة تنافسية (رحيمة، 2012: 251). ويرى (Aslan et al., 2011: 629) ان القيادة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والانشطة التي يتخذها القائد، والقدرة على الاستيعاب والتكيف.

واشار (Dursema, 2013:45) الى ان القيادة الاستراتيجية هي مفهوم متقدم للقيادة التقليدية التي لها الأسبقية والقدرة على تخيل وتصور المستقبل، وكذلك بناء المرونة ودعم الآخرين لتحقيق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب. وعرفها (الجهني، 2015: 18) على انها قدرة الفرد في التأثير على شخص او مجموعة اشخاص وتوجيههم وإرشادهم من اجل الحصول على تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة.

وأكد (Lynch, 2015: 535) ان القيادة الاستراتيجية تعني القدرة على صياغة قرارات المنظمة وازافة قيمة عالية مع مرور الوقت. اما (Witts, 2016:2) فقد عرف القيادة الاستراتيجية على انها القدرة على تصور وتوجيه الإجراءات المنظمة نحو تحقيق النجاح في تحقيق اهداف المنظمة.

واوضح (Hill et.al, 2016:15) ان القيادة الاستراتيجية تعمل على توضيح الرؤية الاستراتيجية بشكل كامل او جزئي للمنظمة، فضلاً عن قيامها بتشجيع الافراد على فهمها، والايمان بقدراتها، من اجل احداث التغيير الاستراتيجي، كونها تمتلك الرؤية والقدرة على التوقع وتحقيق النجاح. وبين (Bilgin et al, 2017: 843) ان القيادة الاستراتيجية تعني القدرة على اتخاذ القرارات لمستقبل المنظمة وتحديد اهدافها ورسم خططها المستقبلية من اجل تحقيق نجاحها في مجال الاعمال الذي تعمل فيه. ويرى (Magee, 2018:3) ان مفهوم القيادة الاستراتيجية يؤثر على الافراد بأي عمل يمارسه القائد بهدف تحقيق الرؤى الاستراتيجية الواضحة. وعدها (Nyong'a & Maina, 2019: 130) القدرة على وضع رؤية استراتيجية سريعة الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية والبيئات المختلفة وواضحة الملامح لغرض تمكين الافراد العاملين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الظروف، لغرض انجاز المهام وبناء الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والتعامل بشكل فعال وسريع مع مختلف الظروف البيئية التي تواجه المنظمة في بيئات مختلفة سواء أكانت داخلية أم خارجية.

وأشار (Calabrò et. al, 2020:6) بانها عملية توضيح الرؤية في كل المنظمة وتحفيز العاملين وتوجيههم من اجل تحقيق تلك الرؤية، من خلال قدرة القائد الناجح الذي يمتلك التأثير على الافراد العاملين. اما (Abu Mostafa et. al, 2021:37) فيرى ان القيادة الاستراتيجية هي القدرة على تطوير رؤية استراتيجية واضحة ومناسبة مبنية على أهداف استراتيجية وفق ثقافة تنظيمية مناسبة. والجدول (10) التالي يوضح اراء بعض الباحثين في مفهوم القيادة الاستراتيجية:

جدول (10) بعض مفاهيم القيادة الاستراتيجية

المفهوم	الباحث/ السنة/ الصفحة
قدرة المدير التنفيذي والادارة العليا على وضع رؤية مقنعة يحققها المرؤوسين لما يريدون إن تكون المنظمة عليه.	Jones& George, 2008: 307
الامكانية على التوقع، والتصور، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين لخلق التغيير الإستراتيجي عند الضرورة.	Hitt et. al, 2011 :352
القدرة والاسلوب الذي يسلكه المدير لتحقيق النجاح الذي تسعى إليه المنظمة.	Pasmore, 2014 :3
قدرة قائد متمرس يتمتع بالحكمة والرؤية على انشاء وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات المناسبة في بيئة استراتيجية متقلبة وغير مؤكدة وغامضة.	Lekasi, 2014:5
عملية خلق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الفاعلة لعملية صنع الإستراتيجية.	Hill et. al, 2015:4
هي القدرة على التوجيه والتطوير والتحفيز من اجل تبني رسالة المنظمة ورؤيتها.	Rothaermel et. al, 2015: 35
القدرة على تشكيل وتحسين واستدامة قدرات التعلم وإدارة الوقت والتطور والتأثير بالعاملين من اجل التغيير الاستراتيجي الذي يحقق النجاح للمنظمة.	Bilgin et. al,2017:123
القدرة على التأثير بالآخرين، من القائد الاستراتيجي وذلك لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية التي تساعد على خلق قيمة وميزة تنافسية للمنظمة.	عطا، 2018:276

<p>تصور القائد للرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحديد التغيرات البيئية التي لها التأثير المستمر على المنظمة، والتنسيق مع الافراد من اجل تنفيذ وتحقيق المرونة والحفاظ عليها.</p>	<p>ابو سمرة، 2019: 14</p>
<p>هي القدرة على تصور الرؤية المستقبلية، والمحافظة على المرونة ومساعدة الافراد على التغيير الاستراتيجي، وخلق بيئة مواتية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الاهداف.</p>	<p>Dahri et al, 2019:57</p>
<p>هي الوظائف التي يؤديها الأفراد في المستويات العليا للمنظمة (الرؤساء التنفيذيون والمديرون العامون) وقدرتهم على التوجيه، والتطوير وتحفيز الافراد، والتأثير بالقرارات التي تساعد على نجاح المنظمة.</p>	<p>Samimi et. al, 2020:3</p>
<p>هي عنصر أساسي في التشغيل الفعال لمنظمة تعمل في بيئة ديناميكية وصعبة في مواجهة انعدام أمن المعلومات وندرة الموارد، لمواجهة الاضطرابات البيئية والحاجة المستمرة للتحويل التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف المحددة.</p>	<p>Bhardwaj, et. al, 2021:35</p>

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على الادبيات الادارية الواردة فيه.

ويرى الباحث ان القيادة الاستراتيجية هي القدرة على وضع رؤية ورسالة واضحة ومفهومة من خلال التنبؤ والتصور، والمحافظة على المرونة وتحفيز العاملين وتمكينهم لإحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب عند الضرورة، وخلق التزام تنظيمي عالٍ للتعامل مع التغير المستمر في البيئة الصناعية العالمية.

ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية:

ان القيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المنظمة الداخلية، وكما أنها بمثابة الممثل للمنظمة في التعامل مع البيئات والمنظمات الخارجية ذات الصلة (Dass, 2007: 37). ويشير (Lee & Chen, 2007: 1028) ان القيادة الاستراتيجية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على التغيير لتحقيق أهداف المنظمة، إذ توجد علاقة ايجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وبين تنفيذ أعمال المنظمات واهدافها.

كما اوضح (الدوري، 2009:27) ان أهمية القيادة الاستراتيجية تنبع من خلال ثلاث منطلقات هي طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة التنافسية، وطبيعة الأدوار والقدرات والممارسات القيادية، ومما لا شك في أن هذه المنطلقات الثلاثة تركز بشكل كبير على بعضها البعض، في ظل وجود بيئة متغيرة ومعقدة فإنها تحتاج لقيادة من نوع جديد ذات رؤية استراتيجية وتمتلك مهارات وخصائص غير تقليدية بإذ تستطيع تخطي الواقع برؤية طموحة وقدرة تنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة.

ويرى (Morrill, 2010:87) بان القيادة الاستراتيجية، لديها القدرة على اتخاذ القرارات، بالسرعة دون ان تمنعها الاحداث والظواهر او تؤثر فيها، او يمنعها الخطر المتوقع من ذلك. وأشار (2013:62 House et al, بان القيادة الاستراتيجية هي فن و مصدر الابتكار، او عدم الجمود، والذي يعتمد على القدرات والطاقات الابداعية للقيادة. اما (Mahdi & Almsafir, 2014:289) يرون ان القيادة الاستراتيجية تعتبر العاملين (راس المال البشري والاجتماعي)، ومن ثم لابد من تطويره وتدريبه لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. ويذكر كل من (Hill & Jones, 2015:41) ان القيادة الاستراتيجية تعمل على تصميم الهيكل الذي يصل بالمنظمة الى تحقيق الرؤية المستقبلية، والتأثير بالأفراد من خلال التوجيه والتحفيز والتأكيد على الثقافة التنظيمية للمنظمة.

اما (اسليم، 2017، 37) فيعتقد ان القيادة الاستراتيجية لا تعتمد على عناصر المنظمة انما تكون متداخله مع بعضها من إذ بينتها الخارجية والداخلية، وتعمل على التحسين المستمر، واختيار الكفاءات، وتدريب وتطوير الموارد البشرية من اجل مواجهة المتغيرات البيئية كافة.

واوضح كل من (الطائي و ابو ردن، 2018:6) ان المنظمات كافة على الرغم من اختلافها في الاعمال والنشاطات، الا انها تسعى من اجل الوصول الى الاهداف، في البقاء، والتكيف، والنمو، لكن لا يمكن تحقيق ذلك بدون وجود قيادة استراتيجية ناجحة ترتقي بها الى النجاح والتطور بمجال اعمالها، لكون تلك القيادات الاستراتيجية تمتلك القدرة على وضع وتنفيذ الرؤية المستقبلية، وكذلك القدرة على قراءة الاحداث المستقبلية كانت اقتصادية أم سياسية، وتطورات التكنولوجيا، وكذلك عولمة الاعمال و سرعة التغير، واتساع حالة عدم التأكد، والتعقيد والغموض المتزايدين، الامر الذي استدعى الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية.

وأشار (الحدراوي وهادي، 2018: 226) ان القيادة الاستراتيجية تعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية، ومن المواضيع الجوهرية التي تهتم بها المنظمات من اجل الوصول والحفاظ على مستوى عال من المكانة التنافسية.

وقد ذكر (الزهراني، 2020: 7) ان القيادة الاستراتيجية تساعد على تحقيق الاتي:

1. توفير استراتيجية لتحقيق النجاح المبني على تعزيز القدرة التنافسية.
2. معرفة المهارات اللازمة للتعامل مع جميع الأفراد داخل وخارج المنظمة.
3. التعرف على الأنشطة الواجب توفرها بداخل المنظمة.
4. صناعة عملية التثقيف والتعلم.
5. بناء وتحديد رؤية ورسالة المنظمة.
6. توفير وعي استراتيجي من أجل ضمان نجاح المنظمة.
7. تحديد الموارد الحيوية والعمل على تطوير المهارات والإمكانيات.
8. تنفيذ الخطة والاستراتيجيات بتطبيق معايير محددة وواضحة.
9. التعامل بمرونة أمام التغييرات المستمرة خاصة في ظل وجود التكنولوجيا المستمرة.
10. تحقيق معايير الجودة الشاملة بالمنظمات.
11. السيطرة على مشكلات العمل ووضع حل لها.
12. مناقشة الآراء والمقترحات المختلفة وحسم الاختلافات.

ثالثاً: خصائص القائد الاستراتيجي:

يتفق (Barbara & Brent, 2004: 29-38) مع (Boai & Hooijberg, 2001: 9) في تصنيف خصائص القيادة الاستراتيجية من زاوية قدرات القائد الاستراتيجي على النحو الاتي:

1. قدرات تنظيمية: تتعلق بالنشاط التنظيمي وتشمل القدرة على التوجه الاستراتيجي، ترجمة الاستراتيجية الى اعمال، تنظيم الافراد والمنظمة، تحديد نقاط التدخل الفاعلة، تطوير القدرات الاستراتيجية.
2. قدرات شخصية: وتمثل القدرة على التعلم والابداع المعرفي من خلال أدرك المعلومات الجديدة، واستيعابها ومن ثم استخدامها وتوظيفها، والقدرة على التكيف، وتشمل القدرة على مواكبة التغيير البيئي من خلال الانفتاح وقبول التغيير ويتطلب ذلك قدرا من المرونة والعمق المعرفي والسلوكي، والحكمة

الإدراكية، وتمثل القدرة على إدراك وفهم المتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التعامل معها بما يخدم أهداف المنظمة ويتطلب ذلك القدرة على اتخاذ الفعل الصحيح في الوقت المناسب.

أما (العززي، 2013: 80) فقد ذكر مجموعة من خصائص القيادة الإستراتيجية وهي كالآتي:

- 1- القدرة على استخدام الصور العاطفية والمنطقية والعقلانية والاستمرار في توصيل الرؤيا والرسالة والهدف الى الآخرين.
- 2- القدرة على تقبل الفكرة في الحصول على النتائج المرضية للخطط والأهداف التي يصعب الحصول عليها بسهولة وقد تكون أحيانا بعيدة المنال.
- 3- القدرة على استخراج الثقة من الآخرين وما يؤمنون به من معتقدات وافتراسات مشتركة بأحكامهم وافكارهم واندفاعاتهم.
- 4- القدرة على إدراك المجهول في المستقبل والمخفي في حاضر المنظمة.
- 5- القدرة على ترتيب اولويات القضايا الأهم ثم المهم على القضايا التنفيذية العاجلة غير الضرورية في قياسات منظمات الأعمال الناجحة.

وأضاف (Dimitrios, et. al, 2013:271) ان القيادة الاستراتيجية تتمتع بمجموعة من الخصائص

هي:

- 1- الفكر الاستراتيجي: أي تمتلك فكراً استراتيجياً واسعاً حول اعضاء المجموعة والكفاءات الخاصة.
- 2- الرؤية: القدرة على النظر في الرؤية المستقبلية، والقيادة الاستراتيجية تتطلب القدرة على التنبؤ وفهم العمل.
- 3- التغيير والتكيف: القدرة على التكيف مع بيئة العمل لتلبية الحاجات الأساسية وتقدير الاجراءات المعرفية المستقبلية وتمكين رجال الأعمال لتلبية أهدافهم.
- 4- التفاني: القيادة الاستراتيجية الفعالة تظهر تفاني القادة في وضع الرؤية الشاملة للمنظمة، وتوحيد رؤية الإدارة مع الرؤية الشاملة.
- 5- الحافز: أي تحفيز الاعضاء لتحقيق اهداف المنظمة.

وحدد (Hill & Jones,2016:98) مجموعة خصائص للقيادة الاستراتيجية تتضمن (الرؤية، البلاغة، الفصاحة والاستقامة) اذ ان واحدة من المهام الرئيسية للقيادة الاستراتيجية هي اشعار المنظمة بالتوجه، والقائد

القوي هو الذي يملك الرؤية لما ستؤول اليه المنظمة وأكثر ما يدعم ذلك، البلاغة الكامنة لإيصال هذه الرؤية الى الافراد في المنظمة بمصطلحات تحفزهم، ولا شك ان الاستقامة في توضيح الرؤية امرا دائما حتى تصبح وكأنها جزء من ثقافة المنظمة وتكون امرا ضروريا للقائد الاستراتيجي ولا يمكن الاستغناء عنه.

رابعاً: ابعاد القيادة الاستراتيجية:

تعددت البحوث والنماذج التي تم من خلالها تحديد ابعاد القيادة الاستراتيجية من الباحثين، وتناول من خلالها كل باحث عدداً من الابعاد التي يتصورها مناسبة كأبعاد للقيادة الاستراتيجية، تعمل هذه الابعاد بشكل فعال في معرفة وصياغة الاستراتيجية، فضلاً عن وجود العديد من الادوار او النشاطات المتداخلة مع بعضها، وهناك العديد من الامثلة منها، ادارة موارد المنظمة بفاعلية من خلال استخدام الرؤية الاستراتيجية، والاستفادة من القيم الأخلاقية التي تعمل على نجاح عمل المنظمة، وثقافتها التي تعمل على نجاحها من خلال التأثير في سلوك الافراد والجماعات، والعمل على استغلال القدرات الجوهرية في التطوير و الابداع والابتكار (العبادي، 2016: 154).

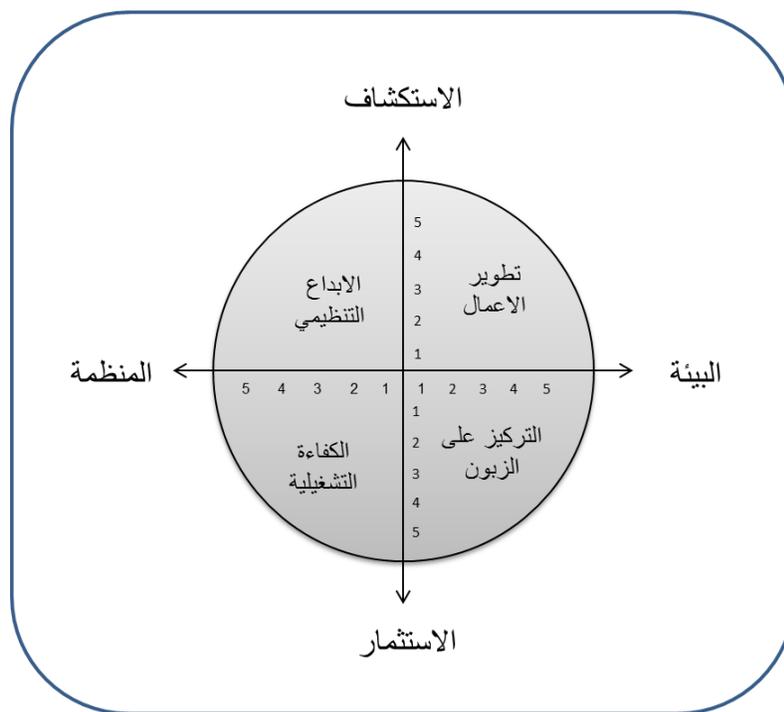
وحدد (Mintzberg,1993: 253) بعدين للقيادة الاستراتيجية (الادوار التفاعلية والادوار المعلوماتية)، اما (Mason,1986: 81) فحددها (تطوير الرؤية الاستراتيجية، تحديد الموارد والعلاقات، صياغة الاهداف التنظيمية، التنفيذ، الرقابة). وتطرق (Thompson,1997: 9) الى ابعاد القيادة الاستراتيجية وحددها بستة ابعاد وهي (الرؤية الاستراتيجية، الاستشراف العلمي، الهيكل والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والادارة، ادارة التغيير)، ثم تطرق لها (Hagen&Hassan,1998: 12) وحددها بستة ابعاد ايضا وهي (المقدرة الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الاستخدام الفاعل للتقنية الجديدة، التصرف الاستراتيجي الامثل، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية). كما اعتمد بُعدي (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) لقياس متغير القيادة الإستراتيجية كل من (Jansen et al.,2009:5) و (Shao,2019:98) و (Vera & Crossan.,2004:236). وأضاف لهما بعض الباحثين بُعد (القيادة الرؤيوية) كونها تسهم في رؤية أكثر واقعية للإدارة العليا في المنظمة مثل (Elenkov et al.,2005:672) و (Aslan et al.,2011:635).

فيما اقترح (Zoogah,2009:203-204) (القيادة الظرفية والقيادة الوظيفية) كأبعاد إضافية بحجة أنّ التركيز على السلوكيات التحويلية والتبادلية فقط لا يتيح للقائد التقاط العدد الهائل من المواقف التي يواجهها، وبالتالي عدم القدرة على أداء بعض الوظائف المهمة والضرورية لتحقيق القيادة الإستراتيجية الفاعلة.

اما (Özer & Tınaztepe.,2014:781) في دراستهما المشتركة لقياس تأثير أساليب القيادة الاستراتيجية على أداء المنظمات التركية الصغيرة والمتوسطة، أعتمد كلاً من أساليب القيادة (التحويلية، والتبادلية، والأبوية) كأبعاد للقيادة الاستراتيجية.

فيما نظر (Pisapia,2009:6) إلى القيادة الإستراتيجية على أنها نهج متعدد العوامل يتطلب إيجاد التوازن بين أربعة أنماط قيادية هي (التحويلية، والإدارية، والأخلاقية، والسياسية).

وفضلاً عن النماذج المستندة إلى مقياس القيادة المتعدد، فقد تخللت الأدبيات إسهامات أخرى لقياس القيادة الإستراتيجية، إذ اتجه (Duursema,2013:66) إلى قياس المتغير من خلال أربعة ابعاد موزعة في ضوء محورين (الاستثمار - الاستكشاف / المنظمة - البيئة)، وتلك الأبعاد هي [التركيز على الزبون (إستثمار البيئة) وتطوير الأعمال (استكشاف البيئة)، والإبداع التنظيمي (استكشاف المنظمة)، والكفاءة التشغيلية (إستثمار المنظمة)] وكما موضح في الشكل (2) الاتي:



الشكل (2) ابعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر (Duursema)

Source: Duursema, Hester.2013, Strategic Leadership Moving beyond the leaderfollower dyad, THESIS to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam by command of the Rector Magnificus, P:143.

وحدد (Antonakis & House.,2014:4) عاملين لقياس القيادة الإستراتيجية هما (الرصد البيئي، وصياغة وتنفيذ الإستراتيجية). ويرى (Neumann & Neumann.,1999:74) أنه يمكن قياس القيادة الإستراتيجية من خلال الدمج بين ثلاث مهارات رئيسة هي (امتلاك رؤية قوية، والقدرة على التركيز، والقدرة على التنفيذ).

واستخدم (Serfontein,2010:151) ثلاثة عناصر مترابطة لقياس القيادة الإستراتيجية وهي (الإجراء والتماسك والانضباط). فيما ذهب (Aarons et al.,2014:5) إلى قياس القيادة الإستراتيجية من خلال أربعة أساليب قيادية هي (الاستباقية، والمعرفية، والداعمة، والمثابرة).

وعمل (Maziti et al.,2018:376) على قياس متغير القيادة الإستراتيجية من خلال سبع سلوكيات قيادية (تحديد الأدوار الإستراتيجية للمنظمة، وإنشاء ضوابط تنظيمية متوازنة، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، واستثمار الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها، وتطوير رأس المال البشري، وتطوير رأس المال الاجتماعي).

وحدد كلاً من (Schutte& Barkhuizen.,2016:27-28) ثلاث مقدرات لقياس القيادة الإستراتيجية هي (المقدرة العاطفية، والمقدرة المعرفية، والمقدرة الحركية).

ومع ذلك، يشدد (Elenkov et al.,2005:672) و (Antonakis & House.,2014:5) على أنه من أجل استعمال مقياس القيادة المتعدد في قياس متغير القيادة الإستراتيجية فإنه يجب أن يشتمل (فضلاً عن بُعدي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) على الإجراءات القيادية المعنية بالعمليات الإستراتيجية، وذلك من أجل ضمان تحقيق الاستقرار التنظيمي (عبر ممارسة سلوكيات القيادة التبادلية) ورضا الأتباع (عبر ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية) وبالتالي إتاحة الفرصة أمام القائد الإستراتيجي للتركيز على الإستراتيجية والعمل الاستباقي (عبر ممارسة سلوكيات القيادة الرؤيوية). وقد اخذ بذلك (Elenkov et al.,2005:672)، وكذلك (Aslan et al.,2011:635).

أما (Hitt et. al., 2017: 361) فقد حدد ابعاد القيادة الاستراتيجية بـ(تحديد التوجه الاستراتيجي، الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الممارسات الاخلاقية، والثقافة الرقابية) والتي استند اليها (الناجي، 2021) في بناء مقياسه، وسيتم اعتماد هذه الابعاد للأسباب الاتية:

1. هي أكثر شمولية ومنطقية من الابعاد الاخرى.
2. تتسجم هذه الابعاد مع اهداف الدراسة الحالية.
3. بالإمكان قياسها وتطبيقها بسهولة.
4. انسجام الابعاد مع المنظمة قيد الدراسة.
5. كونها تمثل أجزاء المنظمة المهمة والتي تستخدم في العملية الاستراتيجية.

وتم استبعاد بعدي (الممارسات الاخلاقية، والثقافة الرقابية) من اجل ان يتلاءم المقياس مع المنظمة قيد الدراسة وكذلك مع البيئة التي تمت فيها الدراسة وبعد عرضها على السادة المحكمين.

اولا: تحديد التوجه الاستراتيجي:

يتضمن تحديد التوجه الاستراتيجي تحديد الصورة والشخصية التي تسعى المنظمة إلى تطويرها بمرور الوقت، ويتم تأطير التوجه الاستراتيجي في سياق الظروف (أي الفرص والتهديدات) التي يتوقع القادة الاستراتيجيون أن تواجهها منظماتهم في غضون ثلاث إلى خمس سنوات تقريباً، ويتألف التوجه الاستراتيجي طويل الأمد المثالي من جزئين: الأيديولوجية الجوهرية والمستقبل المتوقع، تحفز الأيديولوجية الجوهرية العاملين من خلال تراث المنظمة، لكن المستقبل المتصور يشجع العاملين على تجاوز توقعاتهم في الإنجاز ويتطلب تغييراً كبيراً وإحراز تقدم، يعمل المستقبل المتصور كدليل للعديد من جوانب عملية تنفيذ إستراتيجية المنظمة، بما في ذلك التحفيز والقيادة وتمكين العاملين والتصميم التنظيمي (Hitt et al, 2017: 361).

وأشار (Dess et al, 2011:390) على القادة الاستراتيجيين وضع التوجه و الرؤية الاستراتيجية المستقبلية بحيث تكون مفهومة وواضحة وشاملة الى اصحاب المصالح، وذلك من خلال فحص البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة حجم الفرص والتهديدات التي تعمل من خلالها المنظمة على تطوير رسالتها وتحقيق اهدافها. وأوضح (باديس، 2013: 47) ان الظروف البيئية تلعب دورا مهما في تحديد التوجه الاستراتيجي، وذلك من خلال التكيف مع (الفرص والتهديدات) التي يتوقعها القادة الاستراتيجيون، ويمكن تحديدها خلال خمسة او عشر سنوات مقبلة.

وقد اشار (Thompson et al, 2014:408) الى ضرورة توفر النقاط التالية لتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وهي:

أ- التكيف مع الظروف البيئية ومواكبة التطور التكنولوجي في الصناعة، وكذلك فهم التحديات التي تواجه المنظمات في البيئة غير المؤكدة والمنافسة الشديدة التي تواجه تلك المنظمات، ولا بد من العمل على تحديد رؤية وتوجه مشترك وواضح للمنظمة، وتحديد اهداف استراتيجية مرسومة من القادة الاستراتيجيين، وصياغتها بالشكل الذي تدلل فيه كافة العقبات من اجل تنفيذ اهدافها طويلة الأمد.

ب- لكل منظمة اهداف طويلة الأمد وكذلك قصيرة تعمل على تحقيقها بشكل واضح من خلال توضيحها الى المدراء والعاملين.

ت- وضع خطة استراتيجية مكتوبة تعمل على التزام المديرين والعاملين بتنفيذها للوصول الى الاهداف التي وضعت من اجلها لتحقيق نجاح المنظمة.

واكد (Mutia et al, 2016:34) ان التوجه الاستراتيجي للمنظمة هو تحديد رسالة المنظمة المستقبلية، ورؤيتها اتجاه تحقيق الاهداف من خلال صياغة الاستراتيجية، و تنفيذها، ومراقبتها، وبعد ذلك تقويمها.

وذكر كل من (Gichuhi & Karuoya, 2017:5) ان كل منظمة تريد النجاح يجب تتوفر فيها ثلاث عناصر وهي، رؤيتها التي تعمل من اجل الوصول اليها في خطة معينة ربما تكون قصيرة أو طويلة الأمد، وكذلك رسالتها التي تأسست من اجلها، واهداف تعمل للوصول اليها.

أ. الرؤية: يمكن فهم الرؤية بانها صورة المنظمة التي تطمح للوصول اليها في المستقبل، والتي تمثل حالة التنبؤ بالأحداث المستقبلية من اجل تحقيق الاهداف التي تعمل للوصول اليها (Taiwo et al, 2016:128). ويشير (Kantabura & Avery, 2010) ان الرؤية هي احدى مهارات القادة الاستراتيجيين المهمة التي من خلالها يمكن الحصول على النتائج التي رسمت، وفق ما تم التخطيط له. كما ذكر (141 Cheema et al., 2015) هي توقع وتصور وفهم ومعرفة الاوضاع المستقبلية التي من خلالها تعمل المنظمة على التكيف مع الاحداث، وفقا لقدرة القادة الاستراتيجيين على فهم التغيرات والتطلعات المستقبلية من خلال الخبرة المتراكمة التي يتمتعون بها، وتظافر جهود العاملين باتجاه نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها.

ب. الرسالة: لكل منظمة رسالة تعمل على تحقيقها، من خلال رؤيتها التي تعمل على الوصول اليها على المستوى الداخلي والخارجي سواء أكانت هذه المنظمة خدمية ام سلعية (Candemir & , 2013:620). وأكد (Zalluhoglu, 2003:14) وعلى ان المنظمة تعمل على اوصول رؤيتها،

واهدافها المرسومة، من خلال رسالتها الى المديرين والعاملين، والتي تكون مترابطة ارتباطا وثيقا بين كل من رؤية المنظمة ورسالتها التي وجدت من اجلها. وأشار (Ozdem, 2011:1888) ان وجود الرسالة هي صياغة عملية التخطيط الاستراتيجي التي تعمل المنظمة من اجل الوصول اليه.

ت. الاهداف: بعد ان تم تحديد الرؤية الخاصة بالمنظمة ورسالتها التي وجدت من اجلها، لابد من وضع الاهداف او الهدف الرئيس للمنظمة من اجل تحقيقه، وهنا نجد ان دور القيادة الاستراتيجية في التأثير على العاملين والمدراء في المنظمة وكذلك وضع الخطط وتوجيه السياسات وتطوير ثقافة المنظمة التنظيمية وتخصيص الموارد وبناء توجه حقيقي من اجل النجاح في المستقبل الذي تعمل على تحقيق اهدافها من خلاله (Kitonga, 2017:7).

وقد عرف (Awad et al, 2021:11) التوجه الاستراتيجي بالهدف الاستراتيجي و يشير الى اتجاه المنظمة المستقبلي، وما تريد ان تكون عليه، وان تحديد التوجه الاستراتيجي لأي منظمة له دور اساس في استمرارها.

ويرى الباحث من خلال ما تقدم ان تحديد التوجه الاستراتيجي هو رؤية المنظمة لما تريد ان تكون عليه مستقبلا، والسبيل لتحقيق تلك الرؤية، وفق ما تمتلكه من قدرات ومقدرات وموارد، وهو ما يبعد المنظمة عن تعقيد السوق وخطورة الفشل، فيجعلها تعرف ما تريد وطريق الوصول اليه.

ثانيا: الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية:

تتعلق المقدرات بالمهارات الوظيفية الاساسية للمنظمة، مثل التسويق والبحث والتطوير والتصنيع والتمويل، وان هذه الميزات لا يمكن تطويرها من دون تطوير رأس المال البشري، ويجب على القادة الاستراتيجيون التأكيد على هذه المقدرات عند تنفيذ الاستراتيجيات، يتم تطوير المقدرات بمرور الوقت مع تعلم المنظمات من أفعالهم وتعزيز معرفتهم حول الإجراءات المحددة المطلوبة، مثلا من خلال التفاعلات المتكررة (Hitt et al, 2017:363).

ويجب على القادة الاستراتيجيين معرفة مصادر ونوع مقدرات المنظمة التي تعدّ قيمة ونادرة ويصعب تقليدها. وبالتالي يمكن تحديد نوعين من المقدرات، وهي المقدرات التكنولوجية ومقدرات العملاء، فالمقدرات التكنولوجية هي قدرة المنظمة على صنع منتجات مادية معينة بينما تمثل مقدرات العملاء قدرة المنظمة على خدمة مجموعة معينة من العملاء، بعض المنظمات قادرة على دخول أسواق جديدة، بينما يظل البعض الآخر مرتبطا بعملائهم الحاليين، من ناحية أخرى تعمل المنظمات الأخرى باستمرار على تطوير تقنيات جديدة بينما

يظل الآخرون على نفس التكنولوجيا القديمة، أن البيئات المستقرة سابقاً أصبحت غير مؤكدة الآن، نتيجة للتغير التكنولوجي المتسارع والعولمة وتقارب الصناعة والسلوك التنافسي العدواني وإلغاء الضوابط التنظيمية (Bilgin et. al, 2017:844).

وقد بين (Olaka, 2017:80) ان المقدرات الجوهرية هي القدرات التي تعمل كمصدر لميزة تنافسية لمنظمة على منافسيها، والتي يتم تطويرها بمرور الوقت إذ تتعلم المنظمات من نتائج الإجراءات التنافسية والاستجابات التي يتم اتخاذها أثناء عملية التنافس مع المنافسين، ويتضمن مشاركة الموارد عبر الوحدات في المنظمة هو دور يميز القادة الاستراتيجيين الفعالين، إذ أصبحت المقدرات الجوهرية القائمة على الموارد غير الملموسة هي الأكثر فعالية لأنها أقل وضوحاً من إذ صلتها بمعرفة العاملين ومهاراتهم، أي أن امتلاك المقدرات الجوهرية ، التي يتم تكوينها عادة في العمل الإضافي، هي ليست غاية في حد ذاتها وإنما القدرة على الاستفادة من المقدرات الجوهرية لصالح المنظمة.

وعرفها (Wheelen et al, 2018: 138) كونها مجموعة من العمليات و الأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة، وتسعى للحفاظ عليها، وتساهم في الوصول الى معدلات اداء عالية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، يتعين على القادة الاستراتيجيين تحديد ماهي المقدرات الجوهرية التي يجب تطويرها بشكل مستمر من اجل جعل المنظمة رائدة في مجال اعمالها من خلال مواردها والقدرات التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية في مجال الاعمال عن المنافسين الآخرين.

واوضح (عطا، 2018: 281) ان المقدرات الجوهرية تشمل ثلاثة انواع رئيسة، هي المقدرات الفردية وتتمثل بالمعرفة الضمنية والظاهرية التي يملكها العاملون مثل القدرات والمعارف والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن ان تظهر اثناء العمل، والمقدرات الجماعية وهي محصلة التعاون والتجميع بين المقدرات الفردية والمقدرات التنظيمية الاستراتيجية، وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيا التي تساهم بتغيير القيمة المضافة للخدمة او المنتج النهائي.

ويرى الباحث ان الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية تعني استثمار موارد المنظمة ومشاركتها عبر الاقسام والادارات المختلفة، ونقل وتشارك الخبرات والمقدرات والثقافة التنظيمية، وتعلم كيفية ادارتها بالصورة التي تحقق اقصى استغلال ممكن للموارد وتقليل الهدر الى الحد الادنى.

ثالثاً: تطوير رأس المال البشري:

يشير رأس المال البشري إلى معرفة ومهارات القوى العاملة بأكملها في المنظمة، ومن منظور رأس المال البشري، يُنظر إلى الموظفين على أنهم مورد رأسمالي يتطلب استثمارًا متواصلًا، ومع تسارع ديناميكيات المنافسة، ربما يكون رأس المال البشري هو المصدر الوحيد المستدام حقًا للميزة التنافسية (Hitt et al, 2017:365). وان المنظمات تعتمد اليوم على رأس المال البشري، في تحقيق النجاح التنظيمي، والمنافسة العالمية (Phipps & Burbach, 2010:11).

واوضح (موفق، 2013:24) ان رأس المال الحقيقي لأي منظمة مهما كان حجمها ونشاطها يتمثل برأس المال البشري والفكري، ويعد موردا استراتيجيا مهما، وهو الذي يمثل مجموعة من العاملين في المنظمة الذين يمتلكون قدرات متميزة، ومهارات ومعارف، والتي من خلالها تكون لديهم القدرة على زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة والميزة التنافسية، والافراد العاملين كافة في المنظمة يعتبرون موردا رأسمالي مهم يحتاج الى الاستثمار. و اشار (Amoah et al, 2016:1) الى ان المنظمة تعمل على تنمية وتطوير رأس المال البشري، وذلك للاستفادة من المهارات والقدرات والمعارف التي يمتلكها العاملون، وكذلك وضع الاليات الفعالة، لضمان الاستخدام الفعال، وتحقيق اداء افضل للعاملين في المنظمة. ان عملية البحث عن رأس المال البشري هو تحدي للمنظمة وليس بالأمر السهل كون المنظمة تسعى لاستخدام العاملين الجدد، الأكثر قدرة ومهارة وتطوراً، وذلك من اجل ايجاد حلول لبعض المشاكل التي تواجهها.

ويشير (Olaka, 2017:81) الى ان رأس المال البشري هو معرفة ومهارات القوى العاملة في المنظمة ، إذ ينظر إلى العاملين على أنهم مورد رأس مال يتطلب استثمارا مستمرا، وربما يكون المصدر الوحيد المستدام خفقا للميزة التنافسية في كل منظمة، وللأهمية المتزايدة لرأس المال البشري دور مهم لوظيفة الموارد البشرية للمنظمة، وهذا ما يدعم الحجة القائلة بأن الموارد غير الملموسة القيمة هي الأكثر احتمالا للمساهمة في الميزة التنافسية وخلق قيمة للمالكين، مما يوسع معرفة وجهة نظر المنظمة القائمة على الموارد.

و يعرف (Awad et al, 2021:11) بانه الاستثمار الامثل للموارد البشرية في المنظمة من اجل زيادة ورفع مستوى قدرتها لتكون قادرة على استخدامها في المستقبل البعيد، ويرتبط تطوير رأس المال البشري بعمليات تعليم العاملين وتدريبهم من اجل تطوير مهاراتهم ورفع مستواهم الفكري والمعرفي وزيادة قدراتهم من اجل الحصول على مورد كفوء وفعال، ويتم العمل على تعزيز ذلك من خلال التدريب والتطوير لجعلهم اكثر خبرة ومن ثم رفع مستوى المنظمة بالمستقبل.

ويرى الباحث أنّ تطوير راس المال البشري هو قيام المنظمات بإعداد برامج خاصة لتطوير وتدريب كوادرها البشرية فهي تُعدّ القيمة العليا للمنظمة، وعلى القيادة الاستراتيجية تعلم كيفية المحافظة على راس مالها البشري وكيفية اعدادهم وتدريبهم على أكمل وجه ليخرجوا أقصى ما لديهم من طاقة وافكار مبدعة لتطوير العمل.

رابعاً: تعزيز الثقافة التنظيمية:

بين (Klein, 2008:5) ان الموارد غير الملموسة هي الاكثر اهمية من الموارد الملموسة، وذلك لكونها نادرة ويصعب تقليدها، لذلك تمنح هذه الموارد للمنظمة ميزة تنافسية عن بقية المنظمات الاخرى، وتعد الثقافة التنظيمية من ضمن هذه الموارد غير الملموسة. لذا يحتاج المدراء الى تعزيز ممارساتهم التي يستخدمونها والتي تعمل على ثقافة تنظيمية ترتبط بالاستراتيجية المحددة.

ويعرفها (Hitt, 2017:367) بانها مجموعة معقدة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الجوهرية المشتركة في جميع أنحاء المنظمة وتؤثر على طريقة إدارة الأعمال، وتشير الدلائل إلى أنه يمكن للمنظمة تطوير المقدرات الجوهرية من حيث القدرات التي تمتلكها والطريقة التي يتم بها تعزيز القدرات عند تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النتائج المرجوة، وبعبارة أخرى، نظراً لأن الثقافة العامة تؤثر على كيفية إدارة المنظمة لأعمالها وتساعد في تنظيم سلوك الموظفين والتحكم فيه، يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية وعاملاً حاسماً في تعزيز الابتكار، ونظراً لأهميتها، قد تكون الثقافة التنظيمية النابضة بالحياة هي العامل التنافسي الأكثر قيمة للمؤسسات التجارية، ومن ثم، فإن تشكيل السياق الذي تصوغ فيه المنظمة وتنفذ استراتيجياتها (أي تشكيل الثقافة التنظيمية) هو عمل قيادي إستراتيجي أساسي.

واشار (موفق،2013:23) ان بعض الباحثين اوضحوا ان الثقافة التنظيمية هي كل ما في المنظمة من مظاهر الحياة، وقد ركز اخرون على ابعادها الجوهرية والسلوكية معا، مؤكداين انها حالة الانسجام والتناغم بين الفكر والفعل، فيما يعرف بالنسيج الثقافي.

واوضح (Nguyen,2014:10) ان لا يوجد تعريف أو فهم ثابت وشامل للثقافة، ولا للثقافة التنظيمية، ولا يوجد تعريف واحد لها، بشكل عام، فإن مفهوم الثقافة التنظيمية هو تكيف للمفهوم الأنثروبولوجي، قدم الباحثون في القطاع الأكاديمي طرقاً مختلفة لتحديد الثقافة التنظيمية إذ عُرِّفت الثقافة التنظيمية على أنّها مجموعة من التفاهات أو المعاني المشتركة بين مجموعة من الأشخاص والتي تكون ضمنية إلى حد كبير بين الأعضاء، وتكون ذات صلة ومميزة بشكل واضح لمجموعة معينة، والتي يتم نقلها أيضاً إلى الأعضاء الجدد.

واضاف (Bilgin et al,2017:845) ان مهمة أخرى للقائد الاستراتيجي في المنظمة هي تشكيل ثقافة تنظيمية مستدامة وفعالة، ومن الضروري أن يطور القادة الاستراتيجيون ويدعمون ثقافة تنظيمية مناسبة تعتمد على مشاركة الرؤى طويلة الأجل والإجراءات الاستراتيجية القائمة على إنتاج سلع وخدمات عالية الجودة، وإلى جانب ذلك وجود ثقافة تنظيمية جيدة تعمل على تقليل الصراع داخل المنظمة.

واوضح (Olaka et al,2017:284) انه لا بد أن تعمل المنظمات على تطوير ثقافة تنظيمية فريدة من الصعب تقليدها وتشجع التفكير الاستراتيجي، إذا لم تكن فريدة من نوعها، فهي قابلة للتقليد ولن تكون ميزة تنافسية، لأن المنظمات الأخرى يمكن أن تتبناها. يجب ان تقوم المنظمات بتطوير ثقافة تشجع على السعي وراء فرص النجاح في اعمالها، والتي تعد مصدرا حيويا للنمو والابتكار، عندما يكون لدى العاملين الرغبة في تحقيق النجاح، مما يسمح لهم باستغلال المزايا التنافسية الحالية أثناء استكشاف الفرص لتطوير مزايا تنافسية مستقبلية، وعلى المنظمات أن تتخلص من تصور أن العمل روتيني بطبيعته، وأن تطور ثقافة ريادة الأعمال التي تزخر بالأفكار الجديدة والإبداع.

ويرى الباحث ان تعزيز الثقافة التنظيمية هو قيام القيادة الاستراتيجية بتبني وتعزيز مجموعة من العادات والتقاليد والرموز والمشاركات والمعاني بين افراد المنظمة، وخلق بيئة عمل مثالية وثقافة تنظيمية يصعب تقليدها وتعزيز التفكير الاستراتيجي لدى العاملين، وتشجيع ثقافة الريادة والتميز بينهم من اجل تقديم اقصى ما لديهم.

المبحث الثاني

الاداء الريادي

توطئة:

تناول هذا المبحث الأداء الريادي في اطاره النظري، وقد تم بيان مفهومه، واهميته في المنظمة، وخصائصه التي تميزه، وابعاده التي يستند اليها والتي تمثلت ب(الابداع، تقبل المخاطرة، الاستباقية).

اولا: مفهوم الاداء الريادي:

قبل الخوض في مفهوم الاداء الريادي لابد لنا من التطرق للأداء والريادة بشكل عام، فالأداء من المواضيع القديمة، وبدأ ظهوره مع ظهور علم الادارة، إذ عرّفه (Zeb et al, 2019: 168) بأنه القدرة على فعل شيء ما بنجاح بمساعدة المعرفة، وأشار اليه (Jayawarna, 2019: 155) بأنه التقدم نحو الأهداف، وتحديد واستغلال الفرص في المستقبل وتعزيز التواصل الداخلي بين العاملين وتشجيع العاملين في موقف إيجابي للتغيير. ويعتبر (Taheri et al, 2019: 4) الأداء مهما في دعم وتوجيه عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتحسين أداء المنظمة "عملية تقدير كفاءة وفعالية العمل" داخل الوحدات التنظيمية، ويفترض هذا المنظور أن المصطلح يشير إلى تحديد الأهداف ووضع مجموعة من المقاييس وجمع وتحليل بيانات الأداء وإعداد التقارير وتفسيرها ومراجعة العمل على أساس تلك البيانات، وعليه فإن للأداء ثلاثة عناصر أساسية وهي جمع وتطوير البيانات، والتحليل التلوي وتفسير هذه البيانات، والاستفادة من أي معلومات تم جمعها من أجل التحسين المستمر. اما الريادة فعرفها (Iakovleva, 2011:3) بأنها ظاهرة متعددة التخصصات وتشمل كل شيء من الفرد إلى المجتمع، الا أنّ ظاهرة الريادة تتداخل مع مجموعة معقدة من الهياكل المتداخلة مثل إدارة التغيير والابتكار والاضطرابات التكنولوجية والبيئية وتطوير منتجات جديدة وإدارة الأعمال الصغيرة والفردية وتطورات اخرى. وينظر (علي، 2017: 66) للشخص الريادي على إنه شخص غير نمطي وغير تقليدي فهو يريد لنفسه موقعا مختلفا يميزه عن الاخرين ويريد لأفكاره فرصة للتطبيق ولحريته أن تكون تامة. ووصفها (Hosseini et al., 2018: 341) كاستراتيجية تساعد المنظمات على كيفية التعامل مع البيئة السريعة والمضطربة. وقال (Zeb et al 2019: 168) ان الريادة هي عملية تعني أن العمل الحر له عائد غير مؤكد ويتعلق عائدته باكتشاف واستغلال الفرص المربحة.

اما الأداء الريادي بشكله الحالي فقد عرفه (Lumpkin & Dess, 1996: 454) بأنه استراتيجية عمل وممارسات لتلك الاعمال التي تستخدمها المنظمة في تمييز وطرح مشاريع جديدة الى الاسواق، وبالتالي فهو يمثل الإطار الهيكلي المنظوري الذي تتعهد فيه المنظمة للوصول الى الريادة التي تعكس العمليات المستمرة وثقافة المنظمة. وعرف (Fox, 2005: 19) الاداء الريادي على انه مجموعة من الممارسات الإدارية القائمة على الفرص، يمكن أن تساعد المنظمات على أن تظل حيوية وتسهم في خلق قيمة على المستوى التنظيمي والاجتماعي. ووضح (Hitt et al, 2011: 2) ان الاداء الريادي هو دمج منظمي (أي إجراءات البحث عن الفرص) ووجهات نظر استراتيجية (مثل إجراءات البحث عن المزايا) لتصميم وتنفيذ استراتيجيات الريادة التي تخلق الفرص، وبالتالي، هو عمل ريادي من منظور استراتيجي، ويعد تكامل الأعمال الاستراتيجية ضروريًا لإنشاء المنظمات لأقصى قدر من الأعمال الريادية والاستراتيجية مكملة، فهي قيمة في بيئات ديناميكية وغير مؤكدة. وبين (Hitt et al, 2011: 3) انه نظرًا لقيمة الاداء الريادي في المنظمات يقدم الرياديون والاستراتيجيون المتميزون أفكارًا جديدة ومبتكرة لها القدرة على المساهمة الفعالة في كلا المجالين لتعزيز الرؤى والافكار في المنظمات والمساهمة في رفع الاداء.

ويرى (Li, 2012:371) ان الاداء الريادي هو مؤشر لسلسلة من العمليات، والاساليب، والانماط، والقرارات التي تدعم الفرص الريادية في المنظمة. وأشار (Setiawan, 2014: 236) ان الاداء الريادي هو ايمان الشخص بقدرته على اداء مهمة معينة.

بينما يرى كل من (Kokash & Haghes, 2014: 3) ان الغرض من اعتماد الاداء الريادي كاستراتيجية في المنظمة يعود الى امرين مهمين: الاول، معرفة الوسيلة التي يمكن ان تساعد المنظمة في توسيع نطاق عملياتها لكي تستطيع الوصول الى (اسواق جديدة، زيادة إيراداتها). والثاني، يتعلق بقدرة المنظمة على استخدامها للطاقت المتاحة لديها بهدف زيادة عملية التنافس وبذكاء.

وبين (Belias et. al, 2014:45) ان الاداء الريادي هو نموذجاً لعملية صنع الاستراتيجية التي تنظم أنشطة وقرارات المنظمة والذي يؤدي الى خلق قيمة واداء عالي للمنظمات. وعرفه (Otache & Mahmood, 2015:408) على انه السلوك الذي تتبعه المنظمة والذي ينعكس على الاستراتيجيات، والعمليات والأنشطة داخل المنظمة. وكما نوه (Welsha et al, 2017:2) وزملائه الى ان الاداء الريادي يربط كل من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي والمشاكل الشخصية المرتبطة بالانواع الاجتماعي.

واشار (4: 2018, DeGeest et al) الى ان رأس المال البشري يزيد من قدرة الريادين على أداء المهام الريادية الهامة مثل اكتشاف واستغلال فرص جديدة. ويعرّف (Sutanto et al, 2018: 254) الأداء الريادي على أنه تحليل لعادات عمل العاملين في بعض النقاط لتحديد مدى تحقيق الأهداف والتوقعات. ويضيف على أن الأداء الريادي يعتمد على الاستفادة من الفرص الحالية وتطوير أفكار العمل.

وبين (العابدي واخرون، 2018: 114) أن الأداء الريادي هو توفير القدرة للمنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالتمويل الدائم، وخدمة الزبائن، وتحسين العمليات الداخلية، وتعليم ونمو المنظمة، وهو الذي يجعل المنظمة أفضل مما هي عليه في إنتاجيتها وقدرتها التنافسية.

وترى (حميد، 2019: 102) ان اغلب الباحثين يعدّون الاداء الريادي على انه العملية التي يسعى من خلالها الافراد والمنظمات الى الوصول للفرص وخلق القيمة ولكي يتمكن الريادي من الوصول الى استثمار الفرص ويجب ان يقوم بسلسلة من الافعال السلوكيات لكي يضمن عملية تكوين المنظمات الريادية الناشئة وهي ما يطلق عليه بالأداء الريادي وان الافعال والسلوكيات في المنظمات تعبر عن الاداء الريادي لتلك المنظمات بشأن المنظمات والمشاريع الجديدة المراد اقامتها وكيفية الاسهام في نجاح تلك المنظمات.

واضاف (3: 2019, Oriarewo) يمكن تفسير الأداء الريادي من خلال الاستعداد لبدء مشروع، أو القدرة على تحديد الفرص، أو نجاح المنظمة، وان الأداء الريادي هو اقتناع شخصي بتحقيق الأهداف والتحسين الاقتصادي عبر الشبكات الاجتماعية القوية. ويوضح الجدول (11) مفاهيم الاداء الريادي لبعض الباحثين.

جدول (11) بعض مفاهيم الاداء الريادي

المفهوم	الباحث/السنة/الصفحة
هو استراتيجية الإدارة العليا في المنظمة فيما يتعلق بالإبداع، والمخاطرة، والاستباقية.	Cloos & Broeck, 2007: 27
هو السلوك الذي يدفع المنظمة نحو الاعتماد على الإبداع والمخاطرة والاستباقية والاستقلالية والمنافسة، وذلك للحصول على الفرص	Stam & Elfring, 2008: 98

الاستثمارية، وخلق قيمة للمنظمة مع تحقيق أفضل العوائد.	
هو الموقف الاستراتيجي للمنظمة، والمتمثل برغبتها في طرح الأفكار الجديدة، وبشكل أسرع من المنافسين، كما أنه بمثابة فلسفة واتخاذ القرارات في الأنشطة التي تقود المنظمة نحو الريادة.	Allegre & Chiva, 2009:762
هو التوجه الاستراتيجي للمنظمة والذي يشمل انماط صنع القرار والاساليب والممارسات التي توصف على انها ابداعية، تنافسية، استباقية وتتنبئ المخاطر.	YU, 2012:1713
قدرة المنظمة واستعدادها في اتخاذ القرارات التي تدعم الابداع والافكار الجديدة والتي تؤدي الى الدخول في اعمال جديدة.	Aliyu, et. al 2015,142
هو العمل القادر على رسم استجابات إيجابية من المشاريع المستهدفة.	Christina et. al, 2016:973
هو الاستجابة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية، إلى جانب ضغوط المنافسة التي تدعو إلى الانفتاح والتغيير.	Swiss, 2016: 42
هو سمه شخصية للذين يبحثون عن أعمال مبدعة واستباقية ومجازفة، وهو سمة مميزة لأصحاب المنظمات الذين يبحثون باستمرار عن الفرص الجديدة ويحددونها ويخلقون قيمًا جديدة للنمو الاقتصادي والتغيير الاجتماعي.	Loong Lee & Chong, 2018:35
هو القدرة على إدارة الموارد وفقاً للهدف المنصوص عليه. ويتم قياسه من خلال القدرة على زيادة الإنتاج وتطوير وحدة الأعمال وزيادة حجم المبيعات وأرباح الأعمال.	Sariwulan et al., 2020: 271
هو قدرة رواد الأعمال على تحويل الموارد إلى نتائج مفيدة. يمكن أن تكون في شكل أنشطة ابتكارية (أي الأداء المبتكر)، وزيادة المبيعات، والإيرادات وما إلى ذلك.	Udimal, et al., 2021

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على الادبيات الادارية.

وفيما تقدم من اراء الباحثين عن الاداء الريادي يرى الباحث ان الاداء الريادي هو سلوك استراتيجي مبني على اساليب وممارسات إبداعية وابتكارية، تتسم بالمخاطرة في تتبع الفرص الاستثمارية في ظل عدم التأكد، الهدف منه اىصال المنظمة الى الريادة، من خلال فلسفتها الفريدة والمستندة الى المقدرات الجوهرية لكسب ميزة تنافسية.

ثانياً: أهمية الاداء الريادي:

بين (Fox, 2005:19) أنّ الأداء الريادي يساعد المنظمات على أن تستمر في حيويتها وتسهم في خلق قيمة على المستوى التنظيمي والمجتمعي ، ويؤكد دعاة الاداء الريادي للمنظمات على أهميته لتجديد الحيوية للمنظمات القائمة وتنشيطها وقد تكون أنشطة رسمية أو غير رسمية تهدف إلى إنشاء أعمال جديدة في المنظمات القائمة من خلال ابتكارات المنتجات والعمليات والخدمات وجميع تطورات المنظمة ويتم تطبيقه كأداة لتطوير الاعمال، ونمو الايرادات، وتحسين الربحية، والريادة في تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة، والاهتمام بالكفاءة التنظيمية، والتغيرات الهائلة في البيئة، والقيود المتصورة في الاساليب التقليدية في إدارة المنظمات. وأشار (Lawrence & Leca, 2011:504) ان الاداء الريادي يمكّن المنظمة من الاستخدام الرشيد لمواردها المتاحة من خلال تطوير طرائق واساليب جديدة وابتكار وتصميم نظم وبرامج حديثة لإنجاز العمل في الاوقات المحددة مما يعزز ثقة المكلفين بنزاهة وعدالة العمل.

واوضح (Karimi, et al 2012 :2273) قد كان للأداء الريادي مكانة خاصة في النظريات الاجتماعية والاقتصادية والادارية بإذ أن العديد من الفلاسفات في مدارس الادارة تقدم الاداء الريادي كمفتاح للنجاح التنظيمي، ويعتقد العلماء أن توجهات الريادة أمر بالغ الأهمية للبقاء التنظيمي والنمو في بيئة الأعمال اليوم وتعد الريادة قضية أساسية نظرا لتأثيرها على مظهر المنظمات وبقائها ولأنها قوة دافعة في الاقتصاديات الحديثة والتنمية المجتمعية وفرص العمل، وتعزيز الابتكار في المنظمات.

وبين (Shah & Bhutta, 2013: 79) ان الاداء الريادي للمنظمة يساعدها في التغلب على المشكلات التي يمكن أن تواجهها، إذ أصبح موضوعاً في مجال الإدارة، والذي تم تطويره بصفته توجهاً استراتيجياً لها، وكذلك يسهم في تعجيل التنمية الاقتصادية من خلال توليد الأفكار الجديدة، وبالتالي يمكن توضيح اهمية الاداء الريادي من خلال الاتي:

- 1- يعزز من قيمة الإبداع لدى المنظمة، وتقديم فرصة للعاملين، للاستفادة من مهاراتهم، وتعزيز ثقافة التشجيع على تحسين الأداء.
- 2- يسلط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري، من خلال العلاقة بين المفهوم الريادي والمنافسة في المنظمات.
- 3- يساعد المنظمات في معرفة كيفية التعامل مع التهديدات ومخاطر المنظمات الأخرى في ظل بيئة تنافسية.
- 4- بلورة تصورات جديدة لدى القيادات الإدارية لإقرار التوجهات الريادية، وأهمية اعتماد أنماط قيادية تتلاءم وتلك التوجهات التي تبحث عن التغيير، وتؤمن بالنتائج المترتبة عليه.
- 5- زيادة قدرة المنظمات على اكتشاف الفرص الجديدة لتعزيز وتطوير الميزة التنافسية، إذ تساعدها في التغلب على الصعوبات التي تواجهها في ظل بيئة ديناميكية، والتي تظهر فيها الفرص بشكل نادر، إضافة إلى محدودية الموارد.
- 6- أحد العوامل الرئيسية والحاسمة في نجاح المنظمات، إذ من الممكن الاعتماد عليه في تحقيق الأداء العالي إذا توافرت الموارد الداخلية اللازمة لاستخدامها بشكل مناسب.

ويبين (العابدي وآخرون، 2018: 114) ان أهمية الاداء الريادي تتجلى من خلال كونه الاداء المستند إلى لغة العمل المثالية المشتركة والمستندة إلى وضع الاهداف، والتعرف على مشاكل العمل، ومتابعة التركيز على طريقة العمل للتعرف على النقاط الحرجة فيه وكذلك نقاط الضغط، وتقييم الاداء وفق معايير الاداء العالي الموضوعية وكذلك يوفر القدرة للمنظمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية وتحسين العمليات الداخلية والمساعدة في نمو المنظمة من خلال التعليم.

ويضيف (الانباري, 2018: 92) ان اهمية الاداء الريادي تكمن في الاتي:

1. يسهم في تهيئة المرشحين المحتملين من المنظمات الاخرى للاندماج او الاستحواذ.
2. يسهم في تقليل درجة المخاطر في المنظمات بفضل وجود التطورات التكنولوجية الجديدة والمتطورة.
3. يشجع ويحفز الموهبة الداخلية للبقاء في المنظمة والاستمرار على العمل فيها وعدم ترك العمل في المشاريع القائمة وتطوير الكفاءة والفاعلية إدارة سلاسل القيمة والدعم لتقديم الاعمال والخدمات.

4. تحسين وتطوير الخدمات وإضافة قيمة جديدة لقسم البحث والتطوير في المنظمة، وفي الوقت الحاضر، تجعل المنظمات والانظمة ذات الصلة متوافقة مع التغييرات الكلية من أجل إيجاد حل مناسب وتغيير الصعوبات والحوازر في فرص البقاء على قيد الحياة، وهذا يحتاج إلى الابتكار في كل من العمليات والاساليب.

ثالثاً: خصائص الاداء الريادي:

ان الخصائص الريادية هي الاستطاعة او القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة المنظمة بنجاح وتفوق، وهي المهارات السلوكية والفنية والفكرية والادارية التي تمكنه من النجاح في العمل في المنظمات، ووفق هذه الرؤية يمكن تصنيف الخصائص الريادية على عدة اتجاهات وعلى النحو الآتي (إسماعيل، 2010: 74):

1. الخصائص الشخصية وتشمل: الاستعداد والقدرة والميل نحو المجازفة، الثقة العالية بالنفس، والاندفاع للعمل، التفاؤل.
2. الخصائص السلوكية وتشمل: المهارات التفاعلية، المهارات التكاملية.
3. الخصائص الادارية وتشمل: المهارات الانسانية، المهارات الفكرية، المهارات التحليلية.

وذكر (صالح، 2011: 15) بعض الخصائص والتي يمكن اجمالها بالآتي:

- 1- عدم الاقتناع بالوضع الحالي وأساليب العمل والتأكيد المستمر على التحسين دون توقف.
- 2- تبني هياكل تنظيمية مرنة وإجراءات تشغيلية مناسبة.
- 3- كأداة خيالية والانفتاح على الافكار الغريبة.
- 4- اختبار تكامل وقبول أفكار وطرائق العمل.
- 5- تطوير المهارات الفردية ومهارات الفريق بالنسبة لحل المشاكل.
- 6- التأكيد على التجريب والاستكشاف والتعليم المستمر والتدريب والتطوير التنفيذي.
- 7- التأكيد على المنهجيات البديلة لحل المشكلات والنماذج البديلة لاتخاذ القرارات.

واضاف (Felix & Ezenwakwela, 2014:111) مجموعة من الخصائص هي:

1. الابداع: وهو القوة الدافعة التي تدفع إلى تطوير منتجات جديدة أو خدمات أو طرق للقيام بعمل من أجل الابتكار والتحسين في جميع مفاصل المنظمة.
2. التفاني: وهو ما يحفز الريادي للعمل بصورة مستمرة ولساعات طويلة في اليوم أو أكثر حتى سبعة أيام في الاسبوع وذلك لتكثيف الجهود من اجل الوصول الى الغايات المنشودة في المنظمة والاستفادة من التخطيط وربط الافكار عن طريق العمل الجاد لتحقيق النجاح .
3. اظهار الرغبة: الاصرار على تحقيق النجاح في العمل وقوة المثابرة في جميع الظروف.
4. المرونة: وهي القدرة على التحرك بسرعة في جميع الظروف التي تحيط بالمنظمة والتكيف معها.
5. القيادة: هو الاستطاعة على إنشاء قواعد ووضع أهداف مرسومة في المنظمة والسعي لتحقيقها .

وبين (البهادلي، 2014: 35) بعض خصائص وسمات الاداء الريادي اذ تشمل: القدرة والميل نحو المخاطرة، الرغبة في انجاز المهام، المسؤولية، الثقة بالنفس، الاقدام للعمل، الاستعداد والتهيؤ الطوعي للعمل ساعات طويلة. وتطرق كل من (Sambu & Kihara, 2015 :144) الى أن خصائص ريادة الأعمال يمكن أن تؤثر على اداء المنظمة الريادية التي سُنشِد، وعلى كيفية إدارتها. ومن ثم من المهم أن نفهم هذه الخصائص الريادية كالخصائص الشخصية اللازمة لتطوير ريادة الأعمال لتضمينها؛ الحاجة إلى الإنجاز والتحفيز، قيادة التصميم، تحمل المخاطر.

و يرى (Tajvid, 2015: 93) ان خصائص الريادين الناجحين كخبراء استراتيجيين هم قادة استباقيون، وهم أشخاص لديهم دوافع قوية ومرونة عالية ويستعملون التخطيط الاستراتيجي في عملية صنع القرار، أيضا هم مديرون ناجحون ولديهم خبرة كافية في العمل ، وهم واثقون من أنفسهم ويعتمدون على دوافعهم الخاصة، ويبادرون أعمالهم في المنظمات من التمويل الذاتي وهم أشخاص نشطون يمكنهم التعرف على الفرص واتخاذ القرارات ذات المردود العالي، وهم غالبًا ما يخاطرون أكثر في صنع القرار ويميلون إلى العيش في حالة من عدم اليقين الشديد ليحققوا أهدافهم. اضاف (Genty, 2019: 71) تعمل التغييرات في المواقف والسلوك، والتحفيز، والتعليم، وتنمية رأس المال البشري والخبرة العملية والتوجيه كخصائص للأداء الريادي الفعال.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الريادي:

حددت هيئة مراقبة الريادة العالمية مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الريادي واستدامته وهي (Watson, 2004: 4-6):

1. التعليم: إن الرياديين الذين لديهم مستوى عالٍ من التعليم قادرون على تحقيق النجاح في العمل وإنشاء المشاريع الجديدة، وان انخفاض مستوى التعليم ومهارات الأعمال الأساسية عند الرياديين يؤدي إلى إعاقة تطويرهم، ويسهم التعليم في زيادة إحساس الفرد باحترام الذات والثقة بالنفس من خلال التشجيع والرعاية والاهتمام، وتنمية مواهب الأفراد، والابتكار والمهارات التي تساعد في زيادة توقعاتهم عن تحديد واستغلال الفرص المتاحة، ويتعلم الرياديون المهارات التنظيمية مثل إدارة الوقت، النماذج القيادية، المهارات الشخصية.

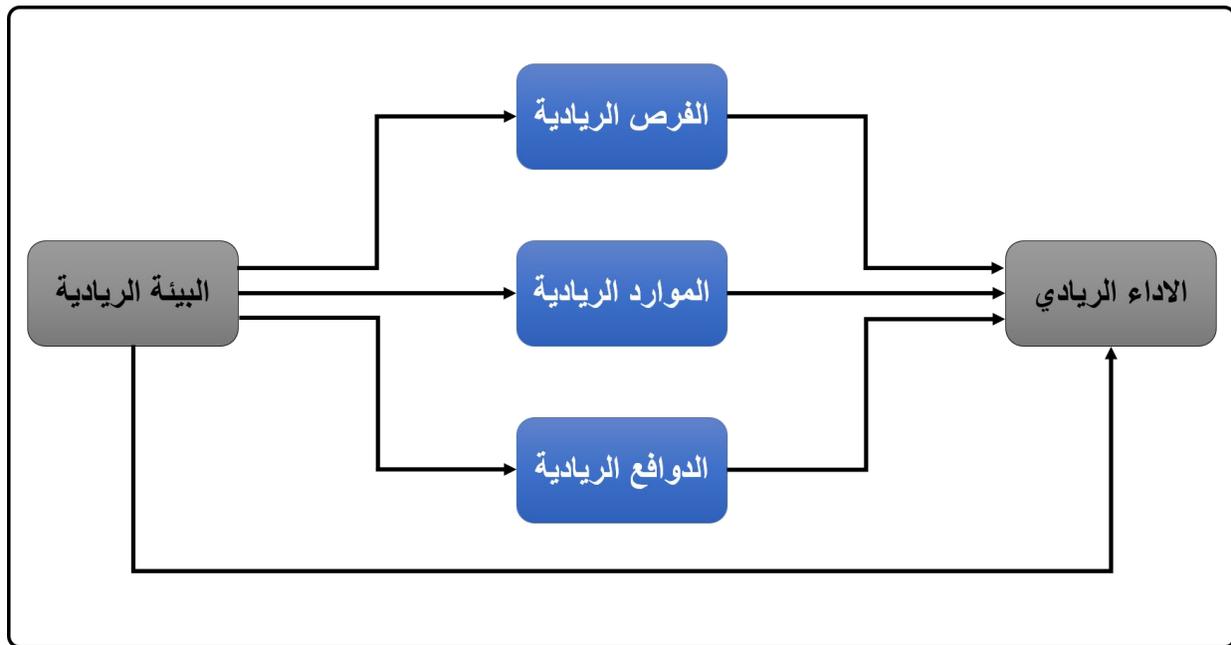
2. الخبرة: تتمثل في القابليات العملية والقدرات التي يمتلكها الأفراد في الجانب الميداني أو هي شبكة متداخلة من الاحتمالات التي تمثل خارطة الإدراكية المستخدمة من الأفراد في اكتشاف المشكلات وحلها حلولاً إبداعية.

3. الثقافة الريادية: تمثل الثقافة الريادية الأجواء، أو المناخ الذي يساعد، أو يشجع على توليد الأفكار والإبداع، وهناك عدد من المكونات الخاصة بالثقافة الريادية، وهي: إمكانات التنظيم للقيام بالتجربة والقيام بالمخاطرة ومشاركة العاملين في عملية تطوير المنظمة الريادية، ورفض السلوك الدفاعي، والقدرة على تشكيل فريق عمل، والاعتراف الرسمي بالنجاح.

4. الحاجة إلى الفرق الريادية: إن فرق العمل الريادية هم مجموعة من الأفراد الذين يقومون بوضع مشروع إنشاء منظمة وتطويرها والحصول على عوائد مالية، وتتواجد هذه الفرق في المشروع منذ مرحلة بداية المشروع وقبل البدء في إنتاج السلع، أو الخدمات. ويضيف (Riverin, 2008:10) أن تشجيع الفرق الريادية يساعد المنظمات على زيادة فاعلية عمليات التعلم وتبادل وتوسيع المعرفة عن المنظمات الأخرى ويساعد على توسيع حلقة التواصل بين الأفراد في المنظمة.

بينما اشار (Lin et al,2015:1001) الى دراسات سابقة حددت عدداً من العوامل المؤثرة وفق نهج معين اتبعته في دراستهم وهو النهج الفردي الذي يأخذ في الاعتبار المتغيرات النفسية التي تميز رجل الأعمال، ومتغيرات النشاط الريادي والموقف تجاه بيئة المنظمة.

وبين (Yuan, et al., 2017: 749) ان ما يؤثر على الأداء الريادي في المنظمات في المجالات العامة هي اربع عوامل رئيسة وهي: البيئة الريادية للمنظمة، والفرص الريادية للمنظمة، والموارد الريادية للمنظمة، والدوافع الريادية للمنظمة، وان الفرص الريادية هي فرص لخلق قيمة جديدة من خلال دمج الموارد بين اقسام المنظمة لتلبية احتياجاتها، وان الوصول إلى المعلومات المتاحة هو المفتاح لإيجاد الفرص الريادية للمنظمة، وبالتالي تحتاج إلى إيجاد موارد غير مستغلة بشكل كاف ل طرح المزيد من المنتجات والخدمات الابتكارية الإبداعية الريادية، أي لتحديد الفرص الريادية للمنظمة، وكما في الشكل (3) الاتي:



الشكل (3) العوامل المؤثرة في الأداء الريادي.

Source : Lee, Yuan-Duen & Shin – Hao Chen. A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enter Prices in Taiwan "Proceedings of the 13The Asia pacific Management Conference", Melbourne Australia, 2007.

وقد أجرى (Gao et al., 2018: 185) تحليلاً للمكون الرئيس للعوامل المؤثرة في الأداء الريادي ووجد أنها تعكس ضغوط الصناعة المنافسة التي تواجهها المنظمات اعتماداً على خصائص الصناعة، بما في ذلك معدل النمو المحتمل للصناعات، والتكنولوجيا العالية ومستوى الصناعات، وكثافة رأس المال للصناعات. وأوضح كل من (Leiva & Sanchez,2018: 130) أنه يمكن تصنيف العوامل التي تحدد الأداء الريادي للأعمال إلى ثلاث فئات واسعة: العوامل السياقية، العوامل التنظيمية، العوامل الشخصية،

هناك دليل على أن العديد من المتغيرات المرتبطة بهذه الفئات تؤثر على الأداء الريادي واداء الابتكار. ومع ذلك، يشير الى فهم جميع العوامل التي تؤثر على أداء الابتكار، خاصة إذا أشرنا إلى المنظمات الصغيرة ومتناهية الصغر (والتي تعد الأكبر في معظم البلدان).

ويبين كل من (Cho & Lee, 2018: 17) العوامل الفرعية التي تؤثر على الأداء الريادي، إذ كان من الواضح أن الابتكار الاستباقي أثر على اداء الأعمال غير المالية ولم يؤثر الميل إلى المخاطرة على كلا العاملين الأداء المالي وغير المالي. ولم يكن التعلم في ريادة الأعمال على حد سواء له صلة بالأداء الريادي أو أداء الأعمال. بينما حدد (Strese et al, 2018: 9) العديد من العوامل التي يمكن لأصحاب المشاريع الريادية العمل على تطوير الأداء والنجاح من خلالها، والبحوث القائمة بقياس النتائج بناء على النجاح المالي أو القاطع لمؤشرات مثل عامل الخروج المحقق (على سبيل المثال، الاستحواذ، التصفية).

خامسا: ابعاد الاداء الريادي:

تتصف المنظمات التي تعتمد لتحقيق الرضا للمستفيد من المنتج أو الخدمة المقدمة بمنظمات ريادية، لأنّ المعيار هنا لم يقتصر على تحقيق الارباح وانما اعتمد على مدى رضا المجتمع لأداء تلك المنظمة دون غيرها، وهذا ما جاءت به الكثير من الدراسات خاصة مع النمو المتسارع لمنظمات الأعمال والتصارع من أجل ارضاء الزبون أو المستفيد (Callaghan, Venter, 2011: 29). وتباينت أبعاد الأداء الريادي بتباين الفترات الزمنية للدراسات والبحوث وتنوعت الرؤى لبلورة مجموعة من الأبعاد، ولكن القاسم المشترك لتلك الأبعاد هو ما يمثل نجاح الأداء الريادي من خلال تحقيق رضا المستفيد لكونه اللبنة الأساسية لنمو وتطور المجتمعات والمنظمات على حد سواء، فضلاً عن رضا الافراد ضمن المنظمة لان رضائهم سينعكس ايجابياً على أدائهم (Laguna, 2018: 1). واختلفت وجهات النظر من باحث لأخر، فقد ركز (Miller, 1983: 771) على الاستباقية والابداع والمخاطرة لتكون ابعاد الاداء الريادي بينما ذكر (Fredrickson, 1986: 280) ان الاداء الريادي يتكون من مجموعة من الابعاد وهي الاستباقية والعقلانية والشمولية والمخاطرة. في حين ذكر (Morris & Sexton, 1996: 6) على ان تكون ابعاد الاداء الريادي الاساسية هي نفسها التي تقدم بها Miller وهي (الاستباقية والابداع والمخاطرة)، وقد اضاف (Hitt et al, 2002: 112) التنافسية لأبعاد الاداء الريادي ليكون (الاستباقية، الابداعية، التنافسية، المخاطرة)

ثم عاد (Reswanda , 2011: 70) ليتفق مع Morris و Miller في نفس الابعاد، بينما اضاف (sutanto et al, 2018: 251) التنافسية والاستقلالية الى ابعادهما كأبعاد للأداء الريادي، وكذلك اتفقت

(حميد، 2019: 119) مع هذه الاضافة في مصفوفتها (الاستباقية، الابداعية، التنافسية، المخاطرة، الاستقلالية).

قاس كل من (Covin & Slevi, 1989: 21) الأداء الريادي وفقا لدرجة المخاطرة والابتكار والاستباقية الموجودة داخل كل منظمة. وطرح كل من (Stevenson & Jarillo, 1990: 9) بأن أبعاد الأداء الريادي تتلخص في كل من التوجه الاستراتيجي، وتوجيه الموارد (الالتزام بالفرصة، والالتزام بالموارد والسيطرة على الموارد) والهيكـل الإداري، والفلسفة الكامنة وراء اتجاه المكافآت نحو النمو وثقافة تنظيم المشاريع. وأن التوجه مجرد جزء من إدارة المشاريع، لذلك تعد إدارة المشاريع مفهوما أكبر من التوجه نحو تنظيم المشاريع.

وعلق كل من (Barringer & Bluedom, 1999: 33) على الأبعاد الخمسة للأداء الريادي في المنظمات من ضمنها كثافة الاستكشاف، والمرونة في التخطيط، وأفاق التخطيط، وموقع التخطيط والرقابة الاستراتيجية، وأيضا التكامل بين روح المبادرة والإدارة الاستراتيجية.

ويرى (Lyon et. al, 2000: 11) إن التوجه الخاص بالنشاط التجاري والسلوك مبني على ثلاث ركائز هي (الإدراك الإداري والسلوك الحازم والتوجه نحو الموارد). وشددت دراستهم على أن الاداء الريادي للمبادرة يتكون من عمليات وهياكل وسلوكيات مثل الابتكار، الاستباقية، المجازفة أو السعي إلى الحكم الذاتي.

بينما أوضحت كل من (داوود وعلي، 2017: 82) أن أبعاد الأداء الريادي للمنظمات التخطيط الاستباقي، الكفاءة، الفاعلية، التجديد والتحديث والمؤشر الريادي. إذ أن عملية تحديد الأنشطة اللازمة واختيار البدائل للأهداف والسياسات وإجراءات العمل والبرامج والاستفادة من الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، تكون عملية التخطيط هي التي تحدد للمنظمة ما تريد تحقيقه في أي مجال ومن ثم تحدد المسار الذي سوف تسلكه للوصول الى الهدف بطريق أكثر كفاءة ومعقولة.

كما أن (Jaafar & Roland, 2017: 20) ذكرا أن أبعاد الأداء الريادي تتلخص في ثلاثة أبعاد وهي التخطيط الاستباقي، الابتكار والمخاطرة. وكذلك (Cho & lee, 2018: 17) اختصرها بالتخطيط الاستباقي والمخاطرة والتعلم الريادي.

ويرى كل من (حميد و ابراهيم، 2019:120) أن أبعاد الأداء الريادي تشمل الاستباقية، المخاطرة، الإبداعية، المغامرة التنافسية، الاستقلالية. بينما أشار (Marria, 1996) أنها التخطيط الاستباقي، الكفاءة التوجه الاستراتيجي التوجه نحو الموارد، هيكل الإدارة، الابتكار والمخاطرة.

واتفق العديد من الباحثين في تحديد ابعاد الاداء الريادي مثل (Karimi et al., 2014: 517), (masoom , 2014: 517), (Brown et al., 2001:23), (Fox, 2005:71), (Bruining et al., 2011: 593), (Dyduch, 2008: 22), (Majid et al. 2011: 4), (Boberg et. al, 2005:15), (Gedvilas, 2012-22), (Weezel, 2009:52) إذ اتفقوا على مجموعة من الابعاد وهي (التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو الموارد، هيكل الادارة، الثقافة الريادية وفلسفة المكافئات).

ويرى الباحث الاعتماد في دراسته على مقياس (Morris & Sexton,1996: 6) ومن اتفق معه بتحديد ابعاد الاداء الريادي (الابداع، تقبل المخاطرة، الاستباقية) وذلك لتكيفه وتلاؤمه مع موضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها، ولأنه أكثر ألاماً وشمولية لمتغير الاداء الريادي ولتوافقه مع المتغير الاخر للدراسة وهو القيادة الاستراتيجية، كما انه يتصف بالوضوح نوعاً ما، وفيما يأتي شرحاً مفصلاً لأبعاد هذا المقياس:

اولاً: الابداع:

يلعب الابداع دوراً مهماً ليس فقط بالنسبة للمنتجات والخدمات، ولكن أيضاً في البحث عن حلول مبتكرة وفريدة من نوعها، من خلال تطوير تقنيات جديدة، وخلق قيمة عالية، وبشكل أكثر تحديداً، يشارك العديد من الأعضاء في مجال الابداع كثقافة في أنشطتهم (Okpara & Wynn,2007: 8).

ويعقب (Hughes & Morgan, 2007: 653) ان الابداع ينجز بتعهد المنظمة لدعم التفوق التكنولوجي، والتحديث المستمر، والافكار الجديدة، والتجربة، ويتطلب بذل مزيد من الجهود والتطور والبحث الذي يساهم في تطوير الخدمات والعمليات، التي تهدف الى ايجاد حلول مبنية على الابداع لحل المشاكل في المنظمات واحتياجاتها.

واضاف كل من (رشيد والزيادي، 2013: 206) ان الابداع مثار الاهتمام للباحثين والدارسين وكذلك المديرين في المنظمات المختلفة، لأنه يمثل عاملاً مهماً في جميع المستويات بالمنظمة، ومفتاح النجاح فيها على الامد القريب والبعيد، بما يمثله من اكتشاف طرق واساليب جديدة تجعل المنظمات اكثر حيوية وقدرة على تطوير ذاتها، والنمو في المستقبل، ولا يقتصر هذا الاهتمام في المنظمات الناشئة فحسب، وانما اصبح

يمثل اغلب المنظمات، ويدعم انشطتها الاساسية، والاعمال، للبحث في الحلول الابتكارية والاستثنائية لحل المشكلات على اختلافها، فينتج تقديم خدمات متطورة وتكنولوجيا جديدة مبدعة.

ويرى (الياسري وكامل، 2013: 102) ان الابداع أحد المكونات الاستراتيجية الريادية المهمة، ومع ذلك توجد تحديات كبيرة، إذ ان الادارة الابداعية تتطلب في بعض الظروف التخلي عن التكنولوجيا في المنظمات، والممارسات الادارية، واتخاذ قرارات تكون فيها نسبة المجازفة عالية، بما يتلاءم مع الظروف الراهنة في حينها.

وأوضح (Shalley et al,2015:239) ان الابداع هو أحد المجالات المهمة وذلك لاهتمامه بشكل اساسي بإيجاد حلول وتطوير وتنفيذ الافكار الجديدة وكذلك اكتشاف يتحدى النظام الحالي المعمول فيه بالمنظمات وقد يكون اعادة صياغة للأفكار القديمة بصيغة جديدة او نهج غير مسبق بما يلائم التطور وبهذا تكون الافكار جديدة وغير مطروقة تتناغم مع الحداثة وتكون مصدر لتحقيق للأبداع وبذلك تكون الريادة في المنظمات.

واشار (Hocenski et. al ,2018: 5) ان العمليات الإبداعية لحل المشكلات المعرفية تلقى اهتمامًا أكبر على المستوى الفردي أكثر من مستوى المجموعة. وأصبح الإبداع أكثر أهمية لأنه يعزز ديناميكية كل من التعليم والتعلم وبالتالي الإبداع يعزز إمكانات الاداء الريادي في المنظمات وكذلك الإبداع هو يعتبر واحدًا من مكونات عقلية تنظيم المنظمات.

ويقول (Genty, 2019 :74) يمكن اكتساب قدرة الابداع وتحسينها من خلال التعليم والتدريب والخبرة وهذا يمكن ان يتعاوض مع الرياديين لتكون النتائج بشكل ايجابي. ويضيف (Sica et al ,2019: 2) أن الإبداع يمكن أن يفسر على أنه مورد فردي، وفي الواقع، كان يُعتبر الإبداع أحد سمات الشخصية الرئيسية المفيدة في كل من تكيف الأفراد واختلالهم بالبيئة والتي تتمثل فكرتها الأساسية في تعزيز القيم والمبادئ المشتركة في طريقة التفكير في الإبداع والتنظيم وتبادل المعرفة.

ومن وجهة نظر (Burch, 2019: 42) الإبداع الجماعي هو عامل مهم في تطوير أفكار جديدة للمنظمات، وتأثير جوانبه المختلفة للفريق وتأثيرها على الإبداع الجماعي. وان شخصية الفرد الإبداعية وعمليات مهارة التفكير المتباينة في إبداع الفريق مهمه للغاية وتمت دراسة الشخصيات الإبداعية بين المشاركين لتحديد خصائص الشخصية المرتبطة بالأفراد الذين لديهم درجات إبداع عالية. بعض هذه

الخصائص تشمل الثقة بالنفس، والحماس، والعمل الجاد، والتسامح للغموض، والمجازفة، والعاطفية، والعداء.

اما (2: Rybarova,2020) يفسر الإبداع هو القدرة على جلب أفكار جديدة دافعية باستخدام الآليات المعرفية في عملية خلق القيمة مكلمة للآليات الاقتصادية والاجتماعية، وهي قادرة على إنتاج القيمة والابداعي بيئة طبيعية للأفكار المبتكرة وتطوير واستغلال الإمكانيات الإبداعية، إلى جانب ثقافة تنظيمية مناسبة، هو أيضاً شرط أساسي لإنشاء الابتكار ويمكن أن يوجد الإبداع بدون الابتكار ولكن لا يمكن أن ينشأ الابتكار ما لم يكن هناك إبداع في مرحلة ما.

ويرى الباحث من خلال ما تقدم ان الإبداع هو قدرة المنظمة على التفكير الخلاق غير التقليدي في حل المشكلات، وتوليد الأفكار الإبداعية ثم تحويلها إلى واقع مادي، بشرط أن تكون الإجراءات والخطوات المتبعة في المنظمة متطابقة مع أهدافها في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: تقبل المخاطرة:

يرى (Frank et al, 2010: 180) ان تقبل المخاطر تمثل في الغالب رغبة الادارة العليا في المنظمات وذلك للدخول في مداخل جديدة التي فيها حالة عدم التأكد مع تسخير امكانية المنظمة والمواد اللازمة لتحقيق نتائج وإيجابيات جيدة للمنظمة.

وبين (Filler,2013: 78) تعد المخاطرة من العناصر الجوهرية الريادية فمن غير الممكن الانطلاق بالأعمال للحصول على الفرص في المنظمات من دون ان يتحمل كل من الريادي والمنظمة قدرا معينا من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية على المنظمات وفي كل المستويات.

ويشير (جلاب، 2014: 24) يعد تقبل المخاطرة الصفة الرئيسية للريادي والريادة منذ القدم وان تقبل المخاطرة له تأثير كبير على ميل الافراد للتصرف بطريقة ريادية وان الادارة الناجحة هي الادارة التي تزرع الثقة من خلال تشجيع الابداع وتبنى المخاطرة المدروسة بدلا من كبح الريادي وان اغلب الريادين تكون لهم رغبة في المجازفة وحب التجربة وعمل جديد ويكون مبنى على عدم التأكد.

ويوضح (AL-Nuiami et al, 2014: 114) بان المخاطرة هي الاستراتيجية التي تبين رغبة المنظمة في الدخول الى الاعمال التي تتسم بالمخاطرة لتحقيق اهدافها. ويُعرّف (Neneh et al , 2016: 402)

المخاطرة بأنها ميل الفرد إلى المجازفة أو تجنبها، إذ عدت المخاطرة جزءاً مهماً من الاداء الريادي نظراً لأن معظم المنظمات لا تستطيع أن تعرف على وجه اليقين ما إذا كانت يمكنها إنتاج الخدمة المطلوبة، وما إذا كانت هذه الخدمة ستلبي احتياجات وتوقعات المنظمة، وما إذا كانت ستتمكن من توليد العمل وتقديم خدمة جديدة إلى المنظمة، ويعتقد أن الرياديين يشاركون في أنشطة المخاطرة عندما يكونوا متوقعين الحصول على العائد.

وبين (فارس، 2016: 15) ان الريادي يتحمل المخاطرة ويتقبل العمل في ظروف ومواقف وحالات تتصف بعدم التأكد وكلما زادت درجة الرغبة في التفوق والنجاح في العمل يزداد الميل الى المخاطرة والتهيو الى مخاطرة معينة وهذا ما يميز الريادي في تحمل المخاطر وهذا ناتج من رغبته الشديدة في النجاح وتقديم المنتجات والخدمات في المنظمات وتطوير سبل النجاح فيها.

واشار (عمار، 2016: 34) ان الاستعداد والميل نحو المخاطرة اهم ما يجب ان يتمتع به الرياديين ولكن المخاطرة غير المغامرة إذ تقوم المغامرة على الحظ والمصادفة بينما تقوم المخاطرة المحسوبة على التحدي والمتعة من اجل النجاح، والمخاطرة تكون متنوعة سواءً أكانت طرح خدمة جديدة او اعمال اخرى من شأنها تدعم المنظمة.

واضاف (النجار، 2017: 42) من البديهي ان المنظمات ستواجه المخاطرة من خلال طرح افكار جديدة وتنفيذها، او النمو والتطور، لذلك يجب ان تكون مخاطرة محسوبة لتحقيق النجاح، فالريادي مخاطر بطبيعته ويقبل التحدي لذلك يعمل بجهد في تحديد وتقييم المخاطر، ويضع بدائل ومن خلال الخيارات يقوم بالتحكم بالبدائل المتوفرة للوصول الى مرحلة النجاح وتقديم خدمات ومنتجات، وتحقيق التميز في العمل، ومن ثم فإن الرياديين يتصفون بقدرتهم على تحمل المخاطر ومواجهتها وتنفيذ أفكارهم.

ويرى الباحث ان تقبل المخاطرة هو توجه استراتيجي للمنظمة في تتبع الفرص غير المؤكدة في البيئة، والمجازفة في صرف الأموال والتكنولوجيا في ضل عدم اليقين، وهو سلوك المنظمات الريادية من اجل ان تكون سباقاً لكل ما هو جديد.

ثالثاً: الاستباقية:

تعد الاستباقية من العوامل الاساسية والمؤثرة في تشجيع الابداع والمخاطرة وان المنظمات التي تظهر السلوك الاستباقي العالي تمتلك حظاً اوفر في خلق الفرص البيئية وهذا سيمكن المنظمات من الابداع

والمخاطرة واستثمار للفرص بشكل أمثل (Tang et al, 2009: 181). مع تعزيز روح المبادرة نحو البيئة الخارجية لغرض التحري والتهيؤ لاستقبال الفرص واستثمارها (Jelenc & Pisapia, 2015: 166)

ويوضح (Ambad & Wahab, 2016: 273) المنظمات الاستباقية هي التي تتوقع المطالب في المستقبل وان تصبح اول من يقدم منتجات او خدمات جديدة ومن ثم تكون الباحثة عن التميز رغم المخاطر إذ تقوم بإدخال تقنيات او عمليات جديدة وهذا يعد امراً ضرورياً للبحث عن الفرص الجديدة.

وقد بين (Vidic, 2018: 67) أن الاستباقية تضمن مرونة عالية لكونها تعتمد مبدأ المحاكاة مع البيئة ومتغيراتها وهذا يتطلب أن تتمتع المنظمات الريادية بقدر عالٍ من الثقافة نحو تفهم احتياجات المجتمع المختلفة والمتنوعة والتي تختلف من مكان لآخر ومن زمن لآخر مما يساعد المنظمات وأفرادها على الخروج بخطط تتماشى من طبيعة الأداء الريادي المطلوب.

واضاف (Loong Lee & Chong , 2018: 33) الاستباقية هي الخروج بالابتكارات وترتبط ارتباطاً إيجابياً بالاستغلال، ويستطيع أصحاب العمل إنشاء هيكل إشراف على مستوى المنظمة يهدف إلى إيجاد فرص عمل جديدة وأيضاً الاستمرار في تنمية المنظمة.

واشار (Gao et al, 2018: 181) تسعى المنظمات الاستباقية ان تكون اول مؤسسة بصياغة وتنفيذ النهج الاستراتيجي في البيئة والمنظمات إذ تستغل الفرص التي لم تستغلها المنظمات الاخرى او التي لم تستفيد منها بعد.

ويبين (Sutanto et al, 2018: 253) ان مبدأ الاستباقية هو البحث عن فرص جديدة، ليس فقط السعي وراء الفرص، وانما الاستعداد لمواجهة الفرص ومن أبعاد الموارد البشرية التي ترتبط بالاستباقية هي الشخصية النشطة وهي ميل ثابت للتأثير على التغيير البيئي الأفراد الذين لديهم شخصية نشطة نموذجية سيظهرون المبادرة ويتخذون الإجراءات ويستمررون حتى تحدث تغييرات كبيرة استباقية ويمكن أن تتأثر الشخصية بعدة عوامل، وهي:

1. الرضا الوظيفي يمكن أن يزيد من الدافع للشخص يميل الشخص الذي يتمتع بمستوى عال من الرضا الوظيفي إلى أن يكون أكثر نشاطاً في أداء وظيفته.
2. إن المستوى العالي من الأداء يجعل الشخص أكثر رغبة في أداء وظيفته وإن روح القيام بالعمل ستجعل شخصاً ما أكثر نشاطاً في تنظيمه.

3. سلوك المنظمات لتشكل العادة في المنظمة. يمكن أيضاً زيادة العادات النشطة عن طريق إظهار تقديرهم أو عن طريق تشجيع شخص ما على أن يصبح نشطاً.

واشار (8: Brändle et al,2019) الى ان الاستباقية تدور حول إظهار المبادرة، وتوقع المشكلات المستقبلية، وبدء الإجراءات لتكون أول من يحلها والمنظمات الاستباقية تقود بدلاً من المتابعة عندما يتعلق الأمر بالعمليات والتقنيات والمنتجات والخدمات الجديدة.

ويبين (4: Kreiser et. al, 2019) ان الاستباقية تعكس المدى الذي تحافظ فيه المنظمة على منظور يبحث عن الفرص والتطلع إلى المستقبل في محاولة لاستباق الإجراءات بين المنظمات الاخرى، وخاصة الإجراءات الاستراتيجية لما لها من دور في تطوير المنظمة على جميع المستويات.

ويرى (المشاخي، 2019: 135) ان المنظمات الريادية تدرك تماماً نتائج الشروع في مشاريع جديدة دون الاخذ بنظر الاعتبار المفاجئات التي تنتظرها، لذلك فالمنظمات الريادية تحاول جاهدة إلى تقليص الفجوة بين المعلوم والمجهول من خلال جهود كبيرة للتعرف على الفرص الحقيقية مدعومة بالمعرفة والمهارة.

ويرى (9: Barrionuevo et al., 2019) أن الاستباقية يمكن أن تكون ذات تأثير مباشر على اداء المنظمات خاصة وأنها (الاستباقية) قد تكون فردية أو جماعية فهي ترتبط بالسلوك، ومن ثم قد تخسر تلك المنظمات فرص استثمارية مهمة تحول دون تحقيقها لميزة تنافسية.

ويرى الباحث ان الاستباقية هي قدرة المنظمة على السبق في اقتناص الفرص الاستثمارية المتوقعة، من خلال توقع المستقبل وقراءة البيئة الداخلية والخارجية بشكل دقيق، وهذا يتطلب ان تكون لدى القيادة الاستراتيجية نظرة مستقبلية ثاقبة ومهارة استشراف المستقبل.

المبحث الثالث

العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والاداء الريادي

توطئة:

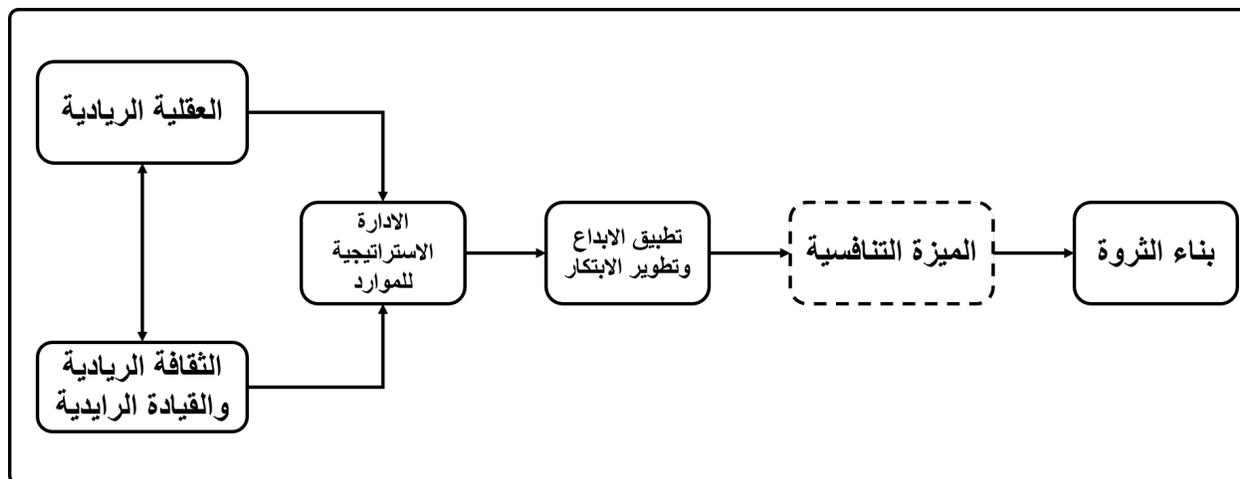
تناول هذا المبحث العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء الريادي حسب مجموعة من الباحثين ممن درسوا هذه الموضوعات، وركز على العلاقة النظرية التي يرتبط بها المفهومان حيث انهما يلتقيان في عدة نقاط رئيسية ومهمة وتمثل جوهرهما.

أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات تتميز بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد نتيجة مجموعة متداخلة من العوامل الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، مما ينجم عنها تعدد المتغيرات المؤثرة في الانشطة والممارسات المنظمة وكثرة مشاكلها وتحدياتها، ويترتب على ذلك مزيداً من الصعوبة والتعقيد في مكونات وتفاعلات منظومة (المدخلات والعمليات والمخرجات)، لذلك فإن المنظمات التي تطمح وتسعى ان تصل الى الأداء الريادي في اعمالها عمليا عليها ان تأخذ هذه العوامل بنظر الاهتمام، كي تتعامل معها لتحقيق اهدافها المطلوبة (الناصري، 2015: 74)، وعلق (MacMillan & McGrath, 2000: xv) سيستغل استراتيجيو المستقبل الناجحون العقلية الريادية، ويمزجوا أفضل النماذج القديمة للقيادة مع القدرة على الإحساس والتصرف والتعبئة السريعة، حتى في ظل ظروف غير مؤكدة للغاية. وربما يوضح ذلك (Beatty & Hughes, 2005) (2) في تشخيصهما لبيئة الاعمال اليوم، اذ يؤكدان على ان القيادة الاستراتيجية في المنظمات أصبحت أكثر صعوبة، وتحتاج الى تفاعل اطراف متعددة داخلية وخارجية مع بعضها البعض، فإن الاعمال اصبحت اكثر تعقيدا، ويحدث ذلك نتيجة العديد من العوامل منها: سرعة التغيير الذي يصيب كل شي، اذ تتطور المنتجات بسرعة كبيرة ويظهر منافسين جدد على نحو سريع، وازدياد حالة عدم التأكد، اذ اصبح التنبؤ والتخطيط للمدى البعيد اكثر صعوبة وخطر، وزيادة الغموض في البيئة، اذ تواجه اغلب المنظمات الكثير من المشكلات بالحلول التقليدية، ومن هنا تبرز حاجة المنظمات ذات التوجه الريادي الى قيادة استراتيجية قادرة على التعامل مع هذه المعطيات والتغلب عليها وتحقيق طموحاتها الريادية.

كما واثارا (Beatty & Hughes, 2005: 15) الى ان القائد الاستراتيجي هو الذي يبعد شبح الخوف عن بيئة العمل، ويفوض الافراد ويمكّنهم من القيام بالأداء بكفاءة وفاعلية، عن طريق تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم تصيد أخطائهم، والابتعاد عن المركزية والتحكم والسيطرة او تجاهل الآخرين، والانتقال من الامر المباشر للعاملين الى مفهوم (اسمح) وتركهم يعملون بالطريقة التي يتقنونها وبأسلوبهم

الخاص. و بين (النعي، 2008: 135) ان القائد الاستراتيجي يمتلك القدرة على تحمل المخاطرة، والمجازفة المحسوبة، والاستباقية، و اظهار قدراته القيادية في المواقف الحرجة، لتحقيق عوائد ومنافع بعيدة المدى للمنظمة، كما ويمتلك رؤية وتفكير استراتيجي يمكنه من اتخاذ قرارات إستراتيجية فاعلة لمواجهة الظروف المتغيرة، وتحمل المسؤولية في حالة الفشل، وأوضح (موسى، 2009: 4) ان القيادة الاستراتيجية الفاعلة تقدم مقترحات تطويرية باستمرار، وتمتلك افكار خلاقة، وحلول ابداعية لمواجهة المشاكل المستجدة، فالقائد الاستراتيجي يفهم مغزى الاحداث دون التأثير بظواهر الامور، ولديه القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة دون ان يمنعه الخطر المتوقع، لما يملكه من عقلية ناقدة وبصيرة نافذة وبعد نظر، والقدرة على التشخيص والتحليل المنطقي والتوقع بما ستؤول اليه الأمور، وهو ما يعرف بالتفكير الاستباقي.

وأشار (Hitt et al, 2009: 971) الى ان في تحليل الأداء الريادي الاستراتيجي، الأداء الريادي والقيادة الإستراتيجية ليسا تخصص واحد، ولكنهما تخصصان مكملان لبعضها البعض (داعمة بشكل متبادل)، فالأداء الريادي والقيادة الاستراتيجية لا تنفصلان، وعليه تم بناء أربعة ابعاد أساسية للأداء الريادي الاستراتيجي ارتكزت بالأساس على نظريات القيادة الاستراتيجية والأداء الريادي والعامل المشترك بينهما هو الميزة التنافسية وخلق ونمو الثروة، وهذه الابعاد كما موضحة بالشكل (4) التالي هي:



الشكل (4) الأداء الريادي الاستراتيجي.

Source: Hitt, Michael, R. Duane Ireland and David G. Sirmon. A Model of Strategic Entrepreneurship: the construct and its dimensions. Journal of Management. Vol: 29 (6), 2009.

1- العقلية الريادية: ويقصد بها طريقة التفكير في الأعمال التجارية التي تركز على مزايا عدم اليقين وتلتقطها. عدم اليقين هو ظاهرة إدراكية مشتقة من عدم القدرة على تعيين الاحتمالات للأحداث المستقبلية، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى نقص المعلومات حول علاقات السبب / النتيجة، وللعقلية الريادية عدة مكونات وهي:

أ. التعرف على الفرص الريادية: يعتبر التعرف على فرص تنظيم المشاريع نشاطاً رئيسياً لتكوين الثروة، وهو نتيجة مشتركة للعقلية الريادية.

ب. اليقظة الريادية: وهي ومضات من البصيرة المتفوقة، إذ أنّ الذين لديهم القدرة على تحديد متى تصبح السلع أو الخدمات الجديدة ممكنة أو عندما تصبح السلع أو الخدمات الحالية ذات قيمة غير متوقعة للمستهلكين يتمتعون باليقظة الريادية وهم يظهرون عقلية ريادية قوية.

ت. منطق الخيارات الحقيقية: وهي فرص ممكنة للاستثمار في الأصول الحقيقية للشركة إذا كانت الظروف المستقبلية مواتية، وهذه النظرية تعزز المرونة الإستراتيجية، وتساعد الشركات ورجال الأعمال في التعامل مع أوجه عدم اليقين المرتبطة بتحديد ومتابعة الفرص الريادية.

ث. الإطار الريادي: تزداد قدرة العقلية الريادية على تكوين الثروة عندما يتم تطبيقها في سياق إطار تنظيم المشاريع، يتضمن إجراءات مثل تحديد الأهداف وإنشاء سجل للفرص وتحديد التوقيت المرتبط بإطلاق الاستراتيجية المطلوبة لاستغلال الفرصة الريادية.

ج. سجل الفرص: وهو المكان الذي يتم فيه تسجيل الفرص الريادية، ولا يمكن السعي وراء الفرص إلا عندما يكون لدى المنظمة القدرات المطلوبة للقيام بذلك، وإن وضع جميع الفرص في سجل يجعلها مرئية للعديد من الأطراف، وبعضهم يمتلك بالفعل القدرات اللازمة لمتابعتها.
ح. التوقيت: يشتمل إطار تنظيم المشاريع على التوجيه إلى التوقيت المناسب لاستغلال الفرص الريادية.

2- الثقافة الريادية والقيادة الريادية: تتميز الثقافة الريادية الفعالة بتوقعات متعددة وتسهل جهود إدارة الموارد البشرية لإدارة الموارد بشكل استراتيجي، والثقافة الريادية الفعالة هي ثقافة يتوقع فيها أفكار وإبداعات جديدة، ويتم تشجيع المخاطرة، والتسامح مع الفشل، وتشجيع التعلم، والمنتج، والعملية والابتكارات الإدارية.

3- الإدارة الاستراتيجية للموارد: والموارد هي الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها المنظمة لاختيار وتنفيذ استراتيجياتها، والموارد النادرة والقيمة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية، عندما تكون

الموارد أيضًا غير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال أو التحويل يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة.

4- تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار: في إطار تطبيق الإبداع تم تسليط الضوء على أهمية الإبداع والابتكار في سياق ديناميكيات السوق، ويأتي مفهوم التدمير الإبداعي أو الخلاق ليشمل العمليات التي من خلالها تعمل المنظمات وتتفاعل في السعي وراء الفرص في الأسواق الحرة. والتدمير الإبداعي هو العملية التي تحدث ثورة في البنية الاقتصادية باستمرار، تدمير القديم وإنشاء الجديد باستمرار.

و بين (الزعي، 2010: 2) الى ان الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في المنظمة والذي يوفر ويهيئ الاطار المناسب لبلوغ الريادة من خلال قدرتها على التعامل مع المتغيرات الكثيرة، والتي تتمثل بقدرتها على أيجاد المناخ الملائم الذي يشجع الإبداع وروح المخاطرة في المنظمة، وقدرتها على قراءة الاحداث والتهيؤ لها، والتخلص من المفاهيم التقليدية التي تقولب قدرات الافراد وتجعلهم يعملون ضمن دائرة مغلقة والانتقال الى مفهوم الاستقلالية التي تمنح للعاملين في بعض الاعمال، والتي تسمح لهم بزيادة مساحة التفكير وزيادة قدراتهم الابداعية.

ويشير (محمد، 2011: 4) الى ان القيادة الاستراتيجية تضم ثلاث وظائف اساسية هي:

أ- الريادة: وتتمثل في ربط نظام وقيم المنظمة بالرؤية والمهمة والاهداف من خلال خطة استراتيجية.

ب- التوافق: ويتضمن التأكد من ان الهياكل التنظيمية والانظمة والعمليات الاجرائية تساهم جميعها في انجاز المهمة والرؤية.

ت- التمكين: ويتمثل في استثارة الموهبة الكامنة والبراعة والابتكارية في الافراد لإنجاز المهمة.

ويذكر (Eromafuru, 2013: 133) ان على القادة الاستراتيجيين بذل جهود خاصة لتعزيز ودعم الافراد الذين هم على استعداد للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة وتبني ممارسات جديدة لتحسين المنتجات والخدمات وتطبيقاتها الجديدة، ومن ثم فإن التحدي الذي يواجهه القيادة الاستراتيجية هو ايجاد مناخ يشجع المبدعين ويدعمهم من خلال منح المكافآت حتى مع عدم نجاح بعض الافكار بدلاً من المحاسبة والتهميش ومن ثم خلق أداءً ريادياً للمنظمة.

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول

اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

المبحث الثاني

الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

توطئة:

تتضمن اختبارات الصدق والثبات مجموعة من الاختبارات الاجرائية الضرورية التي يجب اجراؤها قبل تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وبذلك فإنها تشتمل على اختبارات الصدق الظاهري للمقاييس وصدق المحتوى ومدى اعتدالية البيانات من حيث خضوعها للتوزيع الطبيعي، والتأكد من مدى جودة المقياس من خلال التحليل العاملي التوكيدي، أضف الى ذلك تحديد مدى ثبات المقاييس والاتساق الداخلي بين فقراتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: ترميز وتوصيف المتغيرات الرئيسية للدراسة وابعادها الفرعية:

تشتمل الدراسة على متغيرين رئيسيين هما:

1. المتغير الاول: المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية وهو المتغير الذي يقاس بأربعة ابعاد فرعية هي (تحديد التوجه الاستراتيجي، الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية)

2. المتغير الثاني: المتغير التابع الاداء الريادي والذي تم قياسه بثلاث ابعاد فرعية هي (الابداع، تقبل المخاطرة، والاستباقية)

وبذلك من الضروري القيام بخطوة ترميز متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية قبل القيام بتنفيذ أي اسلوب تحليلي وذلك لتسهيل مهمة قراءتها والتعامل معها والتعرف عليها خلال عملية اجراء التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من استمارة الاستبانة.

إذ يوضح الجدول (12) المتغيرات الرئيسية للدراسة وأبعادها الفرعية ورموزها وعدد الفقرات في كل بُعد.

الجدول (12) ترميز وتوصيف المتغيرات الرئيسية للدراسة وابعادها الفرعية

عدد الفقرات	رمز المؤشر الإحصائي	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
5	SOI	تحديد التوجه الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية StrLea
5	ISCC	الاستثمار والمحافظة على المقدرات	

		الجوهريّة	
5	HCD	تطوير رأس المال البشري	
5	OCD	تعزيز الثقافة التنظيمية	
5	IN	الابداع	الإداء الريادي PrePer
5	AR	تقبل المخاطرة	
5	PR	الاستباقية	

المصدر: اعداد الباحث.

ثانياً: اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس:

تشير مقاييس الصدق الى أنّ المقياس يمكن أن يقيس فعلاً ما تم وضعه لقياسه ، بمعنى اخر هل ان المقياس يقيس الظاهرة عينة الدراسة وليس شيء اخر (Sekaran, 2003 : 206) اذ يشير الصدق الظاهري إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما اسس لقياسه، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الاختبار، وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والذي يعتمد كلياً على خبرة وإلمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث (Mohajan , 2017 : 16) اما بالنسبة الى صدق المحتوى الذي يطلق عليه في بعض الاحيان صدق المضمون فهو يستخدم كأداة لقياس الاختبارات التحصيلية ولكنه غير كاف لقياس القدرات والاستعدادات الشخصية، وهو يقوم على فحص مضمون الاختبار فحصاً دقيقاً بغرض تحديد ما إذا كان يشتمل على عينة ممثلة لميدان السلوك الذي يقيسه (صونيا ، 2020 : 326).

ولتحقيق الاختبارات اعلاه، وعلى الرغم من تبني الباحث لمقاييس اجنبية جاهزة تم تطبيقها في بيئات عالمية مختلفة، قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال (الملحق (2)). وذلك للتأكد من مدى صدق أداة القياس وتحديد مدى تناسق هيكلية المقاييس من حيث الابعاد وانتماء ووضوح كل فقرة من حيث المحتوى التطبيقي والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من الفقرات ومدى انسجامها مع بيئة التطبيق على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عينة الدراسة.

وبناءً على الاقتراحات والملاحظات التي اقترحتها السادة المحكمون حول بعض فقرات الاستبانة وما نتج عن المناقشات التي جرت معهم في هذا الإطار أجرى الباحث التعديلات اللازمة وتغيير بعض الصياغات الخاصة ببعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وانسجاماً مع مكان التطبيق وأكثر تمثيلاً وقياساً للأبعاد والمتغيرات التي تمثلها. ويوضح الجدول (13) النسب المئوية لاتفاق السادة المحكمين حول فقرات القياس وحسب كل بعد فرعي.

الجدول (13) نسب اتفاق الخبراء المحكمين حول فقرات القياس في الاستبانة

نوع التعديل	نسبة الاتفاق %	عدد الفقرات المتفق عليها	عدد الفقرات الكلي	المتغيرات
تعديل في صياغة ومحتوى فقرات القياس	80	4	5	تحديد التوجه الاستراتيجي
	80	4	5	الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية
	100	5	5	تطوير رأس المال البشري
	60	3	5	تعزيز الثقافة التنظيمية
الاداء الريادي	80	4	5	الابداع
	100	5	5	تقبل المخاطرة
	80	4	5	الاستباقية

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى نتائج تحكيم الاستبانة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

يكتسب هذا التوزيع اهمية بالغة للتأكد مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، مما يعطي للباحث حرية اختيار الإحصاءات المناسبة لهذه البيانات، وبالتالي يمكن للباحث استعمال الإحصاءات المعلمية في حال توزعت البيانات طبيعياً واستخدام الإحصاءات اللامعلمية في حال عدم توزيع البيانات طبيعياً. اذ يعد اختبار التوزيع الطبيعي اختبار توزيع ميداني للبيانات المتجمعة ويظهر بيانياً على شكل جرس مقلوب ويكون التوزيع متماثلاً عندما تتطابق فيه قيم مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي، الوسيط، والمنوال ويتوقف

الحصول على منحني التوزيع الطبيعي للبيانات على طبيعة العينة وحجمها (, Ghasemi & Zahediasl)
(2012: 487)

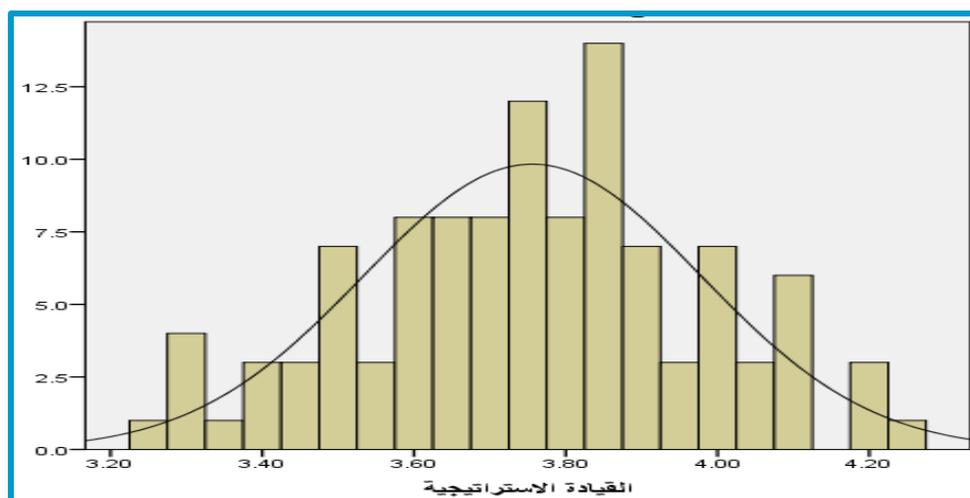
ولأغراض الدراسة الحالية سيعتمد الباحث على أكثر الاختبارات شيوعاً للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات وهو اختبار كولموكوروف – سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test)، وعلى النحو الآتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الاستراتيجية:

تبين نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (14) بان قيمة احصائية كولموكوروف سميرنوف قد بلغت (0.071) كما بلغ مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (*0.200) وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) وبالتالي فهو غير دال معنوياً، يؤكد بان جميع بيانات متغير القيادة الاستراتيجية تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكن الباحث من استخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (5) منحني التوزيع الطبيعي العام لاعتدالية التوزيع الخاص ببيانات متغير القيادة الاستراتيجية.
الجدول (14) اختبار كولموكوروف- سميرنوف لمتغير القيادة الاستراتيجية

Tests of Normality						
القيادة الاستراتيجية	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
	.071	110	.200*	.986	110	.290

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).



الشكل (5) منحني التوزيع الطبيعي لاعتدالية التوزيع لمتغير القيادة الاستراتيجية
المصدر: مخرجات البرنامج (SPSS V.23)

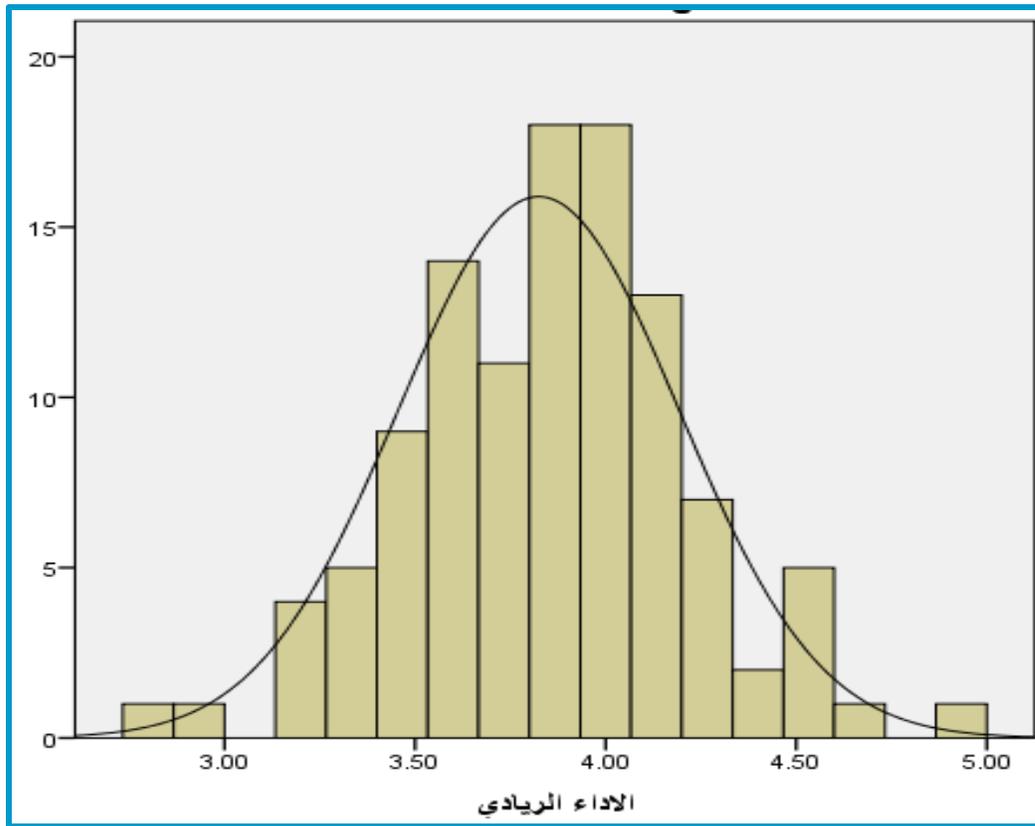
2. اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس الاداء الريادي:

تبين نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (15) بان قيمة احصائية كولموكوروف سميرنوف قد بلغت (0.073) كما بلغ مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.194) وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) وبالتالي فهو غير دال معنوياً، وهذا يعني ان جميع بيانات متغير الاداء الريادي تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكن الباحث من استخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (6) منحى التوزيع الطبيعي الخاص ببيانات متغير الاداء الريادي.

الجدول (15) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير الاداء الريادي

Tests of Normality						
الاداء الريادي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
	.073	110	.194	.991	110	.710

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).



الشكل (6) منحى التوزيع الطبيعي لاعتمادية التوزيع لمتغير الاداء الريادي
المصدر: مخرجات البرنامج (SPSS V.23)

رابعاً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي:

يستخدم التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات المقاسة والعوامل الكامنة، كما يستخدم في تقييم قدرة انموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال (Hair et al., 2010: 116) ويتضمن هذا التحليل نظرية أساسية تتعلق بعدد محدد من العوامل (الابعاد) وهيكل معين من فقرات القياس التي تنتمي كل منها الى بعد معين،

وغالباً ما يتم تضمين هذا التحليل في إطار عمل أكبر لنموذج المسار او ما يسمى حالياً بنموذج المعادلة الهيكلية (Mair , 2018: 3)، ولأجل اختبار الصدق البنائي التوكيدي سيتم التأكد من معيارين اساسيين هما:

1. تقديرات المعلمة المعيارية:

تكون تقديرات المعلمة المعيارية لكل فقرة من فقرات المقياس مقبولة في حال تجاوزت قيمها نسبة (0.40) وفي حال كانت اقل ستحذف من المقياس، وسيتم اعتماد قيمة النسبة الحرجة (C.R.) كقيمة معيارية لقبول معنوية التقديرات المعيارية، اذ ان النسبة الحرجة تكون مقبولة كلما كانت معنوية (Prudon, 2015: 4)

2. مؤشرات تطابق الانموذج:

تعتمد مؤشرات تطابق الانموذج للحكم على مستوى جودة الانموذج الهيكلية المختبر وتحديد مدى ملائمتها للبيانات التي سحبت من العينة ومن ثم يمكن تشخيص مستوى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد به المقياس مع اجابات افراد العينة المدروسة، وهنا سيتم الاعتماد على بعض مؤشرات المطابقة التي يمكن تحديد مدى القبول لها من خلال الجدول (16).

جدول (16) مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية

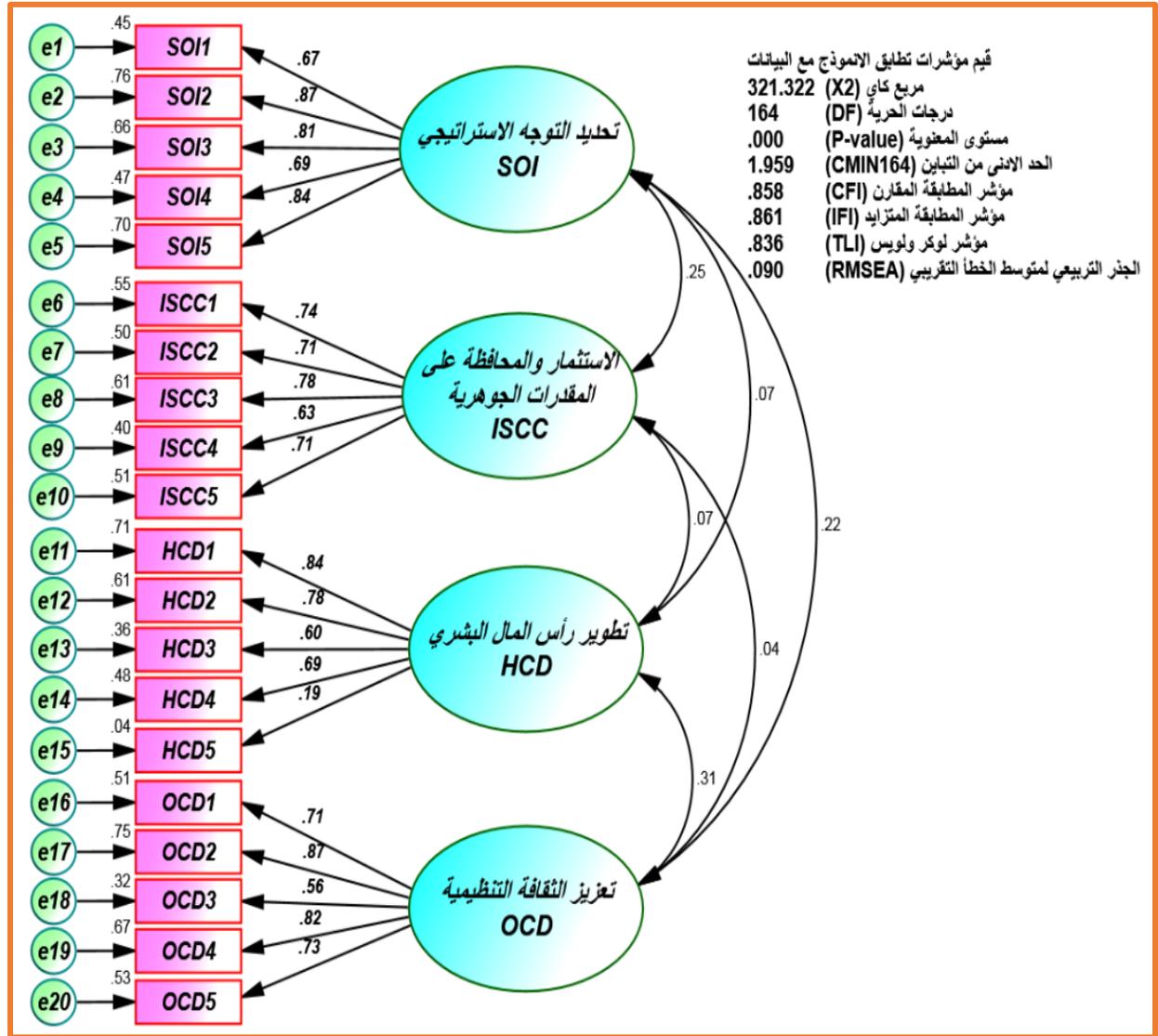
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	$IFI > 0.90$

TLI > 0.90	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	4
RMSEA < 0.08	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	5

Source: Afthanorhan, W. A. (2013) " *A Comparison of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis* " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5, P. 199.

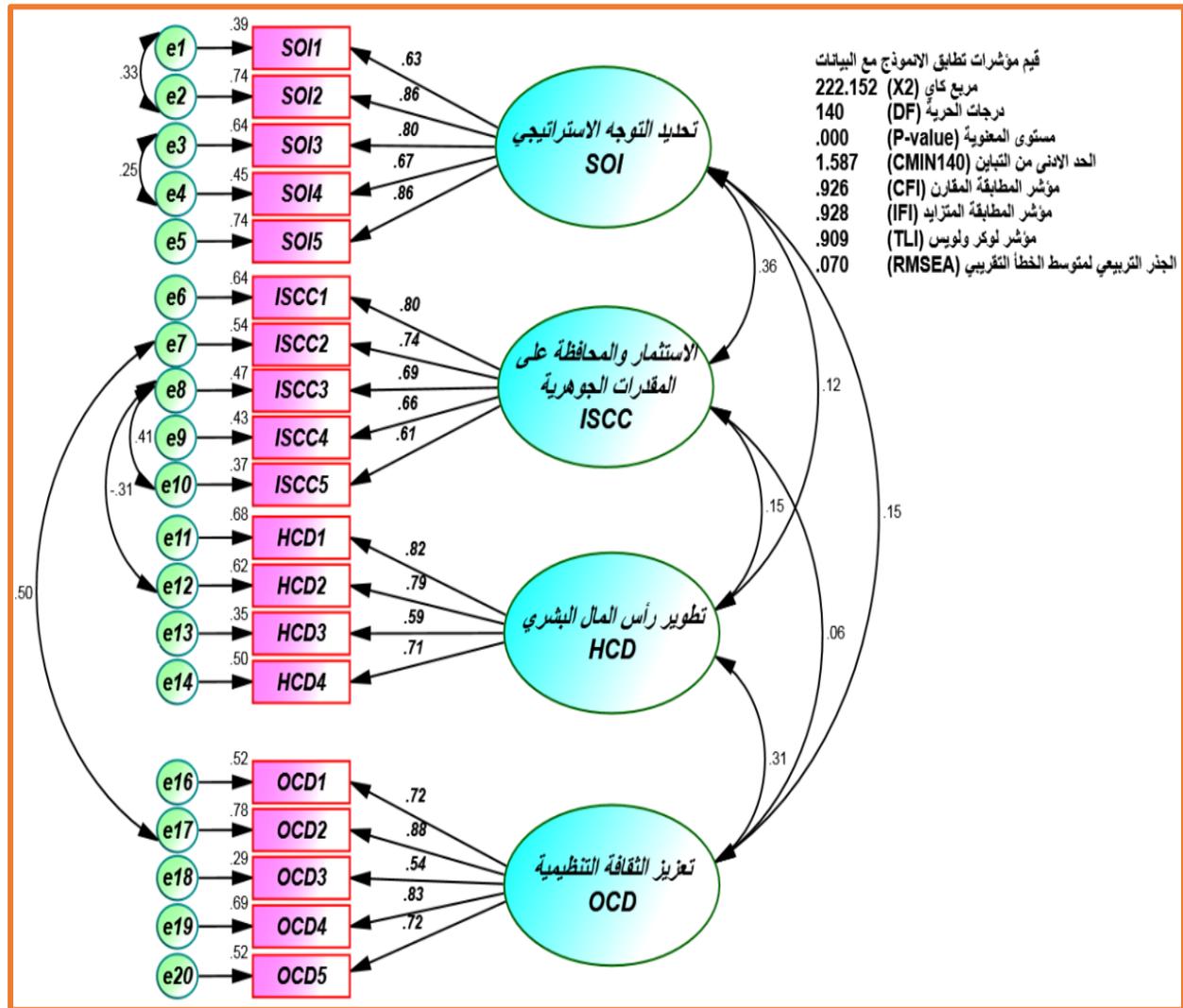
1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الاستراتيجية:

لقد تم قياس متغير القيادة الاستراتيجية من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (تحديد التوجه الاستراتيجي (5) فقرة، الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية (5) فقرة، تطوير راس المال البشري (5) فقرة، وتعزيز الثقافة التنظيمية (5) فقرة). اذ يتضح من الشكل (7) ان جميع مؤشرات مطابقة الأنموذج كانت مؤشرات ضعيفة دون مدى القبول المحدد لها في القاعدة الخاصة بها ، بالإضافة الى ضعف تقديرات المعلمة المعيارية لإحدى فقرات القياس وانخفاض نسبتها عن القيمة المعيارية لها البالغة (0.40) ، وهذه الفقرة هي (HCD5) البالغ تقديرها المعيارية (0.19) مما يدل على وجود علاقات تباين مشترك بين الفقرات سببت هذا الضعف في هذه المؤشرات ، وهذا يوجب على الباحث الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج والتي تسهم في معالجة وتقويد ارتفاع نسب التباين المشترك بين اخطاء القياس لبعض الفقرات والتي سببت انخفاض مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي ، وبأقل عدد ممكن من مؤشرات التعديل .



الشكل (7) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية قبل التعديل المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

وبعد اجراء (5) من مؤشرات التعديل بين فقرات المقياس للسيطرة على علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس الخاصة ببعض الفقرات، اتضح ان جميع مؤشرات مطابقة الأنموذج مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلية قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة، وكما يتضح في الشكل (8). كما يلاحظ ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات متغير القيادة الاستراتيجية قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير بفقراته، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (17) أتضح إنها نسب معنوية وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها وبذلك يتضح ان متغير القيادة الاستراتيجية يقاس بـ(19) فقرة قياس.



الشكل (8) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية بعد التعديل
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

جدول (17) معاملات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الاستراتيجية

المسارات	الاوزان الاتحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
SOI5 <---	تحديد التوجه الاستراتيجي	.859	1.000		
SOI4 <---	تحديد التوجه الاستراتيجي	.671	.674	.086	7.834 ***

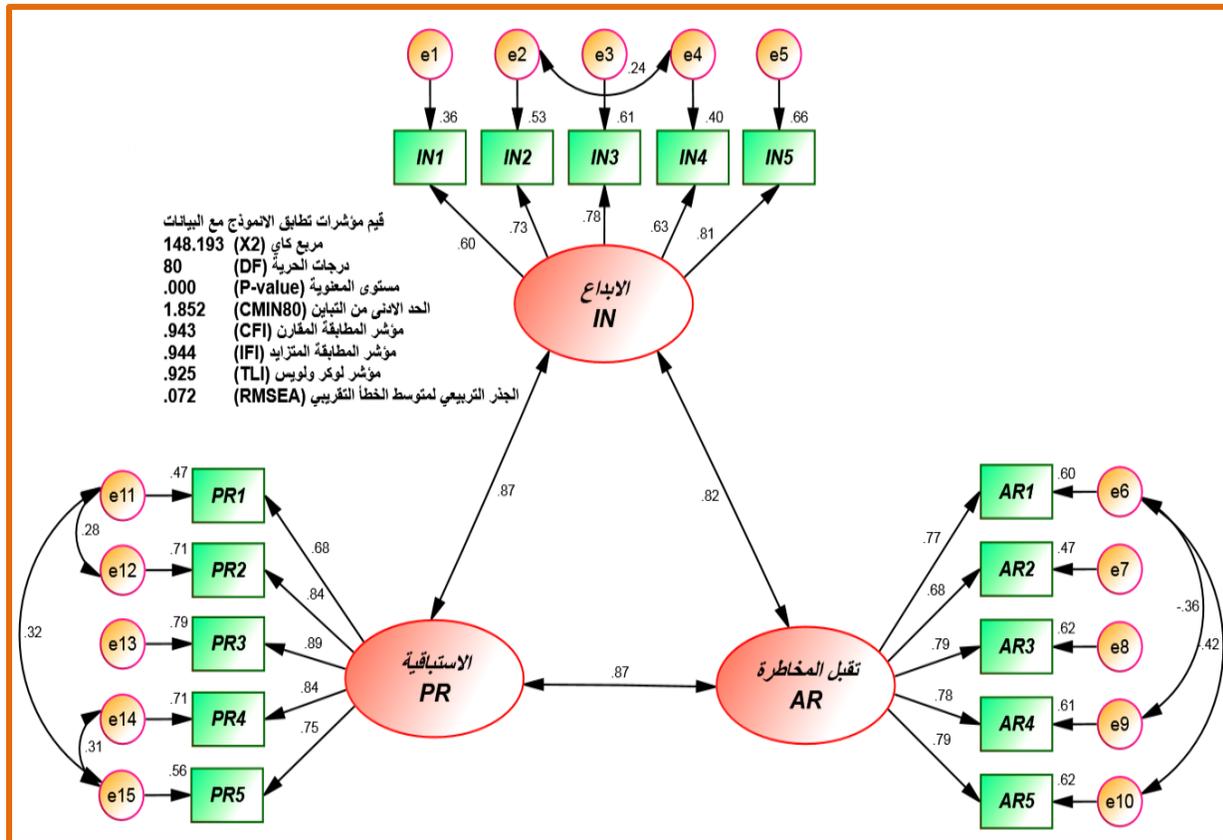
SOI3	<---	تحديد التوجه الاستراتيجي	.797	.914	.091	9.997	***
SOI2	<---	تحديد التوجه الاستراتيجي	.863	1.035	.094	11.035	***
SOI1	<---	تحديد التوجه الاستراتيجي	.626	.661	.094	7.022	***
ISCC5	<---	الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية	.605	1.000			
ISCC4	<---	الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية	.659	1.063	.192	5.533	***
ISCC3	<---	الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية	.688	1.133	.148	7.654	***
ISCC2	<---	الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية	.737	1.220	.202	6.047	***
ISCC1	<---	الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية	.797	1.194	.193	6.173	***
HCD4	<---	تطوير راس المال البشري	.709	1.000			
HCD3	<---	تطوير راس المال البشري	.595	.846	.145	5.845	***
HCD2	<---	تطوير راس المال البشري	.786	1.217	.160	7.607	***
HCD1	<---	تطوير راس المال البشري	.825	1.157	.150	7.732	***
OCD5	<---	تعزيز الثقافة التنظيمية	.721	.913	.106	8.610	***
OCD4	<---	تعزيز الثقافة التنظيمية	.828	1.000			
OCD3	<---	تعزيز الثقافة التنظيمية	.539	.622	.103	6.029	***
OCD2	<---	تعزيز الثقافة التنظيمية	.884	1.071	.095	11.291	***
OCD1	<---	تعزيز الثقافة التنظيمية	.718	.805	.094	8.576	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

2- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الاداء الريادي:

لقد تم قياس متغير الاداء الريادي من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي (الابداع (5) فقرة، تقبل المخاطرة (5) فقرة، والاستباقية (5) فقرة). اذ يتضح من الشكل (9) ان تقديرات المعلمة المعيارية لجميع فقرات القياس قد تجاوزت نسبة القبول الخاصة بها البالغة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (9) وان جميعها كانت نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (18) اتضح انها جميعها نسب معنوية وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وكما مبينة في الشكل (9) بانها وبعد اجراء (6) من مؤشرات التعديل لمعالجة نسب التباين المشترك الظاهرة بينها قد استوفت قاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الاداء الريادي يقاس بثلاثة ابعاد فرعية وكل بعد فرعي تم قياسه بخمس فقرات تمثل هيكلية البعد.



الشكل (9) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

جدول (18) معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الاداء الريادي

المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعيار ي	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية	
IN5	<---	الابداع	.811	1.124	.168	6.677	***
IN4	<---	الابداع	.632	.811	.145	5.608	***
IN3	<---	الابداع	.781	1.047	.160	6.528	***
IN2	<---	الابداع	.727	1.059	.170	6.213	***
IN1	<---	الابداع	.598	1.000			
AR1	<---	تقبل المخاطرة	.773	.916	.122	7.527	***
AR2	<---	تقبل المخاطرة	.682	.808	.104	7.759	***
AR3	<---	تقبل المخاطرة	.789	.847	.092	9.208	***
AR4	<---	تقبل المخاطرة	.778	.815	.091	8.914	***
AR5	<---	تقبل المخاطرة	.790	1.000			
PR5	<---	الاستباقية	.747	1.000			
PR4	<---	الاستباقية	.844	1.047	.093	11.282	***
PR3	<---	الاستباقية	.888	1.256	.126	9.955	***
PR2	<---	الاستباقية	.844	1.014	.108	9.430	***
PR1	<---	الاستباقية	.683	.939	.105	8.956	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

خامساً: الثبات البنائي لأداة القياس:

يتعلق الصدق والثبات بمدى توفير المقياس نتيجة مستقرة ومتسقة ويُقال إن المقياس أو الاختبار يمكن الاعتماد عليه إذا كان تكرار القياس الذي تم اجراؤه في ظل ظروف ثابتة سيعطي نفس النتيجة، ويتمتع المقياس

بمصداقية عالية في الاتساق إذا كانت عناصره تقيس نفس البنية، ويعد معامل كرونباخ ألفا المقياس الأكثر استخدامًا في هذا الجانب (Taherdoost , 2016: 33)

وبغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ ألفا الذي يعد من أفضل اساليب ثبات المقاييس السلوكية ومعامل الصدق الهيكلي الذي يمثل الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا، وفي هذا الصدد اشارت (Sharma , 2016: 273) الى كيفية تفسير قيم كرونباخ ألفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة وكما مبين في الجدول (19).

الجدول (19) مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ ألفا

ت	قيمة كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
1.	$\alpha \geq 0.9$	ممتاز
2.	$\alpha \geq 0.8 < 0.9$	جيد
3.	$\alpha \geq 0.7 < 0.8$	مقبول
4.	$\alpha \geq 0.6 < 0.7$	مشكوك فيه
5.	$\alpha \geq 0.5 < 0.6$	ضعيف
6.	$\alpha < 0.5$	غير مقبول

Source: Sharma, B. (2016). *A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals*. Asian Pacific Journal of Health Sciences, 3(4), P. 273.

اذ نلاحظ من الجدول (20) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.735 - 0.891) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (20) معامل الثبات والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات والابعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1.	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.735	0.857
2.	الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية	0.749	0.865
3.	تطوير رأس المال البشري	0.858	0.926
4.	تعزيز الثقافة التنظيمية	0.829	0.910
5.	القيادة الاستراتيجية	0.891	0.944
6.	الابداع	0.750	0.866
7.	تقبل المخاطرة	0.818	0.904
8.	الاستباقية	0.767	0.876
9.	الاداء الريادي	0.874	0.935

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

سادساً: اختبار الاتساق الداخلي:

يهدف هذا الاختبار الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين متغيرات وابعاد الدراسة الحالية مع فقراتها ، واعتمد الباحث على استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها ، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد ، ويوضح الجدول (21) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده ، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (21) الى وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات والفقرات من جهة والابعاد والفقرات من جهة اخرى ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالٍ بين محتوى جميع مقاييس الدراسة .

الجدول (21) الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعية

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
تحديد التوجه الاستراتيجي		SOI1	.476**	.299**	.01
		SOI2	.532**	.323**	.01
		SOI3	.168	-.146-	.01
		SOI4	.496**	.273**	.01
		SOI5	.574**	.555**	.01
القيادة الاستراتيجية	الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية	ISCC1	.497**	.418**	.01
		ISCC2	.388**	.144	.01
		ISCC3	.592**	.450**	.01
		ISCC4	.671**	.473**	.01
		ISCC5	.437**	.373**	.01
تطوير رأس المال البشري		HCD1	.366**	.279**	.01
		HCD2	.554**	.466**	.01
		HCD3	.463**	.126	.01
		HCD4	.563**	.252**	.01
		HCD5	حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي		
تعزيز الثقافة التنظيمية		OCD1	.484**	.231*	.01
		OCD2	.502**	.409**	.01
		OCD3	.377**	.350**	.01
		OCD4	.591**	.287**	.01
		OCD5	.552**	.247**	.01

.01	.668**	.751**	IN1	الابداع	الاداء الريادي
.01	.668**	.751**	IN2		
.01	.430**	.377**	IN3		
.01	.256**	.355**	IN4		
.01	.519**	.381**	IN5		
.01	.519**	.649**	AR1	تقبل المخاطرة	
.01	.452**	.400**	AR2		
.01	.519**	.649**	AR3		
.01	.668**	.629**	AR4		
.01	.639**	.635**	AR5		
.01	.809**	.840**	PR1	الاستباقية	
.01	.298**	.443**	PR2		
.01	.452**	.504**	PR3		
.01	.661**	.460**	PR4		
.01	.519**	.401**	PR5		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.23

المبحث الثاني

الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

توطئة:

يركز هذا المبحث على عرض وتحليل الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة وتفسيرها، ويتضمن فقرتين رئيسيتين، الاولى تتعرض الى وصف وتشخيص المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية، اما الثانية فتتعلق بالمتغير التابع الاداء الريادي وعلى مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عينة الدراسة، وقد استخدمت لتحقيق هذا الغرض عدة اساليب احصائية مناسبة تمثلت بالوسط الحسابي¹ الموزون، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف والاهمية النسبية. وقد اعتمد في ذلك البرامج الاحصائية (SPSS V.23 ; Microsoft Excel 2010)، وكما يأتي:

أولاً: وصف وتشخيص متغير القيادة الاستراتيجية:

ويتألف هذا المتغير من أربعة ابعاد فرعية، وعلى النحو الآتي:

1. وصف وتشخيص بعد تحديد التوجه الاستراتيجي:

يظهر الجدول (22) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعدها تحديد التوجه الاستراتيجي الذي يتمثل بخمس مؤشرات ميدانية ($SOI_1 - SOI_5$)، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.100) والانحراف المعياري (0.621) ومعامل الاختلاف النسبي (20.04%) والاهمية النسبية (62.00%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان الشركة عينة الدراسة لا تتصف استراتيجياتها الانتاجية والتسويقية بالوضوح والفهم ولكنها تدعم عملية التغيير لتحقيق التصور المستقبلي من خلال اشراك جميع اصحاب المصلحة وتعزيز ادارة العاملين ومبادراتهم في تحسين مستوى التوجه الاستراتيجي والاشترك بقرارات الشركة من اجل ضمان تنفيذها بأفضل صورة ممكنة .

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تمتلك ادارة الشركة الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة). على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.436) وبانحراف معياري بلغ (1.303) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (37.92%) وبأهمية نسبية بلغت (68.73%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

¹ وفقاً لـ (Nakapan & Radsiri , 2012: 573) فقد حُدد مستوى الاجابات في ضوء الاوساط الحسابية من خلال تحديد انتمائها لخمس فئات هي: (1-1.80): منخفض جداً، (1.81-2.60) منخفض، (2.61-3.40) معتدل، (3.41-4.20) مرتفع، (4.21-5.00) مرتفع جداً.

في حين حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (تتسم استراتيجية ادارة الشركة بالوضوح والفهم) على اقل متوسط حسابي موزون إذ بلغ (2.700) وبانحراف معياري بلغ (1.231) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (45.58%) وبأهمية نسبية بلغت (54.00%)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة.

جدول (22) الاحصاءات الوصفية لبعده تحديد التوجه الاستراتيجي

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
تتسم استراتيجية ادارة الشركة بالوضوح والفهم.	2.700	1.231	45.58	54.00	معتدل	5
تدعم ادارة الشركة عملية التغيير لتحقيق التصور المستقبلي من خلال اشراك جميع اصحاب المصلحة.	3.100	1.263	40.75	62.00	معتدل	3
تمتلك ادارة الشركة الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة.	3.436	1.303	37.92	68.73	مرتفع	1
تسعى ادارة الشركة للحفاظ على ديمومتها واستمرارها من خلال مواكبة التغييرات المحيطة بالعمل.	3.146	1.203	38.24	62.91	معتدل	2
تمتلك ادارة الشركة التصورات الواضحة للتعاطي مع بيئتها الخارجية وتحدياتها	3.073	1.239	40.33	61.45	معتدل	4
المعدل العام لبعده تحديد التوجه الاستراتيجي	3.100	0.621	20.04	62.00	معتدل	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel).

2. وصف وتشخيص بعد الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية:

يظهر الجدول (23) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعث الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (ISCC₁ – ISCC₅)، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.798) والانحراف المعياري (0.364) ومعامل الاختلاف النسبي (9.58%) والأهمية النسبية (75.96%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن الشركة عينة الدراسة تسعى إلى توفير المتطلبات الضرورية التي تستلزمها عملية تحقيق التكامل بين الأقسام والإدارات المختلفة في توزيع الموارد وهي تهتم بالمحافظة على مواردها من خلال تجميعها ودمجها واستغلالها بالشكل الأمثل وبناء قدرات جديدة لتطوير سياساتها واستراتيجياتها التصنيعية.

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تحافظ إدارة الشركة على مواردها من خلال تجميعها ودمجها واستغلالها بالشكل الأمثل). على أعلى متوسط حسابي موزون إذ بلغ (3.900) وانحراف معياري بلغ (0.649) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (16.64%) وبأهمية نسبية بلغت (78.00%)، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تولي إدارة الشركة أهمية كبيرة للمبادرات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين). على أقل متوسط حسابي موزون إذ بلغ (3.655) وانحراف معياري بلغ (0.735) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.11%) وبأهمية نسبية بلغت (73.09%)، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة قد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إلا أنها مازالت تتمتع بمستوى إجابات مرتفع حسب إجابات أفراد العينة.

جدول (23) الإحصاءات الوصفية لبعث الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي %	الأهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
تحرص إدارة الشركة على تحقيق التكامل بين الأقسام والإدارات المختلفة في توزيع الموارد.	3.800	0.688	18.11	76.00	مرتفع	3
تحافظ إدارة الشركة على مواردها من خلال تجميعها ودمجها واستغلالها بالشكل الأمثل.	3.900	0.649	16.64	78.00	مرتفع	1

2	مرتفع	77.27	18.71	0.723	3.864	تستثمر ادارة الشركة الموارد لبناء قدرات جديدة لتطوير المقدرات الجوهرية.
4	مرتفع	75.45	18.88	0.712	3.773	تخصص إدارة الشركة مبالغ من ميزانيتها لتوفير البرامج التدريبية التي تطور وتنمي العمل.
5	مرتفع	73.09	20.11	0.735	3.655	تولي ادارة الشركة اهمية كبيرة للمبادرات الابداعية والابتكارية لدى العاملين.
-	مرتفع	75.96	9.58	0.364	3.798	المعدل العام لبعد الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel).

3. وصف وتشخيص بعد تطوير رأس المال البشري:

يظهر الجدول (24) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد تطوير رأس المال البشري الذي يتمثل بأربع مؤشرات ميدانية ($HSD_1 - HSD_4$)، بعد ان حذفت الفقرة الخامسة من خلال التحليل العاملي التوكيدي. إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (2.987) والانحراف المعياري (0.771) ومعامل الاختلاف النسبي (25.81%) والاهمية النسبية (59.74%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان الشركة عينة الدراسة تعمل باقل من مستوى الطموح على تحسين امكاناتها البشرية وتطوير مهارات موظفيها من خلال تصميم البرامج التدريبية المفيدة ومنح فرص التعلم والتطوير وتهيئة مستلزمات البرامج التدريبية لضمان تحسين مهارات الموظفين وتعزيز الاداء بهدف ضمان المستقبل والاستجابة لكافة التطورات بخصوص المنتجات الغذائية .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تؤمن ادارة الشركة بأهمية الدورات التدريبية في تطوير العمل). على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.173) وبانحراف معياري بلغ (1.380) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (43.51%) وبأهمية نسبية بلغت (63.45%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تعطي ادارة الشركة فرص متساوية للعاملين لإكمال دراستهم وتطوير قدراتهم.) على اقل متوسط حسابي موزون إذ بلغ (2.864) وبانحراف معياري بلغ (1.456) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (50.83%) وبأهمية نسبية بلغت (57.27%)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة.

جدول (24) الاحصاءات الوصفية لبعده تطوير رأس المال البشري

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
تؤمن ادارة الشركة بأهمية الدورات التدريبية في تطوير العمل.	3.173	1.380	43.51	63.45	معتدل	1
تهتم ادارة الشركة بتهيئة البرامج التدريبية اللازمة لإعداد قادة مستقبليين.	3.164	1.385	43.78	63.27	معتدل	2
تعطي ادارة الشركة فرص متساوية للعاملين لإكمال دراستهم وتطوير قدراتهم.	2.864	1.456	50.83	57.27	معتدل	4
تستمع ادارة الشركة لأراء العاملين وتفسح لهم المجال في اتخاذ القرارات.	2.646	1.512	57.15	52.91	معتدل	3
تحاول الادارة جعل الشركة مركز لاستقطاب الكفاءات والقدرات المميزة.					حذفت من خلال التحليل العملي التوكيدي	
المعدل العام لبعده تطوير رأس المال البشري	2.987	0.771	25.81	59.74	معتدل	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel).

4. وصف وتشخيص بعد تعزيز الثقافة التنظيمية:

يظهر الجدول (25) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء تعزيز الثقافة التنظيمية الذي يتمثل بخمس مؤشرات ميدانية (OCD₁ – OCD₅) إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.704) والانحراف المعياري (0.383) ومعامل الاختلاف النسبي (10.34%) والاهمية النسبية (74.07%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الشركة عينة الدراسة تسعى الى تدعيم ثقافتها التنظيمية بشكل فريد من نوعه من خلال تهيئة المناخات الايجابية الداعمة للعمل الانتاجي وتشجيع ثقافة البحث عن فرص ريادة الاعمال وتحسين قدرتها على تقديم الافكار الابتكارية المطورة لجودة المنتجات التي تقدمها الشركة وتحسين اداءها .

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تتبع ادارة الشركة سلوكيات وسياسات تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.846) وبانحراف معياري بلغ (0.719) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (18.70%) وبأهمية نسبية بلغت (76.91%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تشجع ادارة الشركة ابداء الرأي للعاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات) على اقل متوسط حسابي موزون إذ بلغ (3.409) وبانحراف معياري بلغ (0.881) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (25.84%) وبأهمية نسبية بلغت (68.18%)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة.

جدول (25) الاحصاءات الوصفية لبعء تعزيز الثقافة التنظيمية

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي %	الاهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
تتمتع إدارة الشركة بثقافة تنظيمية فريدة يصعب تقليدها.	3.627	0.765	21.08	72.55	مرتفع	4
تشجع ادارة الشركة ثقافة البحث عن فرص ريادة الاعمال، والتي تعد مصدر حيوي للنمو والابتكار.	3.827	0.715	18.68	76.55	مرتفع	2
ان ثقافة الشركة التنظيمية تضع في	3.809	0.710	18.65	76.18	مرتفع	3

						الحسبان اهمية للقيم والاعتبارات الاخلاقية.
5	مرتفع	68.18	25.84	0.881	3.409	تشجع ادارة الشركة ابداء الرأي للعاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات.
1	مرتفع	76.91	18.70	0.719	3.846	تتبع ادارة الشركة سلوكيات وسياسات تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة.
-	مرتفع	74.07	10.34	0.383	3.704	المعدل العام لبعد تعزيز الثقافة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel).

ويوضح الجدول (26) الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الاستراتيجية الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.397) وقيمة الانحراف المعياري له (0.349) ومعامل اختلاف قدره (10.27%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (67.94%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى معتدل من الاتفاق لدى افراد العينة المدروسة حول وجود فقرات القيادة الاستراتيجية ميدانياً.

اما بالنسبة الى الترتيب العام لأبعاد متغير القيادة الاستراتيجية ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة بهذه الابعاد، فقد جاء ترتيبها كما يلي (بعد الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية، بعد تعزيز الثقافة التنظيمية، بعد التوجه الاستراتيجي، وبعد تطوير راس المال البشري) على التوالي.

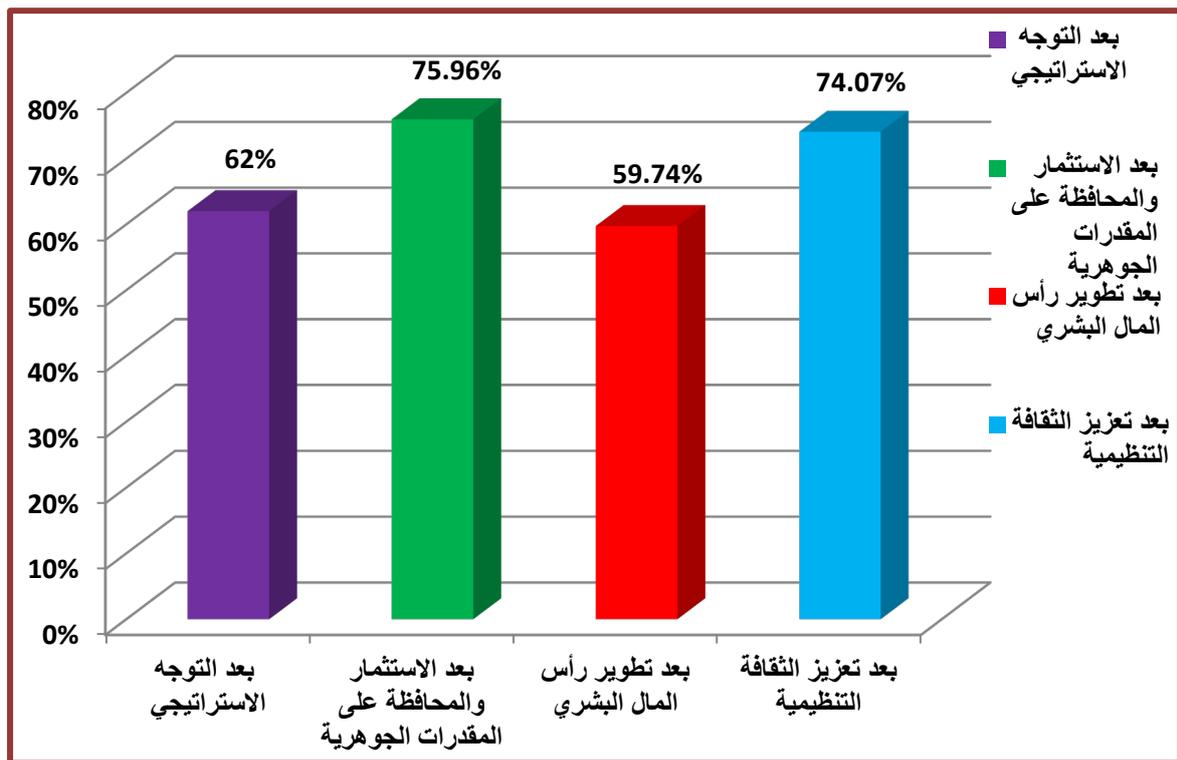
جدول (26) الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الاستراتيجية

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الابعاد	ترتيب الابعاد
بعد التوجه الاستراتيجي	3.100	0.621	20.04	62.00	معتدل	3
بعد الاستثمار والمحافظة على	3.798	0.364	9.58	75.96	مرتفع	1

المقدرات الجوهرية						
4	معتدل	59.74	25.81	0.771	2.987	بعد تطوير رأس المال البشري
2	مرتفع	74.07	10.34	0.383	3.704	بعد تعزيز الثقافة التنظيمية
-	معتدل	67.94	10.27	0.349	3.397	المعدل العام للقيادة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS).

وبهدف تمثيل مستوى اهمية أبعاد متغير القيادة الاستراتيجية بيانياً على مستوى الشركة عينة الدراسة، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاهمية النسبية المتحققة والشكل (10) يوضح ذلك:



الشكل (10) التمثيل البياني لأبعاد القيادة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث.

ثانياً: وصف وتشخيص متغير الاداء الريادي:

ويتألف من ثلاثة ابعاد فرعية وكالاتي:

1. وصف وتشخيص بعد الابداع:

يظهر الجدول (27) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعده الابداع الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (IN₁-IN₅)، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.166) والانحراف المعياري (1.098) ومعامل الاختلاف النسبي (34.69%) والاهمية النسبية (63.31%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان الشركة عينة الدراسة تسعى الى حد ما الى توفير الدعم اللازم للعاملين لتنفيذ الافكار الجديدة في عملهم وهي تهتم باستخدام التكنولوجيا الحديثة بهدف تحسين خدماتها وتبني مداخل جديدة للتعامل مع المشاكل التي تواجهها واستثمار الفرص في المجالات العلمية الجديدة لتطوير عملها وتحسين أدائها.

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تسعى ادارة الشركة الى استثمار الفرص في المجالات العلمية الجديدة لتطوير عملها.) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.300) وبانحراف معياري بلغ (1.398) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (42.37%) وبأهمية نسبية بلغت (66.00%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (توفر ادارة الشركة الدعم اللازم للعاملين لتنفيذ الافكار الجديدة في عملهم.) على اقل متوسط حسابي موزون إذ بلغ (2.882) وبانحراف معياري بلغ (1.432) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (49.69%) وبأهمية نسبية بلغت (57.64%)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة.

جدول (27) الاحصاءات الوصفية لبعده الابداع

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
توفر ادارة الشركة الدعم اللازم للعاملين لتنفيذ الافكار الجديدة في عملهم.	2.882	1.432	49.69	57.64	معتدل	5
تسعى ادارة الشركة في مجال	3.155	1.322	41.89	63.09	معتدل	4

						عملها الى استخدام التكنولوجيا الحديثة بهدف تحسين خدماتها.
3	معتدل	64.73	41.21	1.334	3.236	تنظر ادارة الشركة الى الابتكار والابداع كمصدر لتحقيق التميز في عملها.
2	معتدل	65.09	41.08	1.337	3.255	تميل ادارة الشركة الى تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشاكل التي تواجهها.
1	معتدل	66.00	42.37	1.398	3.300	تسعى ادارة الشركة الى استثمار الفرص في المجالات العلمية الجديدة لتطوير عملها.
-	معتدل	63.31	34.69	1.098	3.166	المعدل العام لبعد الابداع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel).

2. وصف وتشخيص بعد تقبل المخاطرة:

يظهر الجدول (28) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد تقبل المخاطرة الذي يتمثل بخمس مؤشرات ميدانية (AR_1-AR_5) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.487) والانحراف المعياري (0.984) ومعامل الاختلاف النسبي (28.21%) والاهمية النسبية (69.75%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الشركة عينة الدراسة تسعى الى تقبل المخاطر التي تواجهها خاصة التي تتعلق برسم استراتيجياتها وتحقيق الاهداف المرجوة وهي تغامر وتجازف في طرح الافكار الابداعية والابتكارية من اجل تحقيق غاياتها في سد حاجة السوق المحلية من المنتجات الغذائية واجراء تغييرات جوهرية في خططها بين الحين والآخر.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تجازف ادارة الشركة في العمل بهدف تحقيق غاياتها.) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.620) وبانحراف معياري بلغ (1.164) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (32.19%) وبأهمية نسبية بلغت (72.40%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تتقبل ادارة الشركة المخاطرة في اجراء تغييرات جوهرية في خططها بين الحين) على اقل متوسط حسابي موزون إذ بلغ (3.182) وبانحراف معياري بلغ

(1.308) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (41.10%) وبأهمية نسبية بلغت (63.64%)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدل حسب اجابات افراد العينة.

جدول (28) الاحصاءات الوصفية لبعدها تقبل المخاطرة

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
تعد ادارة الشركة تقبل المخاطر عنصرا جوهريا في رسم استراتيجياتها لتحقيق النجاح.	3.618	1.165	32.20	72.36	مرتفع	2
تعتقد ادارة الشركة ان تقبل المخاطرة يسهم في تحقيق الاهداف المرجوة.	3.507	1.131	32.26	70.14	مرتفع	4
تجازف ادارة الشركة في العمل بهدف تحقيق غاياتها.	3.620	1.164	32.19	72.40	مرتفع	1
تتقبل ادارة الشركة المخاطرة في اجراء تغييرات جوهرية في خططها بين الحين والآخر.	3.182	1.308	41.10	63.64	معتدل	5
تحرص ادارة الشركة على تقديم وتطبيق الافكار الجديدة دون خوف او تردد.	3.509	1.163	33.15	70.18	مرتفع	3
المعدل العام لبعدها تقبل المخاطرة	3.487	0.984	28.21	69.75	مرتفع	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel).

3. وصف وتشخيص بعد الاستباقية:

يظهر الجدول (29) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعدها الاستباقية الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (PR₁-PR₅) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.484) والانحراف المعياري (0.933) ومعامل الاختلاف النسبي (26.78%) والاهمية النسبية (69.67%) ، وهذا يدل على ان اتفاق

افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الشركة عينة الدراسة تحرص على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجئات وهي تسعى الى السبق في دعم الانشطة العلمية التي تدعم عملها كما انها تجتهد في اكتساب وتشارك المعرفة الجديدة بطريقة اسرع من الشركات المنافسة من اجل ضمان تحقيق الاهداف واكتشاف طرق واساليب جديدة تدعم عملها .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تحرص ادارة الشركة على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجئات.) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.646) وبانحراف معياري بلغ (1.146) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.44%) وبأهمية نسبية بلغت (72.91%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تجتهد ادارة الشركة لاكتساب المعرفة الجديدة بطريقة أسرع من الشركات المناظرة من اجل ضمان تحقيق الاهداف.) على اقل متوسط حسابي موزون إذ بلغ (3.200) وبانحراف معياري بلغ (1.346) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (42.08%) وبأهمية نسبية بلغت (64.00%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة.

جدول (29) الاحصاءات الوصفية لبعد الاستباقية

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
تحرص ادارة الشركة على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجئات.	3.646	1.146	31.44	72.91	مرتفع	1
تتميز ادارة الشركة بكونها سباقة في دعم الانشطة العلمية (كأجراء التجارب المخبرية) التي تدعم عملها.	3.464	1.123	32.41	69.27	مرتفع	4
تجتهد ادارة الشركة لاكتساب المعرفة الجديدة بطريقة أسرع من الشركات المناظرة من اجل ضمان تحقيق الاهداف.	3.200	1.346	42.08	64.00	معتدل	5

3	مرتفع	69.82	32.87	1.147	3.491	تسعى ادارة الشركة دائما الى اكتشاف طرق واساليب جديدة تدعم عملها.
2	مرتفع	72.36	32.20	1.165	3.618	تبادر ادارة الشركة في مجال استحداث اقسام ذات تخصصات علمية جديدة في كافة الاختصاصات لتعزيز عملها.
-	مرتفع	69.67	26.78	0.933	3.484	المعدل العام لبعء الاستباقية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel).

ويوضح الجدول (30) الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الريادي الرئيسي فقد حقق وسطاً حسابياً قدره (3.379) وقيمة الانحراف المعياري له (0.958) ومعامل اختلاف قدره (28.35%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (67.58%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى معتدل من الاتفاق لدى افراد العينة المدروسة حول وجود ابعاد الاداء الريادي ميدانياً.

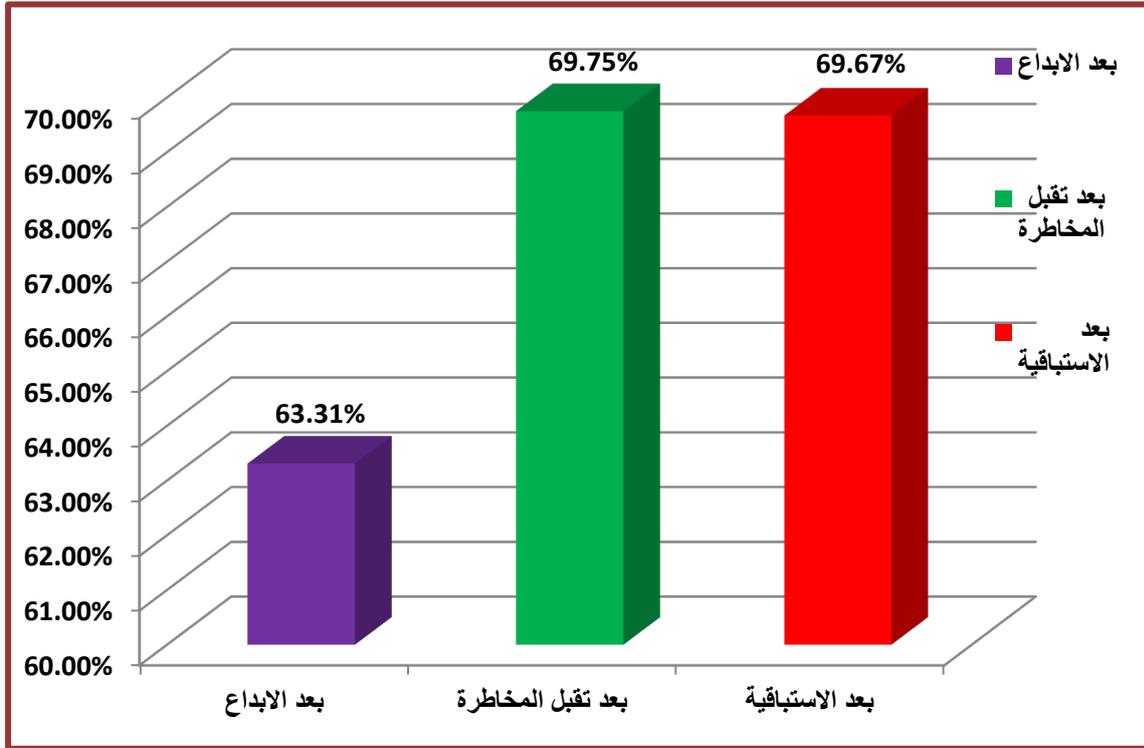
اما بالنسبة الى الترتيب العام لأبعاد متغير الاداء الريادي ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام الشركة عينة الدراسة بهذه الابعاد، اذ جاء ترتيبها كما يلي (بعد تقبل المخاطرة، بعد الاستباقية، وبعد الابداع) على التوالي.

جدول (30) الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الريادي

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الابعاد	ترتيب الابعاد
بعد الابداع	3.166	1.098	34.69	63.31	معتدل	3
بعد تقبل المخاطرة	3.487	0.984	28.21	69.75	مرتفع	1
بعد الاستباقية	3.484	0.933	26.78	69.67	مرتفع	2
المعدل العام الاداء الريادي	3.379	0.958	28.35	67.58	معتدل	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS).

وبهدف تمثيل مستوى اهمية أبعاد الاداء الريادي بيانياً على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاهمية النسبية المتحققة، والشكل (11) يوضح ذلك:



الشكل (11) التمثيل البياني لأبعاد الاداء الريادي
المصدر: اعداد الباحث

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

توطئة:

يشتمل هذا المبحث على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية وهذا هو الغرض الرئيس الذي تسعى الى انجازه الدراسة، اذ يتضمن الاجابة عن بعض تساؤلات الدراسة وتحقيقاً لبعض لأهدافها، وبذلك اعتمد الباحث على مجموعة من الادوات المعلمية الدقيقة لإجراء عملية اختبار الفرضيات، وبذلك يشتمل هذا المبحث على فترتين رئيسيتين خصصت الاولى لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة بينما خصصت الفقرة الثانية لاختبار فرضيات التأثير بين متغيراتها، وعلى النحو الاتي:

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والاداء الريادي):

استخدم الباحث اختبار معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) بأبعادها الفرعية (تحديد التوجيه الاستراتيجي، الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية، تطوير راس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الاداء الريادي). ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، سيتم اعتماد الرأي القائل بتقسيمه الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (31)

الجدول (31) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source: Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for*

business students " 5th ed, Pearson Education Limited: Prentice Hall, England, P.459.

ويظهر الجدول (32) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية، اضافة الى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط، فإذا ظهرت العلامة (***) على معامل الارتباط فإنّ هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%)، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (95%).

الجدول (32) معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والاداء الريادي

المتغيرات		تحديد التوجه الاستراتيجي	الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهريّة	تطوير راس المال البشري	تعزير الثقافة التنظيمية	القيادة الاستراتيجية
الاداء الريادي	Pearson Correlation	.378**	.434**	.545**	.330**	.680**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	n	110	110	110	110	110

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

تشير نتائج الجدول (32) الى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الاستراتيجية بأبعادها والاداء الريادي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.680^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان عند اهتمام القيادات الادارية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة بأبعاد القيادة الاستراتيجية واهتمامهم بالتوجه الاستراتيجي للشركة وتعزير مقدراتها الجوهرية واستثمارها لاستغلال الفرص المتاحة بالبيئة وبنشرهم الثقافة التنظيمية الايجابية الداعمة للعمل والالتزام والتعاون والتشارك في المعلومات، فهذا من شأنه ان يرفع مستوى الاداء الريادي للشركة ويزيد قدرتها على تحقيق النجاح في قطاع الصناعات الغذائية.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسية أربع فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد التوجه الاستراتيجي والاداء الريادي):

أظهرت نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي والاداء الريادي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.378) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي القيادات في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة للاهتمام بتفعيل الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة والاهتمام بتوجهات الشركة الاستراتيجية من خلال مواكبة التغييرات في الظروف البيئية والاستجابة لها بأفضل صورة ممكنة خاصة ما يتعلق بتحركات المنافسين ودخول المنتجات الغذائية المستوردة وهذا يستوجب التصدي لمجمل التحديات التي تعيق تحقيق الاهداف وهذا من شأنه ان يحسن ادائها الريادي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية والاداء الريادي):

أظهرت نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بعد الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية والاداء الريادي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.434) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي القيادات في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة للاهتمام باستثمار الموارد لبناء قدرات جديدة لتطوير المقدرات الجوهرية وتخصيص مبالغ من ميزانيتها لتوفير البرامج التدريبية التي تطور وتنمي العمل وتعزيز امكانيات وقدرات العاملين في هذا الشأن من اجل تدعيم المبادرات الابداعية والابتكارية لديهم وتحسين مخرجات العمل الوظيفية وتحسين جودة المنتجات الغذائية وهذا من شأنه ان يعظم من قدرتها في تعزيز الاداء الريادي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير راس المال البشري والاداء الريادي).

أظهرت نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بعد تطوير راس المال البشري والاداء الريادي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.545) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي القيادات في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة للاهتمام برأس مالها البشري من حيث تدعيم امكاناتهم المهارية وتعزيز ما يتمتعون به من قدرات ومهارات على التعامل مع المشاكل والتهديدات التي تواجه الشركة وتحسين مستوى استجاباتهم لطبيعة التغيرات الداخلية والخارجية التي تحصل بين الحين والآخر وتعميق وعيهم الوظيفي والصناعي من خلال تدريبهم وتطويرهم ضمن برنامج مدروس، هذا من شأنه ان يحسن الاداء الريادي للشركة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تعزيز الثقافة التنظيمية والاداء الريادي).

أظهرت نتائج الجدول (32) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بعد تعزيز الثقافة التنظيمية والاداء الريادي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.330) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي القيادات في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة للاهتمام بثقافتها التنظيمية وتطوير عواملها الاساسية وتحسين قيم ومعتقدات الشركة والاعتبارات الاخلاقية السائدة ودعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبث روح الالفة وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم وتدعيم سياسات الشركة التصنيعية في تحسين جودة المنتجات الغذائية هذا يؤدي الى تعزيز الاداء الريادي للشركة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

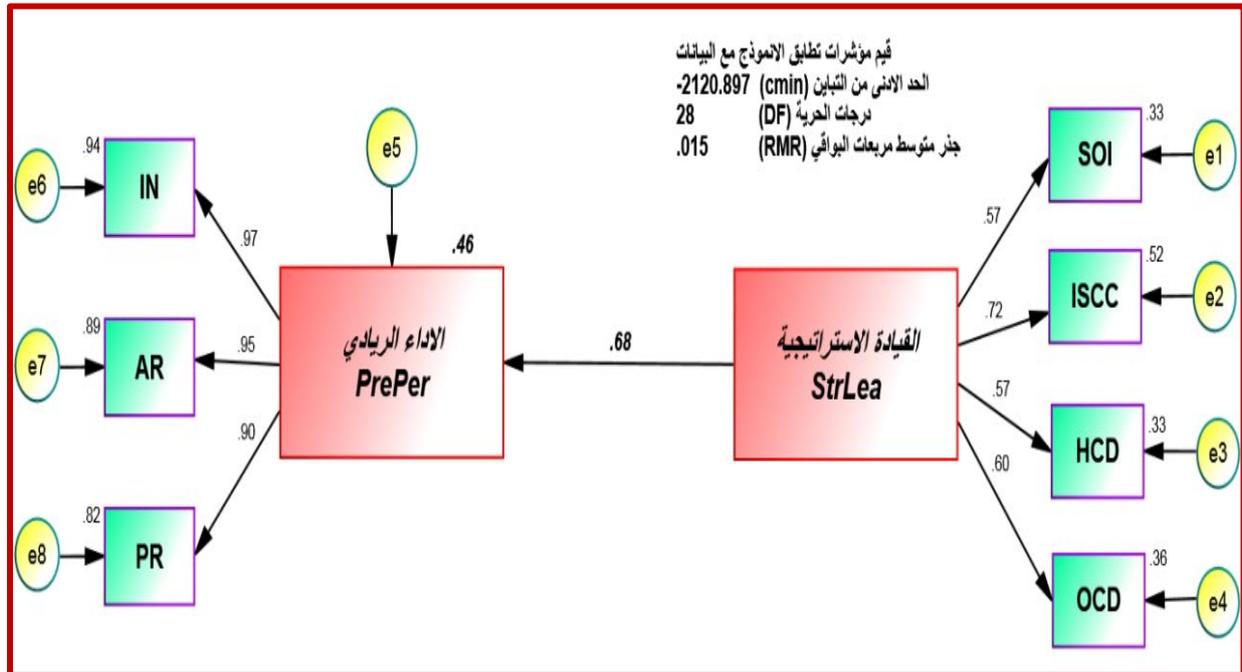
ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تعد تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية إحصائية شاملة تدرس فرضيات العلاقات بين المتغيرات الملاحظة والكامنة، بالإضافة إلى ذلك تجدر الإشارة إلى أن تقنية SEM أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد، لا سيما في حالة المتغيرات المقاسة، وبذلك فإن SEM اسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي (Alaloul et al , 2020: 6)، وبذلك سيتم استخدام هذه التقنية لاختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية، وكما يأتي:

اختبار فرضية التأثير الرئيسية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في الاداء الريادي):

يوضح الشكل (12) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الاداء الريادي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الأنموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.015) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.68) وهذا يعني ان متغير القيادة الاستراتيجية يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (68%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الاستراتيجية في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء الريادي بنسبة (68%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (33) البالغة (9.681) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (12) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.46) وهذا يعني بأن متغير القيادة الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته (46%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (54%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (12) تأثير القيادة الاستراتيجية في الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (33) مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية في الاداء الريادي

المسارات Paths	الاوران الأحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P
الاداء الريادي <---	القيادة الاستراتيجية .680	1.138	.118	9.681	***
SOI <---	القيادة الاستراتيجية .574	.828	.113	7.320	***
ISCC <---	القيادة الاستراتيجية .724	1.199	.109	10.967	***
HCD <---	القيادة الاستراتيجية .574	.928	.127	7.310	***
OCD <---	القيادة الاستراتيجية .600	1.045	.133	7.834	***
IN <---	الأداء الريادي .969	1.055	.026	40.737	***
PR <---	الاداء الريادي .904	.786	.036	22.060	***
AR <---	الاداء الريادي .946	1.160	.038	30.424	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وتنبثق من فرضية التأثير الرئيسية أربع فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

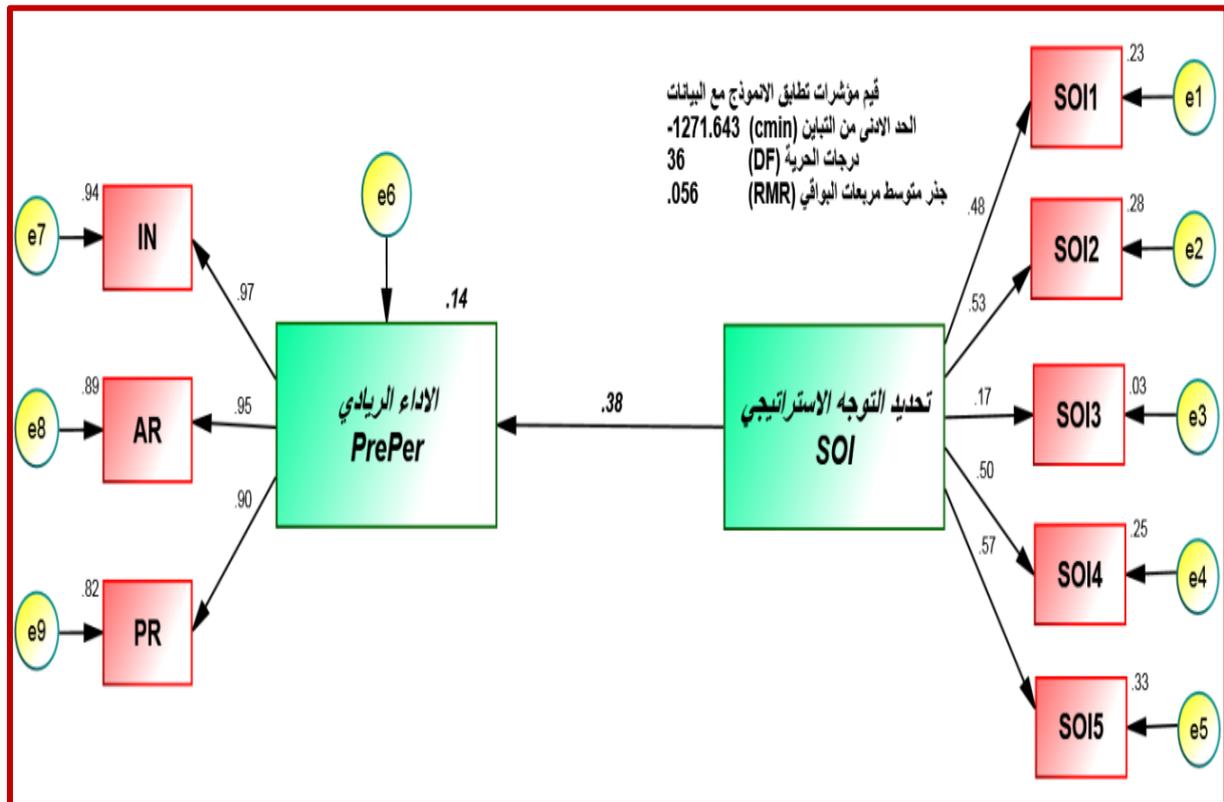
1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد التوجه الاستراتيجي في الاداء الريادي):

يوضح الشكل (13) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لتحديد التوجه الاستراتيجي في الاداء الريادي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الأتمودج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.056) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعباري قد بلغت (0.38) وهذا يعني ان متغير تحديد التوجه الاستراتيجي يؤثر في متغير

الاداء الريادي بنسبة (38%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تحديد التوجه الاستراتيجي في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء الريادي بنسبة (38%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (34) البالغة (4.263) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (13) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.14) وهذا يعني بأن بعد تحديد التوجه الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (14%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (86%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (13) تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي في الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (34) مسارات ومعلمات اختبار تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي في الاداء الريادي

المسارات Paths	الاوران الأتحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P
الاداء الريادي <---	تحديد التوجه الاستراتيجي .378	.439	.103	4.263	***
SOI5 <---	تحديد التوجه الاستراتيجي .574	1.327	.181	7.312	***
SOI4 <---	تحديد التوجه الاستراتيجي .496	1.166	.195	5.969	***
SOI3 <---	تحديد التوجه الاستراتيجي .168	.405	.227	1.782	.045
SOI2 <---	تحديد التوجه الاستراتيجي .532	1.071	.163	6.556	***
SOI1 <---	تحديد التوجه الاستراتيجي .476	1.031	.182	5.653	***
IN <---	الاداء الريادي .969	1.055	.026	40.737	***
AR <---	الاداء الريادي .946	1.160	.038	30.424	***
PR <---	الاداء الريادي .904	.786	.036	22.060	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

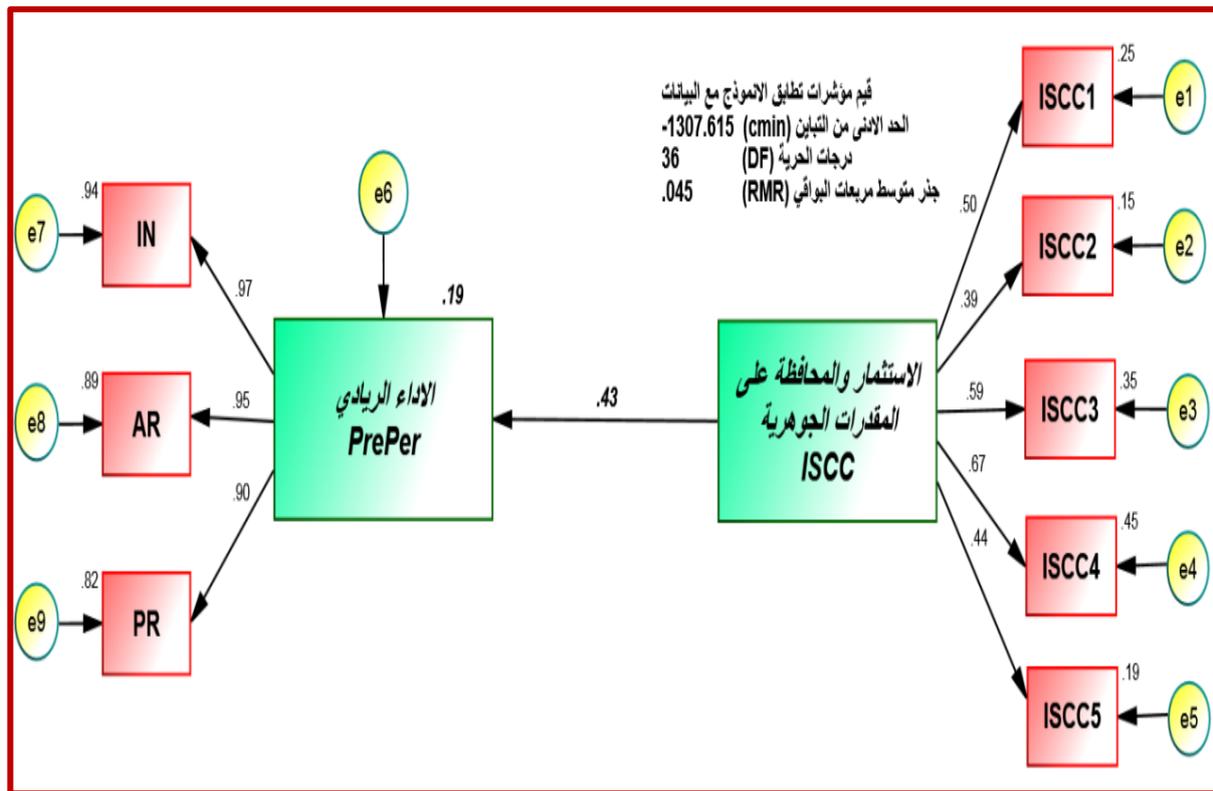
2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية في الاداء الريادي):

يوضح الشكل (14) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية في الاداء الريادي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الأتمودج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.045) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ

(0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.43) وهذا يعني ان متغير الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (43%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء الريادي بنسبة (43%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (35) البالغة (5.029) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (14) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.19) وهذا يعني بأن بعد الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية قادر على تفسير ما نسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (81%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (14) تأثير الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية في الاداء الريادي
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (35) مسارات ومعلومات اختبار تأثير الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية في الاداء الريادي

المسارات Paths		الاوزان الأحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P
الاداء الريادي	<---	الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية .434	.439	.087	5.029	***
ISCC5	<---	الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية .437	.882	.174	5.067	***
ISCC4	<---	الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية .671	1.313	.139	9.439	***
ISCC3	<---	الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية .592	1.175	.153	7.666	***
ISCC2	<---	الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية .388	.691	.157	4.391	***
ISCC1	<---	الاستثمار .497	.939	.157	5.976	***

		والمحافظة على المقدرات الجوهريّة					
IN	<---	الاداء الريادي	.969	1.055	.026	40.737	***
AR	<---	الاداء الريادي	.946	1.160	.038	30.424	***
PR	<---	الاداء الريادي	.904	.786	.036	22.060	***

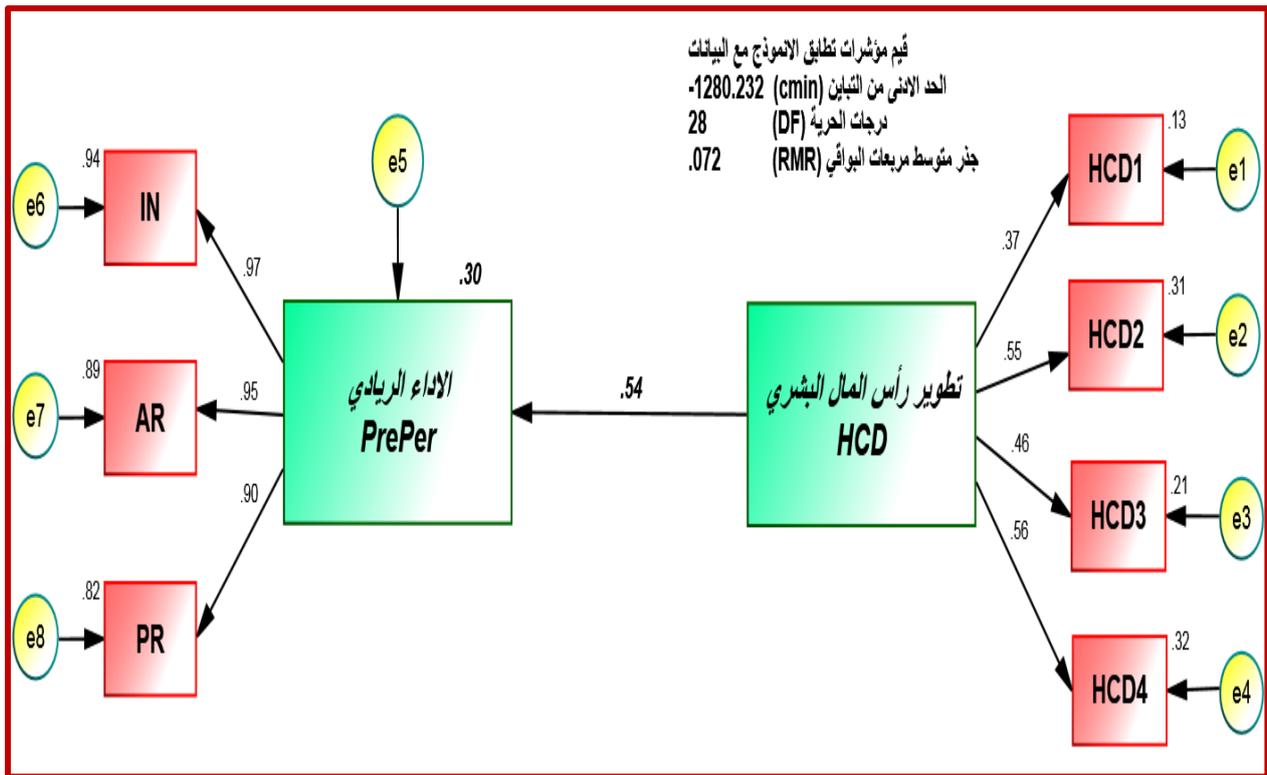
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير راس المال البشري في الاداء الريادي):

يوضح الشكل (15) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لتطوير راس المال البشري في الاداء الريادي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الأتمودج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.072) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.54) وهذا يعني ان متغير تطوير راس المال البشري يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (54%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تطوير راس المال البشري في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء الريادي بنسبة (54%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأنّ قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (36) البالغة (6.783) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (15) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.30) وهذا يعني بأن بعد تطوير راس المال البشري قادر على تفسير ما نسبته (30%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (70%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (15) تأثير تطوير رأس المال البشري في الاداء الريادي
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (36) مسارات ومعلمات اختبار تأثير تطوير رأس المال البشري في الاداء الريادي

المسارات Paths	الاوران الأتحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعاري Estimate	الخطأ المعاري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P	
الاداء الريادي <---	تطوير رأس المال البشري	.545	.564	.083	6.783	***
HCD1 <---	تطوير رأس المال البشري	.366	.749	.183	4.100	***
HCD2 <---	تطوير رأس المال البشري	.554	1.126	.162	6.954	***
HCD3 <---	تطوير رأس المال البشري	.463	.935	.171	5.459	***

HCD4	<---	تطوير راس المال البشري	.563	1.097	.154	7.113	***
IN	<---	الاداء الريادي	.969	1.055	.026	40.737	***
AR	<---	الاداء الريادي	.946	1.160	.038	30.424	***
PR	<---	الاداء الريادي	.904	.786	.036	22.060	***

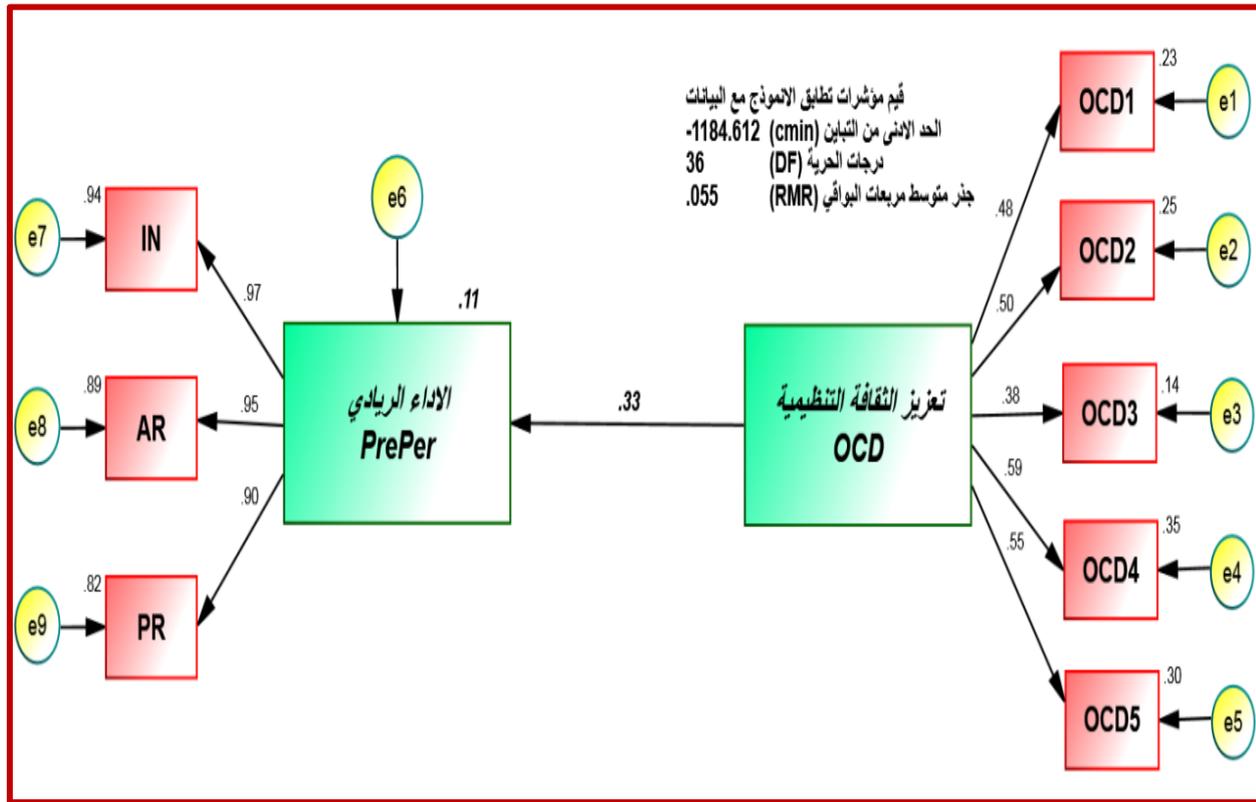
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتعزيز الثقافة التنظيمية في الاداء الريادي):

يوضح الشكل (16) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لتعزيز الثقافة التنظيمية في الاداء الريادي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الأتموج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.055) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.33) وهذا يعني ان متغير تعزيز الثقافة التنظيمية يؤثر في متغير الاداء الريادي بنسبة (33%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تعزيز الثقافة التنظيمية في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاداء الريادي بنسبة (33%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأنّ قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (37) البالغة (3.650) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (16) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.11) وهذا يعني بأن بعد تعزيز الثقافة التنظيمية قادر على تفسير ما نسبته (11%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (89%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (16) تأثير تعزيز الثقافة التنظيمية في الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (37) مسارات ومعلمات اختبار تأثير تعزيز الثقافة التنظيمية في الاداء الريادي

المسارات Paths	الاوران الأتحادية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P
الاداء الريادي <---	تعزيز الثقافة التنظيمية .330	.317	.087	3.650	***
OCD5 <---	تعزيز الثقافة التنظيمية .552	1.037	.150	6.908	***
OCD4 <---	تعزيز الثقافة التنظيمية .591	1.360	.178	7.654	***
OCD3 <---	تعزيز الثقافة التنظيمية .377	.699	.165	4.250	***

OCD2	<---	تعزيز الثقافة التنظيمية	.502	.937	.155	6.055	***
OCD1	<---	تعزيز الثقافة التنظيمية	.484	.967	.167	5.777	***
IN	<---	الاداء الريادي	.969	1.055	.026	40.737	***
AR	<---	الاداء الريادي	.946	1.160	.038	30.424	***
PR	<---	الاداء الريادي	.904	.786	.036	22.060	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

المبحث الأول

الاستنتاجات

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات

المبحث الأول الاستنتاجات

توطئة:

يتناول هذا المبحث الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة، بعد تحليل النتائج احصائيا ودراسة البيانات التي ظهرت بالتحليل، وعليه يمثل هذا المبحث خلاصة جهد الباحث طوال فترة الدراسة وكل ما توصل اليه من نقاط قوة وضعف في الشركة عينة الدراسة.

إذ توصل الباحث بعد الدراسة الدقيقة للبيانات والأرقام التي ظهرت من تحليل إجابات المدراء عينة الدراسة على استمارات الاستبيان الى الاستنتاجات الآتية:

1. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص الأهمية المعتدلة التي حاز عليها متغير القيادة الاستراتيجية لدى العينة المدروسة، ويبين هذا الاعتدال الاتفاق الى حد ما من المديرين على وجود عناصر القيادة الاستراتيجية في الشركة عينة الدراسة ولكن لم يصل الى المستوى المطلوب، كونها السبيل لتحقيق الأداء الريادي والميزة التنافسية.
2. يظهر من نتائج الوصف والتشخيص للبعد الأول لمتغير القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي) ان مستوى هذا البعد كان معتدلا لدى عينة الدراسة، وهذا يؤكد عدم الاتفاق الكامل للمدراء عينة الدراسة على هذا البعد مما يؤشر على عدم وجود فهم كافٍ لاستراتيجية الشركة من قبل نسبة لا بأس بها من المديرين، وان الاستراتيجية ينقصها بعض الوضوح، وانهم يواجهون صعوبة في تطبيقها بسبب الغموض الموجود حول توجه المنظمة الاستراتيجي، وهذا ما يبدو جليا في اجابتهم على التساؤل المطروح حول (ان استراتيجية الشركة تتسم بالفهم والوضوح) والذي حاز على اقل النتائج إيجابيةً، ولكن يبدو ان الشركة تحاول جاهدة لتحسين هذا الجانب.
3. ويظهر أيضا من نتائج الوصف والتشخيص لبعد (الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية) ارتفاع مستوى الاتفاق على هذا البعد من المديرين عينة الدراسة وهو ما يؤكد ان الشركة المدروسة تهتم بتوفير كافة المستلزمات الضرورية لبناء مقدرات جوهرية او المحافظة على مقدراتها الجوهرية الحالية من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها وتحقيق التكامل بين اقسامها واداراتها المختلفة لأجل تبادل الموارد المالية والاجتماعية والبشرية وهو ما يكسبها ميزة تنافسية.
4. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص اعتدال مستوى الاتفاق بين العينة المدروسة على بعد تطوير رأس المال البشري ويشير هذا الاعتدال الى ان الشركة عينة الدراسة لا يصل اهتمامها الى مستوى الطموح بتطوير كوادرها العاملة من خلال توفير السبل المادية والتنظيمية وإقامة الدورات التدريبية وكذلك

ليس لديها الاهتمام الكافي بالكادر البشري ولا تشركهم في اتخاذ القرار من اجل تعزيز الأداء وضمان المستقبل.

5. يتبين من نتائج التحليل الاحصائي ارتفاع مستوى بعد تعزيز الثقافة التنظيمية في الشركة عينة الدراسة، ويشير هذا الارتفاع الى ان الشركة تسعى دائما لتدعيم ثقافتها التنظيمية وخلق اجواء تنظيمية ايجابية ملائمة للعمل، وتحفيز العاملين من اجل القيام بأعمالهم على أكمل وجه، وتشجيع ثقافة البحث عن الفرص الريادية، وهو ما شأنه وضع الشركة في ريادة الشركات المنافسة.

6. وفقا لنتائج التحليل الاحصائي فقد حاز متغير الأداء الريادي على نتائج معتدلة الى مرتفعة نسبيا، ويدل هذا على فهم القيادات الإدارية عينة الدراسة في الشركة المدروسة الى حد ما للأداء الريادي وهناك اتفاق متوسط الى جيد على عناصره وابعاده، وهو ما يدل على ان الشركة عينة الدراسة لديها توجهها رياديا في أدائها بمستوى معتدل ولم يصل الى الطموح في سباقها نحو صدارة الشركات المنافسة في السوق الإقليمية واكتساب ميزة تنافسية.

7. فأظهرت النتائج اعتدال مستوى الاتفاق بين المدراء عينة الدراسة على متغير الابداع، ويشير هذا الاعتدال الى عدم كفاية اهتمام القيادات الإدارية بالجانب الإبداعي وتطوير الأفكار الإبداعية وفسح المجال لطرح الأفكار الابتكارية والابداعية من اجل حل المشكلات التي تواجهها بطرق حديثة وغير تقليدية وكذلك مواكبة الأسواق الجديدة والبقاء في الصدارة.

8. ولكن بينت النتائج ارتفاع مؤشر بعد تقبل المخاطرة لدى القيادات الإدارية عينة الدراسة ويشير هذا الارتفاع الى تبني الشركة عينة الدراسة استراتيجية تقبل المخاطرة في تتبع واستثمار الفرص التي تتصف بعدم التأكد، إذ تغامر وتجازف في طرح الأفكار الإبداعية الابتكارية وصرف الأموال اللازمة لتطبيق هذه الأفكار في ظل عدم التأكد من استرجاع تلك الأموال، وهو ما يجعلها في صدارة الشركات لاقتناص تلك الفرص.

9. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص ارتفاع مستوى الاتفاق بين القيادات الإدارية عينة الدراسة على بعد الاستباقية، ويوضح هذا الارتفاع تبني الشركة المدروسة مبدأ الاستباقية في تتبع الفرص الاستثمارية، إذ ان الشركة عينة الدراسة تسعى دائما الى ان تكون سباقة في اقتناء التكنولوجيا الجديدة في الأسواق، وكذلك في طرح الأفكار الجديدة قبل الشركات المنافسة، وكذلك يبين ان الشركة عينة الدراسة دائما ما تكون سباقة في اقتناص الفرص الاستثمارية الجديدة، بسبب قدرة ومهارة قياداتها في قراءة السوق ونظرتهم في استشراق المستقبل.

10. يتضح من نتائج اختبار فرضيات الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء الريادي على مستوى الشركة عينة الدراسة، وهذا يدل على ان كلما زاد اهتمام القيادات الإدارية في الشركة عينة الدراسة بأبعاد القيادة الاستراتيجية وتتبع السلوكيات الاستراتيجية،

وكلما كانت لديها نظرة ثقافية للمستقبل ورؤية واضحة وفهم عميق لديناميكية السوق، ولديها الخبرات والمهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع المتغيرات البيئية، كلما ازداد مستوى الأداء الريادي على مستوى الشركة عينة الدراسة، وازدادت قدرتها على تحقيق النجاح.

11. واتضح أيضا من نتائج اختبار فرضيات الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها تحديد التوجه الاستراتيجي في الأداء الريادي، وهذا يعني ان الشركة عينة الدراسة كلما اهتمت أكثر بتحديد توجهها الاستراتيجي بوضوح وصياغة استراتيجيتها بشفافية عالية، وكلما كان لدى قياداتها الإدارية فهم كامل للعملية الاستراتيجية كلما ارتفع الاداء الريادي لديها.

12. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية في متغير الأداء الريادي، ويعني هذا التأثير ان المنظمة يمكنها زيادة مستوى أدائها الريادي عندما تمتلك المعرفة الكاملة في كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل، وكذلك التكامل بين اقسام الشركة واداراتها المختلفة في مناقلة الموارد والخبرات من اجل بناء المقدرات الجوهرية وتحسين مخرجاتها.

13. وكذلك بينت نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها تطوير راس المال البشري في متغير الأداء الريادي، ويدل هذا التأثير على ان الشركة عندما يزداد اهتمامها بكوادرها البشرية من إذ التدريب والتطوير والدعم اللازم وإقامة الدورات التدريبية والاهتمام بمستوى العاملين الثقافي والاجتماعي وعملت على تعزيز امكانياتهم المهنية وقدرتهم على حل المشاكل التي تواجههم، يزداد بذلك مستوى الأداء الريادي لديهم.

14. تبين من نتائج اختبار فرضيات الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها تعزيز الثقافة التنظيمية في متغير الأداء الريادي، ويشير هذا التأثير الى ان القيادات الادارية عندما تهتم بتعزيز الثقافة التنظيمية في الشركة وتطوير عواملها الاساسية وتحسين قيمها ومعتقداتها واعتباراتها الأخلاقية السائدة، وتهيئة الجو الملائم للعمل وتحسين العلاقات الاجتماعية، هذا من شأنه رفع مستوى الأداء الريادي لديه.

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات

توطئة:

بعد الاستنتاجات العديدة التي توصل اليها الباحث من خلال نتائج تحليل بيانات إجابات القيادات الإدارية عينة الدراسة على استمارات الاستبيان، والتي تم عرضها في المبحث السابق، خرج الباحث في هذا المبحث بتوصيات عدّة، والتي من شأنها تقويم مسار العمل والإشارة الى بعض نقاط الضعف والتي قد تخفى على الشركة المدروسة، فضلا عن بعض المقترحات التي يمكن تبنيها مستقبلا من الباحثين في العلوم الإدارية.

أولا: التوصيات: من خلال ما تم استنتاجه والذي عُرض في المبحث السابق يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة اهتمام الشركة بالقيادة الاستراتيجية وبذل أقصى جهد من الشركة في تطوير القيادات الإدارية من خلال ايفادهم الى شركات عالمية مماثلة او إقامة الدورات التدريبية، من اجل الوصول الى الفهم الكامل لعناصر القيادة الاستراتيجية وكيفية الارتقاء بالمدير ليصبح قائدا استراتيجيا ناجحا كونه السبيل لتحقيق الأداء الريادي ومنه الميزة التنافسية.
2. على القيادات الإدارية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة تحديد توجهها الاستراتيجي بشكل أفضل من خلال الآتي:
 - أ. صياغة استراتيجيتهم بوضوح وشفافية أكبر.
 - ب. الاهتمام بتحديد توجه الشركة الاستراتيجي وايصاله لجميع القيادات الإدارية والتأكد من فهمهم الكامل له.
 - ت. الحرص على اشراك جميع أصحاب المصالح في صياغة الاستراتيجية من اجل التأكد من تنفيذها بأكمل وجه.
3. يجب على الشركة تعزيز الاستفادة من جميع مواردها الى الحد الأقصى، وتعلم كيفية إدارة تلك الموارد بالشكل الأمثل من اجل خلق مقدرات جوهرية جديدة ممكن ان تصبح ميزة تنافسية مستقبلا، مع التأكيد على المقدرات الجوهرية الحالية وادامتها.
4. من الضروري جدا اهتمام القيادات الإدارية بالكوادر البشرية باعتبارها رأس المال الحقيقي المستدام في الشركة، وذلك من خلال:
 - أ. إقامة الدورات التدريبية المكثفة في مجال عملهم واعدادهم ليصبحوا قادة استراتيجيين.
 - ب. توفير المناخ المناسب لاستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة.
 - ت. اعطائهم فرص متساوية لإكمال دراستهم وتطوير قدراتهم.

5. العمل على تعزيز القيم والعادات والعلاقات الاجتماعية في العمل، وإشاعة التعاون وروح الفريق الواحد، من أجل خلق جو عمل مثالي يعزز ولاء العاملين والقيادات الإدارية تحديدا للمنظمة، وكذلك يحثهم على استخراج أقصى طاقاتهم وافكارهم المبدعة، من أجل رفع مستوى الثقافة التنظيمية لديهم.
6. يجب على الشركة ترسيخ مبادئ وابعاد الأداء الريادي لدى القيادات الإدارية بوصفه توجهها استراتيجيا وثقافة تنظيمية و اساساً لعمل الشركة، وجعله المبدأ السائد لدى جميع العاملين، وحث كل اقسام وادارات الشركة على ان يكون اداؤها رياديا، من خلال سيطرتها على مواردها وتحكمها الكامل بها، وكذلك في صياغة استراتيجيتها التسويقية والإنتاجية، والاتجاه الى أساليب إنتاجية حديثة وأكثر كفاءة مثل المخزون الصفري ونظام الـ(JIT) من أجل تحقيق ميزة تنافسية وقيادة السوق.
7. فسح المجال بشكل أكبر للأفكار الإبداعية والابتكارية ودعمها وتبنيها ومناقشتها بشكل جاد، وذلك عن طريق:

- أ. حث القيادات الإدارية على التفكير الإبداعي.
 - ب. التوجه نحو الحلول الإبداعية في حل المشكلات والعقبات وتخطي الازمات التي تواجههم.
 - ت. دعم المنتجات الابتكارية الإبداعية.
8. على الشركة الميل أكثر نحو الفرص التي تتسم بالمخاطرة العالية كونها تعد فرص استثمارية جيدة ذات مردودات عالية، وحث القيادات الإدارية على تبني هذا التوجه، والمجازفة أكثر في تتبع واقتناص الفرص الاستثمارية، وطرح الأفكار الجريئة وعدم الخوف من الفشل، وكذلك على الشركة ان تكون سباقة في اقتناص الفرص من السوق وان تكون مبادرة في البحث عن الفرص من البيئة قبل غيرها من الشركات المنافسة.

ثانياً: المقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية:

- يقترح الباحث بعض العنوانات التي يمكن دراستها في المستقبل مثل:
1. تطبيق الدراسة الحالية في منظمات أخرى في سوق العمل العراقية.
 2. ربط القيادة الاستراتيجية بالأداء الريادي بتوسيط الالتزام التنظيمي.
 3. تأثير الاستشراف الاستراتيجي في الأداء الريادي.
 4. دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعاد أخرى غير الابعاد التي تم الاستناد اليها في هذه الدراسة مثل ابعاد (Duursema,2013:66) والتي تمثلت بـ(التركيز على الزبون، تطوير الأعمال، الإبداع التنظيمي، الكفاءة التشغيلية) في الأداء الريادي بأبعاد أخرى أيضا لم يتم تناولها في هذه الدراسة.
 5. تأثير الذكاء الاستراتيجي في الأداء الريادي.
 6. دور القيادة الرؤيوية في تعزيز الأداء الريادي.

المراجع و المصادر

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع:

القران الكريم.

ثانياً: المصادر:

1. المصادر العربية:

أ. الكتب:

1. الجوهرة، أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2014.
2. الدوري، زكريا مطلق، ادارة التمكين والاقتصاديات الثقة في منظمات الاعمال الالفية الثالثة، الطبعة العربية، عمان الاردن، 2009.
3. صفور، مجد، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021.
4. العنزي، سعد علي حمود، الرقابة الاستراتيجية ودورها في الحد من الفساد الاداري، جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد، 2013.
5. المصري، منذر والجمني، محمد وأحمد، الغساني والبدوي، ابو بكر، التعليم للريادة في الدول العربية، مشروع مشترك بين اليونسكو ومؤسسة Start Real البريطانية، دراسات حالة عن الدول العربية (الاردن، تونس، سلطنة عمان، ومصر)، 2010.
6. موسى، عز الدين عمر، القيادة الإستراتيجية ومقوماتها، ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية الخاصة بمنسوب المديرية العامة لحرس الحدود، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2018.
7. النعيمي، صالح عبد القادر، مواصفات المفكر الإستراتيجية في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، العدد الاول، يونيو، 2008.

ب. المقالات والمجلات:

1. إسماعيل، عمر علي، " خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي"، جامعة نينوى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010.
2. الزهراني، عطية محمد، " دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي"، جامعة الطائف، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، المجلد 10، العدد 2706، 2020.
3. بريس، أحمد كاظم، محمد علي حسين الساعدي، "تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (بحث استطلاعي تحليلي مقارنة لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمام الصادق (علية السلام) وكلية الإمام الكاظم (علية السلام) في محافظة ميسان)"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 68، 2021.

4. جلاب، إحسان دهش، "العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2014.
5. الحدراوي، حامد كريم وهادي، جلال فاهم، "ممارسات القيادة الاستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق استقرار رضا الزبون"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلد 15، العدد 3، 2018.
6. حسين، سري محمد، دينا حامد جمال، "العلاقة بين تطوير القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية (دراسة تحليلية في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد)"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 61، 2020.
7. الذبحاوي، دجلة جاسم محمد، علي رزاق العابدي، محمد جبار الصائغ، "تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي (دراسة استطلاعية لآراء التدريسين في معهدي الكوفة والنجف-جامعة الفرات الأوسط التقنية)"، الغري للاقتصاد وإدارة الاعمال، مجلد 15، العدد 1، 2018.
8. رحيمة، سلمى حنيفة، "دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل"، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 4، العدد 9، 2012.
9. رشيد، صالح عبد الرضا، الزيايدي، صباح حسين شناوة، "دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، 2013.
10. ساجد ناصر، شفاء محمد علي، "القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة الازمات التنظيمية – بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن" مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 126، 2020.
11. صالح، ماجد محمد، "المتطلبات الريادية وتطبيقاتها الميدانية في المنظمات الانتاجية دراسة ميدانية في معمل سمنت بادوش"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، 2011.
12. صونيا عيواج، وشفاء عثمان، "البحث العلمي-أسسه وأدواته: الاختبارات والمقاييس النفسية نموذجاً"، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، مجلد 3(1)، 316-327، 2020.
13. ضيدان، سيف أنور وبيداء ستار لفته، "تأثير أبعاد العدسة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي الضريبي/ بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب"، جامعة بغداد/المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 16، العدد 45، 2021.
14. الطائي، أيمن جاسم وأبو رذن، إيمان بشير محمد، "إسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى تنمية الرافدين"، مجلد 37، عدد 117، 2018.
15. العابدي، علي رزاق، والصائغ، محمد جبار، والذبحاوي، دجلة جاسم، "تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، 2018.
16. العبادي، هادي وهاشم، فوزي ومحمد، نبيل، "دور الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في جامعة الكفيل"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث - المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 5، 2018.

17. العدوانى، عبد الستار محمد علي، ومحمد، أثمار عبد الرزاق، "حاضنات الاعمال: مدخل المنظمات للتحوّل نحو الاداء الريادي، دراسة آراء عدد من العاملين في منظمات هيئة التعليم التقني بالموصل"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 99، العدد 61، 2012.
 18. العزاوي، شفاء محمد علي، محسن، زيد حضير، "التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي، بحث ميداني في عدد من كميات جامعة بغداد"، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9 العدد 1، 2017.
 19. عطا، خالدة مصطفى، "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي"، دراسة تحليلية من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، مجلة دنانير، العدد 14، 2018.
 20. علي، أسرار عبد الزهرة، "دور استراتيجية التدريب في تحقيق الاداء الريادي، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات الكهرباءي معمل المحركات بغداد"، مجلة جامعة الانبار الاقتصادية والادارية، المجلد 9، العدد 19، 2017.
 21. علي، أسرار عبد الزهرة، وداوود، فضيلة سلمان، "الأداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة"، دراسات اقتصادية عدد 27، 2019.
 22. فاضل حمد سلمان والناصري، طارق كاظم، "ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية: بحث ميداني في وزارة النفط-شركة المشاريع النفطية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مجلد 22، عدد 87، 2016.
 23. محمد، أشرف السعيد احمد، "تطور اداء مٌدري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الإستراتيجية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة العدد 15، المجلد 2، 2011.
 24. المشايخي، عصام خضير مجيد، "ادارة الصراع البناء وتأثيرها في الاداء الريادي- الدور الوسيط لراس المال النفسي"، مجلد 9، 2019.
 25. الياسري، أكرم محسن وكامل، سهاد برقي "أثر استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق"، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 8، 2013.
- ت. رسائل ماجستير واطروحات دكتوراه:**
1. ابو سمره، حازم خميس، "دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الادارية"، رسالة ماجستير في وزارة العمل الفلسطينية، كلية الادارة والتمويل، جامعة الاقصى، 2019.
 2. اسليم، محمد، "دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات الأمنية بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني"، رسالة ماجستير، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2017.
 3. الانباري، فخري عبادي علي حسون، "المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الإستراتيجية دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي زين العراق وآسيا سيل للاتصالات المتنقلة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، 2018.
 4. باديس، عليان حسين، " دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية -مدبغة الميلية- جيجل"، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة محمد خضير، 2013.

5. البروشكي، هيفي حمدي سعيد، "تأثير عدد من معوقات الريادة المنظمية في تطبيق أنموذج الإدارة الريادية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في عينة من المنظمات الإنشائية الصغيرة في مدينة دهوك"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2013.
6. البهادلي، سلمان صدام جاسم، " دور القيادة الريادية في عملية استثمار الموارد البشرية -دراسة تحليلية في تشكيلات وزارة النقل العراقية "، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2014.
7. التاك، اسيل زهير رشيد أمين، "دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2006.
8. الجهني، نعيم بن عطا الله، "دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات الادارية"، اطروحة دكتوراه في فلسفة العلوم الامنية (تخصص علوم ادارية)، كلية العلوم الاجتماعية والادارية وقسم العلوم الادارية: الرياض، 2015.
9. حميد، لمى ماجد، " الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي- دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق"، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019.
10. الزعبي، محمد موسى، "دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية"، اطروحة دكتوراه منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2011.
11. العبادي، هاشم فوزي، "العقل الاستراتيجي ودوره في تعزيز الاداء الريادي من خلال دعم حاضنات الاعمال: دراسة تطبيقية في محافظة بابل"، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال، 2020.
12. علي، اسرار عبد الزهرة، " الاداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية - بحث ميداني في شركة الحفر العراقية "، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2017.
13. عمار، احمد أكرم جمال، "مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، غزة، 2016.
14. فارس، ندين خالد، "العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الادارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة"، دراسة ميدانية على المدراء في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، غزة، 2016.
15. القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، فلسطين، 2015.
16. كمكي، حكيم توفيق احمد، "دور المعرفة الريادية والتفكير الريادي في تحقيق معايير ومؤشرات استراتيجية المحيط الازرق: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في عينة من المنظمات الصغيرة في محافظة دهوك"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2013.
17. المشهداني، علي بدر احمد، "دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية دراسة استطلاعية لعينة من القادة الاستراتيجيين في مركز وزارة التخطيط العراقية"، دبلوم عالي تخصصي، 2019.

18. موسى، رامي إبراهيم، "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، فلسطين، 2015.
19. موفق، سهام، "مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيصر، الجزائر، 2013.
20. الناجي، جاسم سعدون صالح، "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية العليا والوسطى في شركة الحفر العراقية البصرة)"، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد، 2021.
21. النجار، غسان محمد خليل، "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم"، دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، غزة، 2017.

2. Foreign Sources:

A. Books:

1. Awad, M. J., Saeed, M. M., & Hamid, M. Q. *The Impact of the Strategic Leadership in Strategic Learning*, Exploratory Research at Anbar University, 2021.
2. Belias, Dimitrios, and Koustelios, Athanasios. *Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review*, International Review of Management and Marketing, 2014.
3. Calabrò A, Torchia M, Jimenez D, Kraus S. *The Role of Human Capital on Family Firm Innovativeness: The Strategic Leadership Role of Family Board Members*. Int Entrepreneurship Manag J, 2020.
4. Dass, Gregory Gregory Glum pin. *Strategic Management: Creating Complete Advantages*. McGraw-New York, USA.2007.
5. Davies, Barbara & Davies, Brent. *Strategic leadership*. School leadership & management, 2004.
6. Dess, G., Eisner, A., Lumpkin, G. T., & McNamara, G. *Strategic management, Creating competitive advantages*, McGraw-Hill Higher Education, 2011.
7. Felix, Kipchumba Sambu & Ngene, Patrick Kihar. *Entrepreneurial Characteristics and Performance of Learning*. Institutions an Empirical Evidence from Keny, 2015.
8. Filler, Karen Smith. *An Analysis of Leadership Styles and Entrepreneurial Orientation of Executives within the Licensed Assisted Living Facility Industry in Indiana*. Indiana Wesleyan University, 2013.
9. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2010.

10. Hill, Charles W. L. Jones, Gareth R. Schilling, Melissa A. *Strategic Management Theory*. 11th ed. Cengage Learning, Canada, 2015.
11. Hill, Charles W. L. Jones, Gareth R. Schilling, Melissa A., *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. ed.12, Cengage Learning, 2016.
12. Hitt, Michael A. Ireland, Duane. Hoskisson, Robert E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts* 9ed South- Western, Cengage Learning, USA, 2011.
13. Hitt, Michael A. Ireland, Duane. Hoskisson, Robert E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts & Cases*. 12ed. Cengage Learning, Canada, 2017.
14. House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., & de Luque, M. F. S.,” *Strategic Leadership Across Cultures, Globe Study of Ceo Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*, Sage Publications, 2013.
15. Hughes, Richard L. Beatty, Katherine. *Becoming A Strategic Leader: Your Role in Your Organizations Enduring Success*. John Wiley and Sons, Inc, U.S.A, 2005.
16. Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. *Contemporary Management*. 5th. McGraw-Hill, Irwin, 2008.
17. Karami, A., and Analoui, F. *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*, London: International Thomson Business Publication, 2003.
18. Kitonga, D. M. *Strategic leadership practices and organizational performance in not-for-profit organizations in Nairobi County in Kenya*, 2017.
19. Klein, A. *Organizational culture as a source of competitive advantage*, E-Leader Bangkok, 2008.
20. Kreiser, Patrick., et al. *Corporate Entrepreneurship Strategy: Extending our Knowledge Boundaries through Configuration Theory*. “Small Business Economics” 2019.
21. Lowder, B. Tim. *The Best Leadership Model for Organizational Change Management: Transformational Verses Servant Leadership*. Saint Leo: Saint Leo University, 2009.
22. Lynch, Richard. *Strategic Management*. 7th ed. Pearson, 2015.
23. MacCallum, Robert C. & Austin, James T. *Applications of Structural Equation Modeling in Psychological Research*, 2000.
24. Magee II, P.R.O., *Strategic Leadership Primer, Development of Command, Leadership & Management*, U.S. Army War College, 2018.

25. Mair P. *Factor Analysis in Modern Psychometrics with R. Use R.* Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93177-7_2 , 2018.
26. Masoom, Khwaja. *The Entrepreneur—s, Dictionary of Business and Financial, Terms*, partridge a penguin kingdom house company ebook, 2014.
27. Morrill, R. L., *Strategic Leadership: Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities.* Rowman & Littlefield Publishers, 2010.
28. Mutia, P. M., K'Aol, G. O., & Katuse, P. *Setting the Strategic Direction and its Influence on Church Growth in Kenya*, 2016.
29. Nakapan, W. and Radsiri, S. *Visual Training in Virtual World: A Comparative Study between Traditional Learning Versus Learning in a Virtual World*, 2012.
30. Pasmore, William, *Developing a Leadership Strategy a Critical Ingredient for Organizational Success.* Center for Creative Leadership, 2014.
31. Passing, Frank. *Technology Convergence in the Context of Strategic Foresight. Technology convergence in the context of strategic foresight.* Springer Gabler, Wiesbaden, 2017.
32. Pisapia, J., & Pang, N.S. *Rethinking Leadership: New Tactics for A globalizing World.* Paper Presented at "the Global Forum for Leadership" September 6th 2009, Istanbul -Turkey, 2009.
33. Riverin, N. *Policies for Developing Entrepreneurship Skills and Culture*, www.oecd.org, 2008.
34. Rothaermel, Frank T. *Strategic management*, 2 ed. McGraw-Hill, Education, USA, 2015.
35. Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. *What is strategic leadership? Developing a framework for future research. The Leadership Quarterly*, 2020.
36. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. *Research Methods for Business Students.* 5th ed, Pearson Education Limited: Prentice Hall, England, 2009.
37. Sekaran, U. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach.* 4th Edition, John Wiley & Sons, New York, 2003.
38. Shalley, C.E.; Hitt, M.A. & Zhou, J. *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*, Published in the United States of America by Oxford University Press, 2015.
39. Swiss, L, Stephen. *Corporate Entrepreneurship in Switzerland: Evidence from a Case Study of Swiss Watch Manufacturers*, 2016.

40. Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. *The Quest for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Irwin. Value Based Management. 2014.
41. Wanasika, Isaac. *Strategic Leadership and Rationale for Economizing-strategizing Principles*. Mexico: Mexico University, 2009.
42. Wheelen, Thomas L, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th ed. Boston: Pearson, 2018.
43. Witcher, J. *Absolute Essentials of Strategic Management*. New York: Routledge, 2020.
44. Witts, Joseph Ochien'g. *The Role of Strategic Leadership in Banking Profitability*. Walden Dissertations and Doctoral Studies, 2016.

B. Journals & Articles:

1. Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., & Farahnak, L. R. "The Implementation Leadership Scale (ILS): Development of A Brief Measure of Unit Level Implementation Leadership". *Implementation Science*, 9(1), 2014.
2. Abdalla F. Hagen, Morsheda T. Hassan and Sammy G. Amin, "Critical Strategic Leadership Components: An Empirical Investigation", *SAM Advanced Management Journal*, 63, (3), 1998.
3. Abu Mostafa, Y., Salama, A. A., Abu Amuna, Y. M., & Aqel, A. "The Role of Strategic Leadership in Activating Time Management Strategies to Enhance Administrative Creativity Skills", *International Journal of Academic Management Science Research*, 5, 2021.
4. Afthanorhan, W. A. "A Comparison of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis". *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology*, 2 (5), 2013.
5. Alaloul, W. S., Liew, M. S., Zawawi, N. A. W., Mohammed, B. S., Adamu, M., & Musharat, M. A. "Structural equation modelling of construction project performance based on coordination factors". *Cogent engineering*, 7(1), 2020.
6. Aliyu, MukhtarShehu, Rogo, Halilu Bello, and Mahmood, Rosli, "Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Culture", *Asian Social Science*, 11(23), 2015.
7. Allegre, Joaquín, and Chiva, Ricardo. "Entrepreneurial Orientation, Innovation and Firm Performance: The Importance of organizational Learning Capability", *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2), 2009.

8. AL-Nuiami, Mohammad, Wael Mohamad Subhi Idris, and Fayiz Abdelrahman Moh'd AL-Ferokh. "An empirical study of the moderator effect of entrepreneurial orientation on the relationship between environmental turbulence and innovation performance in five-star hotels in Jordan." *International Journal of Business Administration*, 5 (2), 2014.
9. Amankwah-Amoah, J., Ifere, S. E., & Nyuur, R. B. "Human capital and strategic persistence: An examination of underperforming workers in two emerging economies". *Journal of Business Research*, 69(10), 2016.
10. Ambad, Sylvia Nabila Azwa, and Kalsom Abdul Wahab. "The relationship between corporate entrepreneurship and firm performance: evidence from Malaysian large companies." *International Journal of Business and Society*, 17 (2), 2016.
11. Antonakis, J., & House, R. J. "Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational–Transactional Leadership Theory". *The Leadership Quarterly*, 25(4), 2014.
12. Aslan, Sebnen, Ahmet Diken, A. Aslan sendogdu. "Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty". 7th International Strategic Management Conference. *Procardia Social and Behavior Science*, 24,627-642, 2011.
13. Barbara, J. Davis and Brent Davis. "Characteristics of Strategic Leaders". *Journal School Leadership and Management*, 24 (1), 2004.
14. Barringer, B.R., & Bluedorn, A.C. "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management", *Strategic Management Journal*, 20(5), 1999.
15. Bhardwaj, A., Mishra, S., & Jain, T. K. "Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement. Materials Today", *Proceedings*, 37, 2021.
16. Bilgin, Y., Bilgin, G. D., & Kilinc, I." Strategic leadership in civil society organizations, A research on Turkish charities performing international operations. *Voluntas*", *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(2), 2017.
17. Boai, K.B. and Hooijberg, R. "Strategic Leadership Research Moving on the Leadership Quarterly". *Leadership Quarterly Journal*, 11 (4), 2001.

- 18.Brändle, Leif, Stephan Golla, and Andreas Kuckertz. "How entrepreneurial orientation translates social identities into performance." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25 (7), 2019.
- 19.Brixiová, Zuzana Thierry Kangoye, and Mona Said. "Training, human capital, and gender gaps in entrepreneurial performance". *Economic Modelling*, 85, 2020.
- 20.Bruining, Hans, Ernst Verwaal, and Mike Wright. "Private equity and entrepreneurial management in management buy-outs." *Small Business Economics*, 40 (3), 2013.
- 21.Burch, Gerald F., Jana J. Burch, and John H. Batchelor. "Group Creative Problem Solving: The Role of Creative Personality, Process and Creative Ability." *Quality Innovation Prosperity*, 23 (3), 2019.
- 22.Callaghan, C., and R. Venter. "An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner-city Johannesburg Street traders." *Southern African Business Review*, 15 (1), 2011.
- 23.Candemir, A., & Zalluhoğlu, A. E. "Exploring the innovativeness and market orientation through mission and vision statements: The case of Istanbul stock exchange companies", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 2013.
- 24.Cheema, S., Akram, A., & Javed, F." Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction", *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 139, 2015.
- 25.Cho, Y. H, & Lee, J. H. "Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance", *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 2018.
- 26.Christina, Wina and Purwoko, Herry and Kusumowidagdo, Astrid, "The Role of Entrepreneur in Residence towards the Students Entrepreneurial Performance: A Study of Entrepreneurship Learning Process at Ciputra University", Indonesia, *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 211, 2016.
- 27.Cools, Eva, and Broeck, Herman Van den, " The Hunt for The Heffalump Continues: Can Trait and Cognitive Characteristics Predict Entrepreneurial Orientation", *Journal of Small Business Strategy*, 2007.
- 28.Covin, J.G. and Slevin, D.P., "The entrepreneurial imperatives of strategic leadership", in Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (Eds), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, *journal of Management*, 2002.

29. Covin, J.G., & Slevin, D.P. "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, 10(1), 1989.
30. Dahri, A. S., Amin, S., & Waseem, M. "Effect of Strategic Leadership on Organizational Performance through Knowledge Management", *Journal of Managerial Sciences*, 13(2), 2019.
31. DeGeest, David S., Scott Seibert, and Ernest O'Boyle. "The relationship of general mental ability to entrepreneurial firm performance: A meta-analysis." *Journal of occupational and organizational psychology*, 91(2), 2018.
32. Del Giudice, Manlio, Melita Nicotra, Marco Romano, and Carmela Elita Schillaci. "Entrepreneurial performance of principal investigators and country culture: Relations and influences", *The journal of technology transfer*, 42 (2), 2017.
33. Dimitrios, Nasiopoulos K., Damianos P. Sakas, D.S. Vlachos. "Analysis of Strategic Leadership Models in Information Technology". *Social and Behavioral Sciences*, 73, 2013.
34. Dyduch, Wojciech. "Corporate entrepreneurship measurement for improving organizational performance." *Journal of Economics and Management*, 4(1), 2008.
35. Ebrahimi, Pejman, Seyedeh Marzieh Moosavi, Ebrahim Chirani. "Relationship between Leadership Styles and Organizational Performance by Considering Innovation in Manufacturing Companies of Guilan Province". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230. *3rd International Conference*, Dubai, 2016.
36. Elenkov, D. S. Judge, W. & Wright, P. "Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An international Multi-cluster Comparative Study". *Strategic Management Journal*, 26, 2005.
37. Eromafuru G. "Building and sustaining supportive organizational culture through innovative and strategic leadership", Department of Business Administration, Delta state University Anraka, *International journal of Humanities and social science*, 3 (11), 2013.
38. Feifei, "Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China", *African Journal of Business Management*, 6(4), 2012.
39. Felix, Orishede, and Charity. A. Ezenwakwelu. "Empirical analysis of entrepreneurial development and implication for Nigerian economic growth", *European Journal of Business and Management*, 6 (30), 2014.

40. Gao, Yang, Baoshan Ge, Xiangxiang Lang, Xiaobo Xu. "Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: Empirical research". *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 2018.
41. Gao, Yang, et al. "Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: Empirical research." *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 2018.
42. Genty, Kabiru Ishola. "Training Transfer: A Moderator of Entrepreneurial Performance Determinants." *Economics and Business*, 33 (1), 2019.
43. Ghasemi, A., & Zahediasl, S. "Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians". *International journal of endocrinology and metabolism*, 10 (2), 2012.
44. Gichuhi, J. K., & Karuoya, L. N. "Role of Strategic Leadership in Enhancing Ethical Practices: A Review of Literature", *EPH-International Journal of Business & Management Science*, 3(9), 2017.
45. Hitt, Michael, Ireland, Duane, and Sirmon, David, "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 29 (9), 2009.
46. Hocenski et. al " Understanding of Creativity - Creative Teaching Factors" International Conference on Economic and Social Studies (ICESoS'18) "Regional Economic Development - Contemporary Trends in Tourism and Hospitality Industry in the Balkan Region", Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, May 10-11, 2018
47. Hughes, Mathew, Paul Hughes, and Robert E. Morgan. "Exploitative learning and entrepreneurial orientation alignment in emerging young firms: Implications for market and response performance." *British Journal of Management*, 18 (4), 2007.
48. Jafar Rezaei, Roland Ortt. "Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances", *Management Research Review*, 41 (7), 2018.
49. Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. "Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism". *The Leadership Quarterly*, 20(1), 2009.
50. Jansen, J. J. P.; Vera, D.; & Crossan, M. "Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism". *The Leadership Quarterly*, 20(1), 2009.

51. Jayawarna, Dilani. "The performance of entrepreneurial ventures: Examining the role of marketing practices". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 2019.
52. Jiménez-Barrionuevo, M. ^a. Magdalena, Luis M. Molina, and Víctor J. García-Morales. "Combined influence of absorptive capacity and corporate entrepreneurship on performance." *Sustainability*, 11 (11), 2019.
53. Kokash, R. and Hughes, M. "Entrepreneurial orientation and second-order competences: the moderating role of environmental hostility and organizational structure", *Strategic Management Society*, 34th Annual International Conference, 2014.
54. Kantabutra, Sooksan & Avery, Gayle. "The power of vision: Statements that resonate". *Journal of Business Strategy*, 31, 2010.
55. Karimi, Abbas, Javad Sofiyabadi. and Mohammad Hasan Mobaraki, "Corporate Entrepreneurship in Training Institutions". *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 3(11), 2012.
56. Kelly, Paul. "Rethinking Australian Governance: The Howard Legacy", *Australian Journal of Public Administration*, 65 (1), 2006.
57. Lee, Yuan-Duen & Shin – Hao Chen. "A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution" –An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan "Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference " Melbourne Australia, 2007.
58. Laguna, Mariola and Wiktor Razmus. "Dimensions of entrepreneurial success: A multilevel study on stakeholders of micro-enterprises." *Frontiers in psychology* 9, 2018.
59. Lakovleva, Tatiana, and Jill Kickul. "Beyond social capital: the role of perceived legitimacy and entrepreneurial intensity in achieving funding success and superior venture performance in women-led Russian SMEs." *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14 (1), 2011.
60. Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. "Institutional work: refocusing institutional studies of organizations", *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 2011.
61. Leiva, J. C., & Brenes-Sanchez, R. "The influence of knowledge related to innovative performance", *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 23(45), 2018.

- 62.Li, Chia-Ying, "The influence of entrepreneurial orientation on technology commercialization: The moderating roles of technological turbulence and integration", *African Journal of Business Management*, 6(1), 2012.
- 63.Lin, S., Rogoff, E. G., Foo, C.-T., & Liu, X. "The effect of entrepreneurial context on the performance of new ventures". *Chinese Management Studies*, 9(2), 2015.
- 64.Loong Lee, Wee, and Aik Lee Chong. "The effects of entrepreneurial orientation on the performance of the Malaysian manufacturing sector." *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11 (1), 2018.
- 65.Lumpkin, G. Tom, and Gregory G. Dess. "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of management Review*, 21(1), 1996.
- 66.Lyon, D.W., Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. "Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision-making process", *Journal of Management*, 26(5), 2000.
- 67.Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K., "The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 2014.
- 68.Mason, Jef. "Developing strategic thinking." *Long Range Planning*, 19 (3), 1986.
- 69.Maziti, L., Chinyamurindi, W., & Marange, C. "The Relationship between Strategic Leadership, Innovation Performance and Competitive Advantage amongst A sample of Small Businesses in South Africa". *Journal of Contemporary Management*, 15, 2018.
- 70.Miller, Danny. "Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future." *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 873-894, 2011.
- 71.Mintzberg, Henry. The pitfalls of strategic planning. *California Management Review*, 36 (1), 1993.
- 72.Mohajan, H. K. "Two criteria for good measurements in research: Validity and reliability". *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 17(4), 2017.
- 73.Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. "Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility", *Human Relations*, 58(10), 2005.

74. Morris, Michael H., Donald L. Sexton. "The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance". *Journal of Business Research*, 36 (1), 1996.
75. Morris, Michael, and Donald Sexton. "The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance". *Journal of Business Research*, 36 (1), 1996.
76. Mui, Helen Kong Yeok, Abdul Basit, Zubair Hassan. "The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance of Small Medium Enterprises (SME) in Malaysia". *Journal of Leadership and Management*, 13, 2018.
77. Neneh, Brownhilder N., Johan H. Van Zyl, and Ms Annemarie Van Noordwyk. "Gender differences in entrepreneurial orientation and Performance: evidence from south Africa." *Proceedings of the 28th Annual Conference of the Southern African Institute of Management Scientists* ISBN, 2016.
78. Neumann, Y., & Neumann, E.F. "The President and the College Bottom Line: The Role of Strategic Leadership Styles". *The International Journal of Educational Management*, 13(2), 1999.
79. Nguyen, Q.T.K. "The Regional Strategies of British Multinational Subsidiaries in South East Asia", *British Journal of Management*, 25, 2014.
80. Nyong'a, T. M., & Maina, R. "Influence of strategic leadership on strategy implementation at Kenya Revenue Authority, southern region in Kenya", *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 2019.
81. Okanda, Edward Ojuok et al. "Strategic leadership: A critical ingredient for promoting ethical practices in teacher education". *Journal of Pedagogical Sociology and Psychology*, 3(2), 2021.
82. Okpara, John O., and Pamela Wynn. "Determinants of small business growth constraints in a sub-Saharan African economy." *SAM advanced management journal*, 72 (2), 2007.
83. Olaka, Habil, Peter Lewa and Peter Kiriri. "Strategic Leadership and Implementation of Strategy in Commercial Banks in Kenya." *American Journal of Leadership and Governance*, 1 (4), 2017.
84. Oriarewo, G. O., S. A. Ofobruku, and Z. A. Tor. "The Implications of Emotional Intelligence on Entrepreneurial Performance: A Discuss," *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 3(1), 2019.

85. Otache, Innocent, and Mahmood, Rosli, "Entrepreneurial Orientation and Performance of Nigerian Banks: The Mediating Effect of Teamwork", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 36 (9), 2015.
86. Ozdem, G. "An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions". *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 2011.
87. Özer, F., & Tınaztepe, C. "Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME". *Procedia - social and Behavioral Sciences*, 150, 2014.
88. Phipps, K. A., & Burbach, M. E. "Strategic leadership in the nonprofit sector: Opportunities for research". *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 2010.
89. Prudon, P. "Confirmatory factor analysis: a brief introduction and critique", *Journal of Comprehensive Psychology*, 4, 2015.
90. Rybarova, Daniela "Creative industry as a key creative component of the Slovak economy". University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Dolnozemska cesta 1, Bratislava, Slovak republic. *SHS Web of Conferences*, 74 (3009) 2020.
91. Sariwulan, Tuty, et al. "Entrepreneurial Performance: The Role of Literacy and Skills." *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Korea Distribution Science Association, 7(1), 2020,
92. Schutte, N., & Barkhuizen, N. "The Development of a Strategic Leadership Competency Measure for Public Sector Leaders: A pilot Study". *Organizational Studies and Innovation Review*, 2(3), 2016.
93. Setiawan, Jenny Lukito. "Examining entrepreneurial self-efficacy among students." *Procedia-social and behavioral sciences*. The 5th Indonesia International Conference on Innovation, *Entrepreneurship*, 115 (1), 2014.
94. Shah, Syed Zulfiqar Ali, and Bhutta, Nousheen Tariq. "Corporate Entrepreneurship and Agency Cost: A Theoretical Perspective", *Open Journal of Accounting*, 2, 2013.
95. Shao, Z. "Interaction Effect of Strategic Leadership Behaviors and Organizational Culture on IS-business Strategic Alignment and Enterprise Systems Assimilation". *International Journal of Information Management*, 44, 2019.

96. Shao, Zhen. "Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation". *International Journal of Information Management*, 44(1), 2019.
97. Sharma, B. "A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals". *Asian Pacific Journal of Health Sciences*, 3(4), 2016.
98. Sica, Luigia Simona, et al. "Between creative process and creative product: DoCENT Mooc for the integration of technology, creativity and learning." 2524(3), 2019.
99. Stam, Wouter, Souren Arzlanian and Tom Elfring. "Social Capital of Entrepreneurs and Small Firm Performance: A Meta-Analysis of Contextual and Methodological Moderators", *Journal of Business Venturing*, 29, 2014
100. Stevenson, H. H., and J. C. Jarillo. "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management," *Strategic Management Journal*, 11(4), 1990.
101. Stevenson, H.H., & Jarillo, J.C. "A paradigm of entrepreneurship research: Entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, 11(5), 1990.
102. Strese, S., Gebhard, P., Feierabend, D., & Brettel, M. "Entrepreneurs' perceived exit performance: Conceptualization and scale development", *Journal of Business Venturing*, 33 (3), 2018.
103. Sutanto, Eddy Madio, Peter J. Sigiols, and Ivando Putih. University students' entrepreneurial performance. Diss. Petra Christian University, *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 21(2), 2018.
104. Taherdoost, H. "Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in research. How to test the validation of a questionnaire/survey in research". *International Journal of Academic Research in Management*, 5 (3), 2016.
105. Taiwo, A. A., & Lawal, F. A. "Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?" *The International Journal of Business & Management*, 4(3), 2016.
106. Tshiaba, Mangenda, S.; Wang, N.; Ashraf, S.F.; Nazir, M.; Syed, N. "Measuring the Sustainable Entrepreneurial Performance of Textile-Based Small-Medium Enterprises: A Mediation-Moderation Model", *Sustainability*, 13, 2021.
107. Tang, Z., Kreiser, P. M., Marino, L., Dickson, P., and Weaver, K.M "A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial

orientation." *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5 (2), 2009.

108. Tejada, M.J; Scandura, T.A; & Pillai, R. "The MLQ Revisited Psychometric Properties and Recommendations". *The Leadership Quarterly*, 12, 2001.
109. Tekin, P. S., & Torun, N. "The Factors Related Strategic Leader Actions in Turkish Public Healthcare Management and Perceived Achievement". *International Journal of Emerging Trends in Health Sciences*, 1(1), 2017.
110. Udimal, T.B., Liu, E. and Lou, M. "Network reliance and entrepreneurial performance, the role of external networking behaviour and entrepreneurial orientation: the case of rural farmer-entrepreneurs", *Innovation & Management Review*, 18 (3), 2021.
111. Vera, D., & Crossan, M. "Strategic Leadership and Organizational Learning". *Academy of Management Review*, 29(2), 2004
112. Vidic, Franc. "Entrepreneurial orientation and knowledge creation and their impact on company performance.", *Socioeconomic Challenges*, 3(2), 2018.
113. Watson, John. "Comparing the performance of male-and female-controlled businesses: relating outputs to inputs." *Entrepreneurship theory and practice*, 26 (3), 2002.
114. Welsha, Dianne H.B, Eugene, Kaciakb & Rania, Shamahd, "Determinants of women entrepreneurs' firm performance in a hostile environment" *Journal of Business Research*, 2017.
115. Yousaf, Zahid, and Abdul Majid. "Organizational network and strategic business performance: does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter?" *Journal of Organizational Change Management*, 2018.
116. Zeb, Arooj, Jan, Shahid, Ihsan, Anjum, Shah, Fayaz Ali. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13 (1), 2019.
117. Zoogah, D. B. "Cultural Value Orientation, Personality, and Motivational Determinants of Strategic Leadership in Africa Morgan State University". *International Journal of Leadership Studies*, 4(2), 2009.

C. Theses & Dissertations:

1. Duursema, Hester, "Strategic Leadership Moving beyond the leader follower dyad", Thesis to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam by command of the Rector Magnificus, 2013.

2. Eliogu-Anenih, Joy Onyinye. "Strategic Leadership in Public Sector Administration in Nigeria." 2017.
3. Fox, M. Julie "organizational Entrepreneurship and the organizational performance Linkage in University Extension", a dissertation, University of Ohio State, 2005.
4. Gedvilas, Andrius. "Entrepreneurial Project Management". Developing and Testing the Concept. MS thesis. 2012.
5. Lekasi, R. N. "Challenges of strategic leadership in strategy implementation by the independent electoral and boundaries commission of Kenya", a dissertation, University of Nairobi, 2014.
6. Miriti, Justus Bundi. "Strategic Leadership, Strategy Execution and organization Performance: A survey of Saving and Credit Cooperatives in Kenya". A dissertation, Kenya Methodist University, 2021.
7. Reswanda, Dr., and Ir., MM. "The Influence of Entrepreneurship Orientation on Organizational Learning, Sustainable Competitive Advantage and Business Performance in Export-Oriented Leather Craft UMKN in Sidoarjo". Dissertation: University of Airlangga, 2011.
8. Serfontein, J.J. "The Impact of Strategic Leadership on the Operational Strategy and Performance of Business Organizations in South Africa." Doctoral Dissertation, Department of Business Management, Faculty of Economics and Management, University of Stellenbosch, 2010.
9. Van Weezel, Aldo. "Entrepreneurial strategy-making mode and performance: A study of the Newspaper industry". Diss. JIBS, 2009.

D. Website:

1. Etihad Food Group. 2022. <https://www.etihad.iq>. Accessed on May 27, 2022.

الملحق (1) استمارة الاستبيان



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل
كلية الادارة والاقتصاد

م/ استبانة

السيد المدير المحترم...

تحية طيبة...

تعد الاستبانة التي بين ايديكم مقياسا لمتغيرات الدراسة الموسومة (تأثير القيادة الاستراتيجية في الاداء الريادي) والتي تشكل جزءا من متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة الصناعية. ونظرا لما تتمتعون به من خبرة وقدرة ولكونكم الاجدر في التعامل مع فقرات هذه الاستبانة لذا فان املنا فيكم كبير في قراءة الأسئلة والاجابة عنها بكل شفافية ومصداقية وثقة وموضوعية، حيث سنتسهم اجاباتكم في دقة التحليل وصدق النتائج، ولتكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط التالية:

1. ان الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحتة، فلا داعي لذكر اسمكم الكريم او توقيكم على الاستبانة.
2. يرجى ان تكون اجاباتكم على أساس الواقع الموجود في الشركة وبكل حيادية ومصداقية وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
3. يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) على الاختيار المناسب، وتجنب وضع العلامة على أكثر من اختيار للسؤال الواحد
4. أينما تجد مصطلح المنظمة فتعني (شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة)
5. أينما تجد كلمة عاملين فتعني جميع العاملين في الشركة المقصودة.

مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم.. تمنياتنا دوام التوفيق...

الباحث

مهند عبد الكريم صاحب

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل

1444 هـ

اشراف

أ.م. ظفر ناصر حسين

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل

2022 م

المحور الأول/ المعلومات التعريفية بعينة الدراسة

يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب لكل فقرة

أ- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

ب- الفئة العمرية:

أقل من 30 30-40 41-50 51 فأكثر

ج- المؤهل العلمي:

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

د- مدة الخدمة الفعلية في المنصب الإداري:

أقل من 5 سنوات 5-10 11-15 16 سنة فأكثر

هـ- الدورات التدريبية ان وجدت

خارج العراق داخل العراق

المحور الثاني/ الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: القيادة الاستراتيجية: هي القدرة على وضع رؤية ورسالة واضحة ومفهومة من خلال التنبؤ والتصور، والمحافظة على المرونة وتحفيز العاملين وتمكينهم لإحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب عند الضرورة، وخلق التزام تنظيمي عالٍ للتعامل مع التغيير المستمر في الاقتصاد العالمي.

1- **تحديد التوجه الاستراتيجي:** هو رؤية المنظمة لما تريد ان تكون عليه مستقبلاً، والسبيل لتحقيق تلك الرؤية، وفق ما تمتلكه من قدرات ومقدرات وموارد، وهو ما يبعد المنظمة عن تعقيد السوق وخطورة الفشل، فيجعلها تعرف ما تريد وطريق الوصول اليه.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1.	تتسم استراتيجية ادارة الشركة بالوضوح والفهم.					
2.	تدعم ادارة الشركة عملية التغيير لتحقيق التصور المستقبلي من خلال اشراك جميع اصحاب المصلحة.					
3.	تمتلك ادارة الشركة الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة.					
4.	تسعى ادارة الشركة للحفاظ على ديمومتها واستمرارها من خلال مواكبة التغييرات المحيطة بالعمل.					
5.	تمتلك ادارة الشركة التصورات الواضحة للتعاطي مع بيئها الخارجية وتحدياتها					

2- **الاستثمار والمحافظة على المقدرات الجوهرية:** تعني استثمار موارد المنظمة ومشاركتها عبر الاقسام والادارات المختلفة، ونقل وتشارك الخبرات والمقدرات والثقافة التنظيمية، وتعلم كيفية ادارتها بالصورة التي تحقق اقصى استغلال ممكن للموارد وتقليل الهدر الى الحد الادنى.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
6.	تحرص ادارة الشركة على تحقيق التكامل بين الاقسام والادارات المختلفة في تويج الموارد.					
7.	تحافظ ادارة الشركة على مواردها من خلال تجميعها ودمجها واستغلالها بالشكل الامثل.					
8.	تستثمر ادارة الشركة الموارد لبناء قدرات جديدة لتطوير المقدرات الجوهرية.					
9.	تخصص إدارة الشركة مبالغ من ميزانيتها لتوفير البرامج التدريبية التي تطور وتنمي العمل.					
10.	تولي ادارة الشركة اهمية كبيرة للمبادرات الابداعية والابتكارية لدى العاملين.					

3- **تطوير رأس المال البشري:** هو قيام المنظمات بإعداد برامج خاصة لتطوير وتدريب كوادرها البشرية فهي تُعد القيمة العليا للمنظمة، وعلى القيادة الاستراتيجية تعلم كيفية المحافظة على راس مالها البشري وكيفية اعدادهم وتدريبهم على أكمل وجه ليخرجوا اقصى ما لديهم من طاقة وافكار مبدعة لتطوير العمل.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
11.	تؤمن ادارة الشركة بأهمية الدورات التدريبية في تطوير العمل.					
12.	تهتم ادارة الشركة بتهيئة البرامج التدريبية اللازمة لإعداد قادة مستقبليين.					
13.	تعطي ادارة الشركة فرص متساوية للعاملين لإكمال دراستهم وتطوير قدراتهم.					
14.	تستمع ادارة الشركة لأراء العاملين وتفسح لهم المجال في اتخاذ القرارات.					
15.	تحاول الادارة جعل الشركة مركز لاستقطاب الكفاءات والقدرات المميزة.					

4- **تعزيز الثقافة التنظيمية:** تعزيز الثقافة التنظيمية هو قيام القيادة الاستراتيجية بتبني وتعزيز مجموعة من العادات والتقاليد والرموز والمشاركات والمعاني بين افراد المنظمة، وخلق بيئة عمل مثالية وثقافة تنظيمية يصعب تقليدها وتعزيز التفكير الاستراتيجي لدى العاملين، وتشجيع ثقافة الريادة والتميز بينهم من اجل تقديم اقصى ما لديهم.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
16	تتمتع إدارة الشركة بثقافة تنظيمية فريدة يصعب تقليدها.					
17	تشجع ادارة الشركة ثقافة البحث عن فرص ريادة الاعمال، والتي تعد مصدر حيوي للنمو والابتكار.					
18	ان ثقافة الشركة التنظيمية تضع في الحسبان اهمية للقيم والاعتبارات الاخلاقية.					
19	تشجع ادارة الشركة ابداء الرأي للعاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات.					
20	تتبع ادارة الشركة سلوكيات وسياسات تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة.					

ثانيا: الاداء الريادي: هو سلوك استراتيجي مبني على اساليب وممارسات إبداعية وابتكارية، تتسم بالمخاطرة في تتبع الفرص الاستثمارية في ظل عدم اليقين، الهدف منه اوصول المنظمة الى الريادة، من خلال فلسفتها الفريدة والتي تبني لديها المقدرات الجوهرية لكسب ميزة تنافسية مستدامة.

1. **الابداع:** هو قدرة المنظمة على التفكير الخلاق غير التقليدي في حل المشكلات، وتوليد الأفكار الابداعية ثم تحويلها إلى واقع مادي، بشرط أن تكون الإجراءات والخطوات المتبعة في المنظمة متطابقة مع أهدافها في تحقيق الميزة التنافسية.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	توفر ادارة الشركة الدعم اللازم للعاملين لتنفيذ الافكار الجديدة في عملهم.					

					تسعى ادارة الشركة في مجال عملها الى استخدام التكنولوجيا الحديثة بهدف تحسين خدماتها.	2.
					تنظر ادارة الشركة الى الابتكار والابداع كمصدر لتحقيق التميز في عملها.	3.
					تميل ادارة الشركة الى تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشاكل التي تواجهها.	4.
					تسعى ادارة الشركة الى استثمار الفرص في المجالات العلمية الجديدة لتطوير عملها.	5.

2. **تقبل المخاطرة:** هو توجه استراتيجي للمنظمة في تتبع الفرص غير المؤكدة في البيئة، والمجازفة في صرف الأموال والتكنولوجيا في ضل عدم اليقين، وهو سلوك المنظمات الريادية من اجل ان تكون سباقة لكل ما هو جديد.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
6.	تعد ادارة الشركة تقبل المخاطر عنصرا جوهريا في رسم استراتيجياتها لتحقيق النجاح.					
7.	تعتقد ادارة الشركة ان تقبل المخاطرة يسهم في تحقيق الاهداف المرجوة.					
8.	تجازف ادارة الشركة في العمل بهدف تحقيق غاياتها.					
9.	تتقبل ادارة الشركة المخاطرة في اجراء تغييرات جوهرية في خططها بين الحين والآخر.					
10.	تحرص ادارة الشركة على تقديم وتطبيق الافكار الجديدة دون خوف او تردد.					

3. **الاستباقية:** هي قدرة المنظمة على السبق في اقتناص الفرص الاستثمارية المتوقعة، من خلال توقع المستقبل وقراءة البيئة الداخلية والخارجية بشكل دقيق، وهذا يتطلب ان تكون لدى القيادة الاستراتيجية نظرة مستقبلية ثاقبة ومهارة استشراف المستقبل.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
11.	تحرص ادارة الشركة على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجئات.					
12.	تتميز ادارة الشركة بكونها سباقة في دعم الانشطة العلمية (كأجراء التجارب المختبرية) التي تدعم عملها.					
13.	تجتهد ادارة الشركة لاكتساب المعرفة الجديدة بطريقة أسرع من الشركات المناظرة من اجل ضمان تحقيق الاهداف.					
14.	تسعى ادارة الشركة دائما الى اكتشاف طرق واساليب جديدة تدعم عملها.					
15.	تبادر ادارة الشركة في مجال استحداث اقسام ذات تخصصات علمية جديدة في كافة الاختصاصات لتعزيز عملها.					

الملحق (2)
اسماء السادة المحكمين

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص	مكان العمل
1.	أ. د.	احسان دهش جلاب	ادارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية
2.	أ. د.	احمد كاظم بريس	ادارة عامة/ادارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
3.	أ. د.	أكرم محسن مهدي الياسري	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
4.	أ. د.	بشار عباس الحميري	ادارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل
5.	أ. د.	حسين حريجة غالي الحسنوي	السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
6.	أ. د.	زينب عبد الرزاق عبود	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل
7.	أ. م. د.	باسم فيصل عبد نايف	الإدارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الفلوجة
8.	أ. م. د.	جواد محسن راضي	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية
9.	أ. م. د.	عباس مزعل مشرف السهلاني	ادارة استراتيجية / نظرية منظمة	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
10.	أ. م. د.	ماجد جبار غزاي	إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي	جامعة الفرات الأوسط التقنية/ الكلية التقنية الادارية/الكوفة
11.	أ. م. د.	ميسون علي حسين العبيدي	إدارة عامة/ إدارة موارد بشرية وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية
12.	أ. م. د.	نسرين جاسم محمد	إدارة عامة/إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

• تم ترتيب قائمة السادة المحكمين بحسب اللقب العلمي والحروف الابجدية

Abstract

The study aimed to examine the impact of strategic leadership embodied by a set of dimensions (determining strategic direction, exploiting and maintaining core competencies, developing human capital, sustaining an effective organizational culture) on the entrepreneurial performance represented by its dimensions (creativity, risk acceptance, proactiveness).

The study discussed a major problem, which is "the extent of the administrative leaders interest in the Etihad Food Industries Company Ltd. in strategic leadership and the impact of this interest in achieving pioneering performance." The Board of Directors, the Executive Director, the General Manager and his assistants, all heads of departments, their assistants, and division managers, numbering (123) directors, and questionnaire forms were distributed to them. Thus, (110) valid forms were retrieved for analysis, and the forms were subjected to statistical analysis using statistical analysis programs (SPSS V. 23 and Amos). V. 23 and Microsoft Excel 2010).

A set of statistical methods such as (normal distribution test, confirmatory factor analysis, reliability coefficient (Cronbach's alpha), arithmetic mean, standard deviation, relative coefficient of variation, relative importance, Pearson correlation coefficient, modeling structural equation). The researcher achieved many vital results one of them was the presence of an impact of strategic leadership in its dimensions on entrepreneurial performance.

Keywords: strategic leadership, pioneering performance, Etihad Food Industries Company Ltd.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Babylon
College of Administration and Economics



The Impact of Strategic Leadership in Entrepreneurial Performance

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of
Managers of Etihad Food Industries Company Ltd.

A Thesis

Submitted to the Council of the College of Administration and Economics,
University of Babylon, in Partial Fulfillment of the Requirements of Master
Degree in Industrial Management

By

Muhannad Abdul Karim Sahib Mubarak

Supervised by

Asst. Prof. Zafar Nasser Hussain

2022 AD

1444 AH