



دور العقل الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

– دراسة تطبيقية في محافظة بابل

The role of the strategic mind in enhancing the entrepreneurial performance of small and medium enterprises - an applied study in Babil Governorate

الباحث عباس زهير الاسدي كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة	الاستاذ الدكتور هاشم فوزي العبادي كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq ORCID: 0000-0001-8317-1646
--	--

المستخلص

يهدف البحث الى معرفة دور العقل الاستراتيجي لأصحاب القرار في تعزيز الاداء الريادي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي تحفيزهم للاهتمام بآليات وأساليب وأسس التفكير الاستراتيجي المتعلقة بهذه المشاريع مما يسهم بإيجاد أدوات وخيارات للقيادات العليا في المنظمات الحكومية لتمكينهم من حل مشاكل الضغوطات المترتبة عليهم من جراء الطلب على توفير فرص العمل للشباب والعاطلين الذين يتجهون الى التوظيف الحكومي كأحد الاولويات لديهم في البحث عن العمل.

تسعى الدراسة إلى توضيح المفاهيم والمضامين المتعلقة بالعقل الإستراتيجي وأبعاده لغرض تسليط الضوء على الاداء الريادي لمحافظة بابل مجتمع الدراسة من خلال تحليل وبيان المشاريع الريادية المنفذة من قبل هذه المحافظة.

تم استخدام البحث الميداني وطُبق على عينة الدراسة المتمثل بالقيادات والمسؤولين في ديوان محافظة بابل باعتبارها السلطة التنفيذية الأعلى للحكومة المحلية في المحافظة، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة وُزعت على المسؤولين وأصحاب القرار والبالغة بـ(84) استمارة صالحة للقياس والتحليل. بالإضافة الى بعض الوثائق الرسمية والمقابلات لاستكمال بيانات الدراسة واستيفاء المعلومات حول موضوع الدراسة.

تم استخدام عدد من الوسائل الاحصائية لتحليل ومعالجة البيانات لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات. وتوصلت الدراسة الى أن للعقل الاستراتيجي تأثيراً ايجابياً على الاداء الريادي.



الكلمات الدالة: العقل الإستراتيجي، الاداء الريادي، المشاريع، بابل.

Abstract: The research aims to know the role of the strategic mind of decision-makers in enhancing the entrepreneurial performance of small and medium enterprises, and thus motivating them to pay attention to mechanisms, methods and foundations of strategic thinking related to these projects, which contributes to finding tools and options for senior leaders in government organizations to enable them to solve the problems of pressure resulting from them by the demand to provide Job opportunities for youth and the unemployed who turn to government employment as one of their priorities in the search for work..

The study seeks to clarify the concepts and implications related to the strategic mind and its dimensions for the purpose of highlighting the pioneering performance of Babylon Governorate, the study community through analyzing and explaining the pilot projects implemented by this province.

The field research was used and applied to the study sample represented by the leaders and officials of the Babylon Governorate Court as the highest executive authority of the local government in the province, and data was collected through a questionnaire distributed to officials and decision-makers, which amount to (84) forms suitable for measurement and analysis. In addition to some official documents and interviews to complete the study data and to collect information on the subject of the study.

A number of statistical methods were used to analyze and manipulate data to determine the correlation and effect between variables. The study found that the strategic mind has a positive impact on entrepreneurial performance.

Key words: strategic mind, entrepreneurial performance, projects, Babylon.

المبحث الأول - المنهجية العلمية للمبحث

أولاً - مشكلة البحث:



في ظل تفاقم مشكلة البطالة وقلة فرص العمل وخصوصاً للشباب الباحث عن الجهات التي تقدم له يد المساعدة للمضي بخلق مشاريع الأعمال الناجحة، والتي تنمو تدريجياً دون الحاجة إلى البحث عن فرص عمل في القطاع الحكومي، جاءت هذه الدراسة لمحاولة تسليط الضوء على العقل الاستراتيجي لدى أصحاب القرار والمسؤولين في القطاع الحكومي لمعرفة دوره في تعزيز الأداء الريادي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وبالتالي يمكن تأطير هذه المشكلة بمجموعة من التساؤلات:

- 1) هل أن أصحاب القرار يمتلكون أدوات وأسس التفكير الاستراتيجي الناتج من امتلاكهم للعقل الاستراتيجي؟.
- 2) ما مستوى اهتمام العينة المبحوثة بتعزيز الاداء الريادي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة؟.
- 3) ما هي علاقة العقل الاستراتيجي للمسؤولين الحكوميين بتعزيز الاداء الريادي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة؟.

ثانياً - أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من كونه يلامس الحياة اليومية في لفت انتباه أصحاب القرار والمسؤولين الحكوميين إلى ضرورة إيجاد أساليب غير تقليدية في التعامل مع المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي يقوم بإنشائها الشباب الباحث عن فرص العمل وذلك من خلال امتلاك العقل الاستراتيجي الذي يمكنه من توليد الأفكار وتطبيقها على أرض الواقع والبحث عن آليات تحقق للمبتكرين وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة أهدافهم في نجاح مشاريعهم ونموها نتيجة تعزيز الأداء الريادي. إضافة إلى أهمية الدراسة من الناحية الأكاديمية ورفد المكتبات العلمية ببحث يربط بين العقل الاستراتيجي لصاحب القرار وتعزيز الاداء الريادي.

وأنطلاقاً من ذلك يمكن تلخيص أهمية الدراسة بالآتي:

- 1) حداثة الدراسة التي تناولت متغيرات الدراسة (العقل الاستراتيجي، الأداء الريادي)، لكونها من الموضوعات الحديثة التي ظهرت في السنوات الماضية، ولم يحظَ بالاهتمام الكافي من الدارسين والباحثين. وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض التجريبي لدراسة العلاقة بينها.
- 2) ندرة الدراسات التي تناولت العقل الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الريادي، وهذا يعدُّ مساهمة جديدة لإثراء الفكر الإداري.



- (3) إثارة دوافع القيادات الإدارية في محافظة بابل المبحوثة لأهمية توافر العقل الإستراتيجي ودوره في تعزيز الأداء الريادي.
- (4) تناولها لموضوع العقل الإستراتيجي الذي لم يأخذ النصيب الكافي الذي يستحق في واقع الدراسات المحلية، يعدّ إسهاماً متواضعاً اتجاه تعزيز هذا المفهوم وتعبيد الطريق لباحثين آخرين للخوض في مضماره.
- (5) سعيها وعن طريق الاستنتاجات والتوصيات التي ينتظر الخروج بها إلى إدراك الباحثين والسادة المسؤولين في محافظة بابل مجتمع البحث بضرورة التعرف على هذه المفاهيم بوصفها أحد الركائز التي تحقق أهداف المحافظة ومقاصدها.
- (6) تعدّ هذه الدراسة جديرة بالذكر والاهتمام، والذي ستلبي مطالبات الجهود المعرفية السابقة والتي أشرت عدم وجود دراسة ميدانية تربط بين الموضوعات المعتمدة في الدراسة الحالية ومتغيراتها.

ثالثاً - أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى:

- (1) التعرف على مفاهيم العقل الاستراتيجي والأداء الريادي ومعرفة المفاهيم المرتبطة بهما.
- (2) معرفة دور العقل الاستراتيجي لأصحاب القرار في تعزيز الاداء الريادي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي تحفيزهم بالاهتمام بآليات وأساليب امتصاص البطالة وتوفير فرص العمل.
- (3) إيجاد أدوات وخيارات للقيادات العليا في المنظمات الحكومية من خلال استخدام آليات وأدوات التفكير الاستراتيجي الناتجة من تبني مفاهيم العقل الاستراتيجي لتمكينهم من حل مشاكل الضغوطات المترتبة عليهم من جراء الطلب على توفير فرص العمل للشباب والعاطلين الذين يتجهون الى التوظيف الحكومي كأحد الاولويات لديهم في البحث عن العمل.
- (4) دراسة طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات الدراسة في محافظة بابل المبحوثة وتحليلها والاستفادة من نتائج هذه العلاقة، لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم المحافظة مجتمع الدراسة.
- (5) تحديد مستويات تبني المشاريع الريادية وتهيئة المناخ لها من قبل المحافظة المبحوثة.



رابعاً - فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث بالآتي :

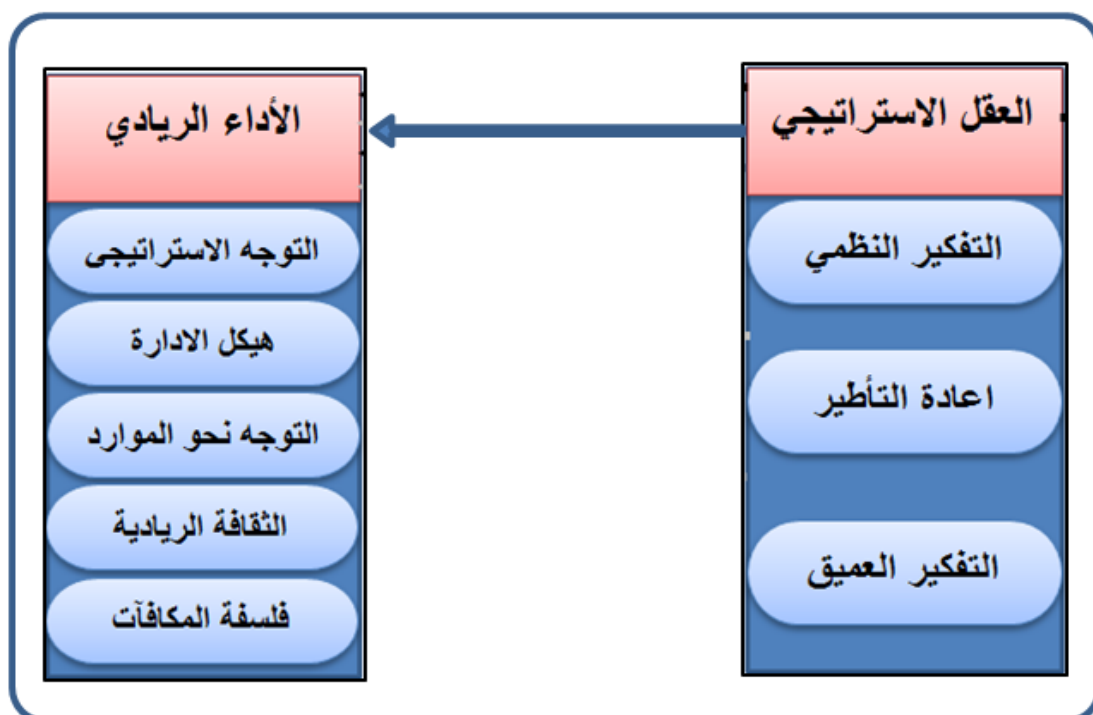
الفرضية الرئيسية: تفترض الدراسة ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للعقل الاستراتيجي في الاداء الريادي. وتتنبق عنها الفرضيات الآتية:

- (1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير النظامي والأداء الريادي.
- (2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين اعادة التأطير والأداء الريادي.
- (3) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير العميق والأداء الريادي.

خامساً - المخطط الفرضي:

يتضمن المخطط الفرضي ما يلي :

- (1) المتغير المستقل (العقل الاستراتيجي): ويشمل (التفكير النظامي ، اعادة التأطير ، التفكير العميق).
- (2) المتغير المعتمد (الأداء الريادي): ويشمل (التوجه الاستراتيجي ، هيكل الادارة ، التوجه نحو الموارد ، الثقافة الريادية، فلسفة المكافآت).





الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

سادساً - مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة:

تم اجراء البحث في أعلى سلطة تنفيذية في محافظة بابل، وهي الحكومة المحلية التنفيذية في محافظة بابل والمتمثلة بديوان محافظة بابل، حيث يتكون من المحافظ ونائبيه والمعاونين والمستشارين ورؤساء الاقسام والشعب، اضافة الى حكومات الأفضية والنواحي والتي يمثلها القائمقامين ومدراء النواحي، وهم مستهدفون من هذه الدراسة على اعتبار أن جميعهم يمثلون قيادات وأصحاب قرار، ولهم تأثير على السياسات التنفيذية العامة في المحافظة كل حسب اختصاصه، وهم موزعون حسب الجدول (1).

الجدول (1) مجتمع الدراسة

ت	المنصب	العدد
1	النائب الاول للمحافظ	1
2	معاون المحافظ	5
3	مستشار المحافظ	5
4	قائم مقام	4
5	مدير ناحية	16
6	رئيس قسم	24



48	مسؤول شعبة	7
103	المجموع	

2- عينة الدراسة:

تم توزيع (103) استمارة استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (84) استمارة واستبعدت استمارتين لعدم استيفائهما لشروط ملئها.

الجدول (2) عينة الدراسة

مجتمع الدراسة	عدد الموزع	عدد المسترجع	عدد المستبعد	صافي الاستثمارات التي تم تحليلها
المسؤولين في ديوان محافظة بابل	103	84	2	82

المبحث الثاني - الإطار النظري للمبحث

أولاً - العقل الاستراتيجي:

أ- مفهوم العقل الاستراتيجي:

لقد أصبح موضوع العقل الاستراتيجي من الموضوعات المهمة في حقل الادارة الاستراتيجية، وقد شغل اهتمامات وقضايا الفكر الاداري والاستراتيجي في السنوات الاخيرة . وقد برزت العديد من الآراء والخبرات التي تشير الى أن تجاوز المشاكل التي تعاني منها المنظمات لا يمكن الا بالبحث عن الاساليب الابداعية (العبادي وآخرون ، 2019 : 443).

فقد عرّفه كل من (Azema & Jafari, 2016:4) بأنه الخارطة الذهنية المتكونة من مجموعة من افتراضات أو تعميمات أو صور تؤثر على فهم مديري المنظمة وموظفيها من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتعد هذه الخريطة الذهنية أهم أساس لهيكل المعرفة لدى الأفراد ويتم تصنيفها وتحليلها تبعاً للتعقيد والتحليل والدقة والديناميكية.



ويرى (Majdenic et al., 2017:3) أن العقل الاستراتيجي هو الاستثمار الأمثل لأنشطة الاستكشاف للمنظمة وموازنتها وفق خطط استراتيجية من خلال مجموعة أفراد ذوي خبرة وتجارب مختلفة.

أما (Nuntamanop et al., 2013:6) فقد ذكر أن العقل الاستراتيجي يرتبط بوجود أفراد لهم القدرة على التكيف مع التغيير ؛ القدرة على تطوير خيارات استراتيجية للحصول على فرصة محددة ؛ القدرة على القيادة وتدريب الآخرين؛ امتلاك المعرفة بأدوات الإدارة الحديثة التي تتسم بأهمية خاصة عندما تنمو المنظمة بشكل أكبر وأكثر تعقيداً؛ الاهتمام بالتفاصيل من خلال وجود طليعة التفكير والعقلية؛ امتلاك مهارات جيدة في التعامل مع الآخرين؛ وجود الوعي الذاتي والنقطة بالنفس، ويجري ذلك بدوافع ذاتية.

قد يجادل البعض في أن مصطلح العقل الاستراتيجي هو مرادف للتفكير الاستراتيجي أمثال (Liu, 2015:2) ، الذي أشار الى أنه " عملية ادراكية يقوم بها متخذي القرار من خلال اكتسابهم المعلومات وتحليلها بما يخص المشكلة الاستراتيجية لغرض صياغة الحل لها ". ولكن القرار الناجح لا يتطلب مستوى عالٍ من القدرة المعرفية. على سبيل المثال، من المحتمل أن يكون كل من الذكاء المرن والمتبلور، والذاكرة، والتعرف على الأنماط، والمعالجة السريعة للمعلومات كلها جوانب مهمة للقدرة على فهم بيئة استراتيجية جيدة بما يكفي لتطوير وتنفيذ استراتيجية فعالة. ومع ذلك، يتضح أيضًا أن القدرة المعرفية وحدها ليست كافية للتفكير الاستراتيجي الناجح. هناك حاجة لخصائص الفكر الأخرى التي لا يمتلكها بالضرورة أولئك الذين لديهم أكبر قدر من الذكاء، وهذا ما نسميه العقل الاستراتيجي (Weyhrauch, 2016:6).

ب- أبعاد العقل الاستراتيجي:

تم إنشاء أداة صالحة وموثوقة لهذا الغرض، حيث تم تحديد ثلاث عمليات إدراكية مرتبطة بالتفكير الاستراتيجي على أنها عوامل تميز محتملة بين القادة الناجحين والقادة الأقل نجاحاً وهذه الأدوات هي (Pisapia et al., 2005:46-56):

1. التفكير النظامي : System thinking

2. إعادة التأطير : Reframing

3. التفكير العميق : Reflection

يمكن استخراج تعريفات الأبعاد الثلاثة كما يلي : (العبادي وآخرون ، 2019 : 446-447)



- **التفكير النظامي :** هو القدرة على الرؤية الشمولية للنظم وفهم خواصها والقوى المحركة لها والأنماط والعلاقات الداخلية والتي تشكل سلوكيات النظم وتقدم الخيارات من أجل عملية التنفيذ.
- **اعادة التأطير :** هو القدرة على إبدال وجهة الانتباه عبر عدة آفاق واطر ونماذج ذهنية وفلسفات وذلك لغرض اعادة توليد الرؤى والآراء اللازمة للتنفيذ.
- **التفكير العميق :** هو القدرة على التفكير المنطقي والعقلاني من خلال استخدام المدركات والتجارب والمعلومات وابداء الاحكام لما حدث سابقاً ومن ثم خلق المبادئ التي توجه التنفيذ المستقبلي.

ثانياً - الأداء الريادي:

أ- مفهوم الأداء الريادي:

أشار كل من (Cho & Lee, 2018) الى أن الاداء الريادي هو أحد العناصر الرئيسية التي ستؤدي إلى نجاح الأعمال في ظل ظروف العمل غير المؤكد للغاية معتبرين أن القوة الدافعة للتنمية الاقتصادية والتغيير الاجتماعي هو الابتكار الذي يدعم المنتجات الحالية أو الأسواق. وهذا ما يسمى أيضا دعم الاعمال الإبداعية وفي قلب هذا النشاط يوجد رجل أعمال مبتكر والذي هو يمتلك هذا الشعور بتغيير المستقبل وإيجاد طرق للتكيف مع هذا التغيير. أي أنه مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع العوامل البيئية المتقلبة مثل الأرباح والإنتاجية ورضا الموظفين والمسؤولية الاجتماعية والبقاء على قيد الحياة التجارية. وعموماً، يمكن تصنيف الأداء الريادي للأعمال في فئتين، اداء الأعمال المالية وأداء الأعمال غير المالية.

كما عرف (Berninger, 2004:3) الاداء الريادي على أنه الأداء الذي يوفر القدرة للمنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالتمويل الدائم خدمة الزبائن، تحسين العمليات الداخلية، وتعليم ونمو المنظمة.

واوضح (Daft, 1992:120) ان الاداء الريادي يمثل نتائج استخدام موارد المنظمة على النحو المحق لأهدافها بفاعلية وكفاءة.

اما من وجهة نظر (Kaplan & Norton, 1992:79) فيبين ان الاداء الريادي يتمثل بنتائج توظيف المنظمة المبدع لمواردها المختلفة في مجمل أنشطتها بما يضمن لها افضل نواحي



التحقق لأهدافها، والتي غالبا ما تتسم بالتجديد والابتكار على نحو له أثره في الاستحواذ على المزايا التنافسية ذات الأهمية في مجال قيادة المنظمة للأسواق.

يشير (Gao et al.,2017:4) أن الأداء الريادي هو موضوع بحثي مهم. في الحقيقة، مختلف العلماء لديهم آراء مختلفة حول التوجه الاستباقي والأداء الريادي. وهذا التوجه الاستباقي يمكن أن يخلق ميزة المحرك الأولى للمؤسسات. وبالتالي، يمكن للشركات الحصول على موارد السوق في تقدم منافسيهم واحتكار صناعتهم بسرعة. لذلك، العلاقة بين التوجه الاستباقي وأداء ريادة الأعمال ليس مجرد علاقة خطية. فبيئة الصناعة ستحدد ما إذا كانت المؤسسات الجديدة يمكن أن تحقق الأداء العالي باستخدام التوجه الاستباقي و تنفيذ الاستراتيجية بشكل صحيح يمكن تجنب العديد من المخاطر.

ب- أبعاد الأداء الريادي:

في بحثنا هذا قمنا باعتماد الأبعاد المشتركة التي ذكرها أكثر الباحثين وهم كل من (Fox,2005:71)، (Brown et al.,2001:23-24)، (Karimi et al.,2012:2275)، (Majid et al.,2011:2078)، (Dyduch,2008:22)، (Bruining et al.,2011:593)، (Weezel,2009:52)، (Gedvilas,2012:22)، (Boberg et al.,2005:18) وتتلخص في خمسة أبعاد كما يلي:

1. التوجه الاستراتيجي : Strategic Orientation

هو الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة في خلق السلوكيات السليمة وذلك لتحقيق الاداء الامثل (Zhou & Gao,2006:1). أو أنه مجموعة من الاستراتيجيات ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدّها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون عليه؟) وابتكار هذه الاستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق اهدافها (Ginter et al,1998:174). وهو بعطي للمنظمة ارشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، اذ ان التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى ادراك مدبري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة افعالهم للتطورات والتغيرات البيئية (Hitt et al.,2000).

2. التوجه نحو الموارد : Resource Orientation



يشير (Fox,2005:57) الى أن المنظمات الريادية تخلق موارد جديدة او تحصل على الموارد الموجودة وتستعملها بشكل جديد، وهذه الموارد تكون معتمدة على المعرفة (مثل الاجراءات والسوق والتكنولوجيا) أو الملكية (مثل رأس المال الفكري والمالي والمهارات والكفاءات)، وتستخدم المنظمات الريادية التحالفات والشبكات للوصول إلى الأسواق والمعلومات والتكنولوجيا وموارد اخرى والتي تكون مهمة لعملية الإبداع والابتكار وتنفيذ استراتيجيات ريادية للمنظمة.

3. هيكل الإدارة : Management Structure

يشير إلى نماذج العلاقات الداخلية للتنظيم ، والسلطة والعلاقات والإبلاغ، وقنوات الاتصال الرسمية، وتوضيح المسؤولية وتفويض اتخاذ القرار (Ahmady et al.,2016:456). وهو نظام يحدد كيفية توجيه أنشطة معينة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. يمكن أن تشمل هذه الأنشطة القواعد والأدوار والمسؤوليات. كما يحدد هيكل الإدارة كيفية تدفق المعلومات بين المستويات داخل المنظمة. على سبيل المثال، في هيكل مركزي، تتدفق القرارات من الأعلى إلى الأسفل، بينما في الهيكل اللامركزي، يتم توزيع سلطة صنع القرار بين مستويات مختلفة من المنظمة. يسمح وجود هيكل إدارة قائم للمنظمات بأن تظل فعالة ومركزة (Lichtarski,2009:5).

4. الثقافة الريادية : Entrepreneurial Culture

ان الثقافة الريادية تعمل لتكون متغيراً معتدلاً بين الموارد البشرية والابتكار، والتي لها قيمة عالية، حيث يقوم الموظفون بتوليد المزيد من الابتكارات لهذا النوع من الثقافة (Prasetyo,2019:238). وتعطي الأولوية لتطوير قيم مثل الاستقلالية والتمكين والإبداع والتضامن. حيث لا يزال الفرد يتأثر بشدة بمعتقداته وقيمه وكذلك احتياجاته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تبعاً البيئة التي يتطور فيها. فثقافة ريادة الأعمال هي نتيجة التنشئة الاجتماعية والتعليم. وبالتالي، فإن الأسئلة التي لا يزال يتعين الإجابة عليها هي كيف يمكن أن يساهم التعليم في بناء رواد الأعمال ونوع التربية التي تغذي أفضل ثقافة لريادة الأعمال (Amina & Zohri,2019:371).

5. فلسفة المكافآت : Rewards Philosophy

تريد كل منظمة جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم. هذا هو الغرض الأساسي من برامج المكافآت والمكافآت الإجمالية. ثم تحدد هذه المنظمات استراتيجيتها للتعويضات بأنها "X" في



المائة في صناعتها، مع الاعتقاد بأن هذا سيمكنهم من جذب المواهب المطلوبة والاحتفاظ بها؛ يتحقق الدافع من خلال الاعتقاد بأن برنامج "الدفع مقابل الأداء" يعمل. سيكون من المثير للاهتمام تحديد ما إذا كان يتم النظر إلى أنظمة أخرى داخل المنظمة بطريقة بسيطة (Wilson, 2011:1). ان الحرص على رفع حافز الموظفين وتعزيز قدرتهم التنافسية. هذا يعني أن الأشخاص العاملين في المنظمة يجب أن يكونوا مدعومين مالياً واجتماعياً من خلال تكييف الممارسات المختلفة للحفاظ على دوافعهم. برزت ممارسات إدارة المكافآت كموضوع مهم في مجالات إدارة الموارد البشرية، والعلاقات الصناعية، وعلم النفس الصناعي. إن الإدارة داخل المنظمة مسؤولة بشكل أساسي عن ضمان تعويض الموظفين بشكل صحيح عن المهمة التي يقومون بها (Chandra et al., 2018:1).



المبحث الثالث - الجانب العملي

أولاً - ترميز فقرات المقياس: يوضح الجدول (3) ترميز فقرات المقياس كما يأتي:

المتغير والأبعاد	ترميز الفقرات
العقل الاستراتيجي	SM
التفكير النظامي	ST
إعادة التأطير	RF
التفكير العميق	DT
الأداء الريادي	EP

ثانياً - جمع وفحص البيانات :

تم توزيع الاستبانة على المسؤولين وأصحاب القرار في ديوان محافظة بابل وكان عددهم (103) وقد تم استرجع (84) استبانة وتم استبعاد استمارتين لعدم صلاحيتهما فكان العدد الكلي الصالح للتحليل هو (82) استبانة.

ثالثاً - التحليل الوصفي :

يختصر هذا المبحث على تشخيص استجابة العينة المبحوثة لمتغيرات الدراسة وتحليلها على وفق البيانات التي جمعت من خلال الاستبانة التي صممت لهذا الغرض، وهذا ما يعرف بالتحليل الإحصائي الوصفي، إذ سيتم تشخيص مستوى البيانات ووصفها لجميع متغيرات الدراسة (العقل الاستراتيجي، الأداء الريادي)، لذا تم الاعتماد على بعض المؤشرات الإحصائية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومستوى الأهمية) لتشخيص النتائج الأولية باعتماد أسلوب (Likert) خماسي الرتب وهو أحد الأساليب شائعة الاستعمال في أغلب الدراسات الوصفية مقسم على خمسة أوزان متسلسلة من أقل وزن (1) ليعكس حقل الإجابة (لا أتفق تماماً) إلى أعلى وزن (5) ليعكس حقل الإجابة (أتفق تماماً)، فضلاً عن الأوزان (2-3-4) التي تعكس حقول الإجابة (لا أتفق، محايد، أتفق) على التوالي، وللتعرف على قبول أو رفض مستوى الاستجابة تم تشخيص



وسط حسابي فرضي وهو (3) أي ان البعد أو الفقرة الذي تحقق استجابة تفوق الوسط الفرضي تعد استجابة مقبولة وبعبارة أخرى تعد الاستجابة مرفوضة.

1) التحليل الوصفي لآراء العينة لمتغير العقل الاستراتيجي

يظهر الجدول (4) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الدراسة إذ يبين استجابة العينة المبحوثة على فقرات وأبعاد متغير الدراسة المستقل (العقل الاستراتيجي)، على وفق بعض المؤشرات الإحصائية ذات الصلة بالإحصائي الوصفي التي تتمثل بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الأهمية)، لذا سيتم تشخيص مستوى الاستجابة لجميع الفقرات والأبعاد وبيان مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي على المستوى الفرعي والكلّي، فضلاً عن تحديد مستوى الأهمية للتعرف على ترتيب الأبعاد التي تم اعتمادها لقياس المتغير :

جدول (4) مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير العقل الاستراتيجي

الرمز	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
التفكير النظامي						
ST1	3	5	3.00	4.23	.573	0.846
ST2	1	5	3.00	3.91	.945	0.782
ST3	1	5	3.00	3.88	.921	0.776
ST4	1	5	3.00	4.39	.624	0.878
على مستوى البعد						
				4.1025	0.76575	0.8205
إعادة التأطير						
RF1	3	5	3.00	4.27	.498	0.854
RF2	3	5	3.00	4.54	.526	0.908
RF3	2	5	3.00	4.12	.674	0.824
RF4	2	5	3.00	4.37	.599	0.874
على مستوى البعد						
				4.325	0.57425	0.865
التفكير العميق						
DT1	1	5	3.00	3.11	1.305	0.622
DT2	1	5	3.00	2.99	1.171	0.598
DT3	1	5	3.00	3.02	1.196	0.604
DT4	1	5	3.00	3.76	1.084	0.752
على مستوى البعد						
				3.22	1.189	0.644
اجمالي العقل الاستراتيجي						
				3.882	0.843	0.7765



يبين الجدول (4) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل (العقل الاستراتيجي)، إذ يتبين أن هنالك استجابة مقبولة كون الوسط الحسابي المتحقق قد فاق الوسط الفرضي وبمعدل بلغ (3.88) وبانحراف معياري (0.84) الذي بين مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي، فيما بلغت مستوى الأهمية (0.77) أما قيم المؤشرات المتحققة على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية التي تم قياس المتغير من خلالها فقد بلغت كالاتي:

أ. بلغت قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية لبعد (التفكير النظامي) (4.10) للوسط الحسابي و(0.76) قيمة الانحراف المعياري و(0.82) للأهمية النسبية مما جعلته بالترتيب الثاني على مستوى أبعاد المتغير المستقل، أما قيم المؤشرات نفسها على مستوى الفقرات الفرعية للبعد فقد حققت جميعها استجابة واضحة كون قيم الأوساط لها كانت تفوق الوسط الفرضي، إذ حصلت الفقرة (ST4) على أعلى وسط حسابي (4.39) وبانحراف معياري بلغ (0.62) وبمستوى أهمية (0.87) مما يتبين أنها الفقرة التي حصلت على أعلى استجابة من خلال العينة المبحوثة.

ب. أما الترتيب الأول فقد كان لبعد (إعادة التأطير) كونه حقق أعلى استجابة بين الأبعاد الأخرى وبوسط حسابي وانحراف معياري ومستوى أهمية (4.32, 0.57, 0.86) على التوالي، أما قيم المؤشرات نفسها على مستوى الفقرات الفرعية للبعد فقد حققت جميعها استجابة واضحة كون قيم الأوساط لها كانت تفوق الوسط الفرضي، إذ حصلت الفقرة (RF2) على أعلى وسط حسابي (4.54) وبانحراف معياري بلغ (0.52) وبمستوى أهمية (0.90) مما يتبين أنها الفقرة التي حصلت على أعلى استجابة من خلال العينة المبحوثة.

ج. أما بعد (التفكير العميق) فقد حقق أدنى استجابة مقارنة بالأبعاد الأخرى مما جعلته بالترتيب الثالث والأخير بينها نتيجة تحقيقه وسط حسابي (3.22) وبانحراف معياري (1.18) وأهمية نسبية (0.64) أما قيم المؤشرات نفسها على مستوى الفقرات الفرعية للبعد فقد حققت استجابة تفوق الوسط الفرضي لأغلب فقراتها، إذ حصلت الفقرة (DT4) على أعلى وسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري بلغ (1.08) وبمستوى أهمية (0.75) مما يتبين أنها الفقرة التي حصلت على أعلى استجابة من خلال العينة المبحوثة، في حين لم تحقق الفقرة (DT2) وسط حسابي مقبول كونه أقل من قيمة الوسط الفرضي.

2) التحليل الوصفي لآراء العينة لمتغير الأداء الريادي

يظهر الجدول (5) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الدراسة إذ يبين استجابة العينة المبحوثة على فقرات وأبعاد متغير الدراسة التابع (الأداء الريادي)، على وفق بعض المؤشرات



الإحصائية ذات الصلة بالإحصائي الوصفي التي تتمثل بـ (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, مستوى الأهمية), لذا سيتم تشخيص مستوى الاستجابة لجميع الفقرات والأبعاد وبيان مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي على المستوى الفرعي والكلّي, فضلاً عن تحديد مستوى الأهمية للتعرف على ترتيب الأبعاد التي تم اعتمادها لقياس المتغير:

جدول (5) مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير الأداء الريادي



الرمز	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
التوجه الاستراتيجي						
SO1	3	5	3.00	4.23	.479	0.846
SO2	2	5	3.00	3.99	.598	0.798
SO3	1	5	3.00	3.54	1.079	0.708
على مستوى البعد						
				3.92	0.718667	0.784
هيكل الإدارة						
MS1	2	5	3.00	3.37	1.083	0.674
MS2	2	5	3.00	3.74	1.028	0.748
MS3	2	5	3.00	4.04	.777	0.808
MS4	2	5	3.00	3.78	.956	0.756
MS5	1	5	3.00	4.26	.644	0.852
على مستوى البعد						
				3.838	0.8976	0.7676
التوجه نحو الموارد						
RO1	3	5	3.00	4.34	.526	0.868
RO2	2	5	3.00	3.82	.722	0.764
RO3	1	5	3.00	3.61	1.130	0.722
على مستوى البعد						
				3.923	0.792	0.784
الثقافة الريادية						
IC1	2	5	3.00	4.26	.644	0.852
IC2	1	5	3.00	4.11	.786	0.822
IC3	2	5	3.00	4.18	.611	0.836
IC4	2	5	3.00	4.07	.644	0.814
IC5	2	5	3.00	4.13	.539	0.826
على مستوى البعد						
				4.15	0.6448	0.83
فلسفة المكافآت						
RP1	2	5	3.00	4.35	.616	0.87
RP2	1	5	3.00	4.26	.734	0.852
على مستوى البعد						
				4.305	0.675	0.861
اجمالي الأداء الريادي						
				4.027	0.7456	0.805

يبين الجدول (5) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع (الأداء الريادي)، إذ يتبين أن هنالك استجابة واضحة كون الوسط الحسابي المتحقق قد فاق الوسط الفرضي وبمعدل بلغ (4.02) وبانحراف معياري (0.74) الذي بين مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي، فيما بلغت



مستوى الأهمية (0.80) مما يدل على ان هذا المتغير قد حقق أعلى استجابة بالترتيب الثاني مقارنة بالمتغيرات الأخرى، أما قيم المؤشرات المتحققة على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية التي تم قياس المتغير من خلالها فقد بلغت كالآتي:

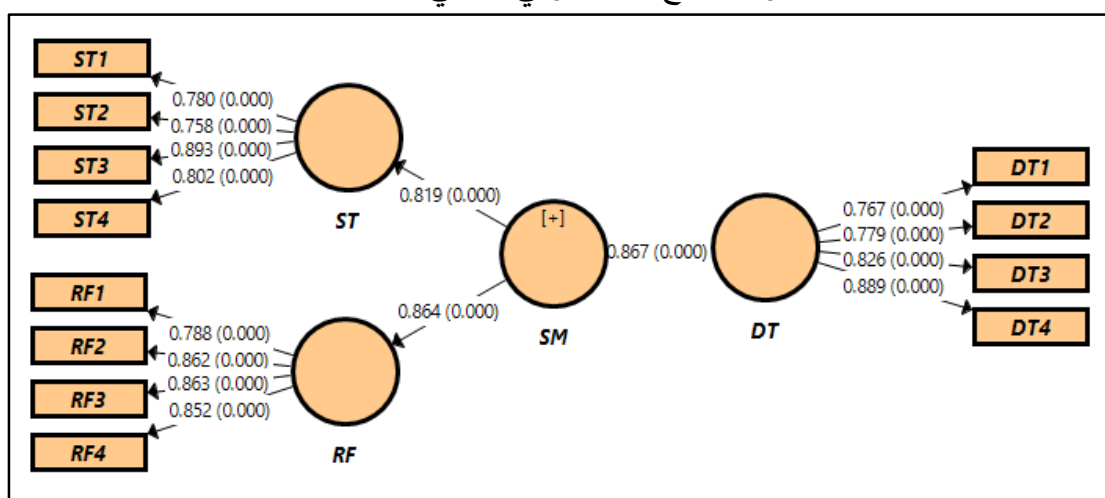
- أ- حقق بعد (التوجه الاستراتيجي) الترتيب الثالث بين الأبعاد الأخرى نتيجة تحقيق مؤشرات أحصائية بوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.71) ومستوى أهمية (0.78)، أما قيم المؤشرات نفسها على مستوى الفقرات الفرعية للبعد فقد حققت جميعها استجابة واضحة كون قيم الأوساط لها كانت تفوق الوسط الفرضي، إذ حصلت الفقرة (SO1) على أعلى وسط حسابي (4.23) وانحراف معياري بلغ (0.47) وبمستوى أهمية (0.84) مما يتبين أنها الفقرة التي حصلت على أعلى استجابة من خلال العينة المبحوثة.
- ب- أما بعد (هيكل الإدارة) الترتيب الخامس والآخر بين الأبعاد الأخرى نتيجة تحقيق أدنى مؤشرات أحصائية بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.89) ومستوى أهمية (0.76)، أما قيم المؤشرات نفسها على مستوى الفقرات الفرعية للبعد فقد حققت جميعها استجابة واضحة كون قيم الأوساط لها كانت تفوق الوسط الفرضي، إذ حصلت الفقرة (MS5) على أعلى وسط حسابي (4.26) وانحراف معياري بلغ (0.64) وبمستوى أهمية (0.85) مما يتبين أنها الفقرة التي حصلت على أعلى استجابة من خلال العينة المبحوثة.
- ت- في حين حقق بعد (التوجه نحو الموارد) الترتيب الرابع بين الأبعاد الأخرى نتيجة تحقيق مؤشرات أحصائية بوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.79) ومستوى أهمية (0.78)، أما قيم المؤشرات نفسها على مستوى الفقرات الفرعية للبعد فقد حققت جميعها استجابة واضحة كون قيم الأوساط لها كانت تفوق الوسط الفرضي، إذ حصلت الفقرة (RO1) على أعلى وسط حسابي (4.34) وانحراف معياري بلغ (0.52) وبمستوى أهمية (0.86) مما يتبين أنها الفقرة التي حصلت على أعلى استجابة من خلال العينة المبحوثة.
- ث- أما الترتيب الثاني فقد كان لبعد (الثقافة الريادية) كونه حقق استجابة واضحة بين الأبعاد الأخرى وبوسط حسابي وانحراف معياري ومستوى أهمية (4.15، 0.64، 0.83) على التوالي، أما قيم المؤشرات نفسها على مستوى الفقرات الفرعية للبعد فقد حققت جميعها استجابة واضحة ومتقاربة وبأوساط حسابية تفوق الوسط الفرضي، إذ حصلت الفقرة (IC1) على أعلى وسط حسابي (4.26) وانحراف معياري بلغ (0.64) وبمستوى أهمية (0.85) مما يتبين أنها الفقرة التي حصلت على أعلى استجابة من خلال العينة المبحوثة.



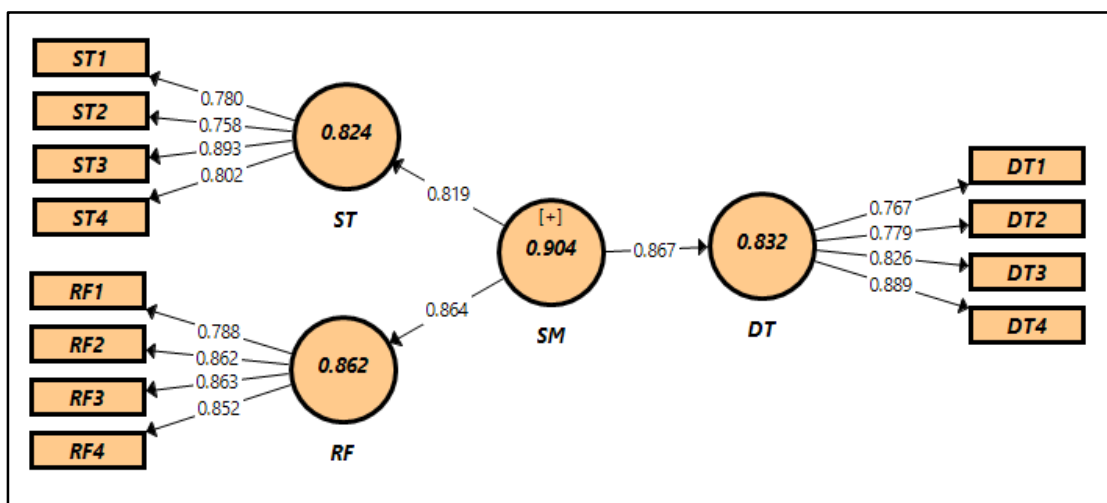
ج- أخير حقق بعد (فلسفة المكافآت) الترتيب الأول وبأعلى استجابة بين الأبعاد الأخرى نتيجة تحقيق مؤشرات أحصائية بوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.67) ومستوى أهمية (0.86)، أما قيم المؤشرات نفسها على مستوى الفقرتين الفرعيتين للبعد فقد حققنا استجابة واضحة ومقاربة، إذ حصلت الفقرة (RP1) على أعلى وسط حسابي (4.35) وانحراف معياري بلغ (0.61) وبمستوى أهمية (0.87) مما يتبين أنها الفقرة التي حصلت على أعلى استجابة من خلال العينة المبحوثة.

رابعاً - تقييم جودة المقياس :

1) التحليل العاملي التوكيدي لفقرات العقل الاستراتيجي وثبات أبعاده: إن المتغير المستقل (العقل الاستراتيجي (SM)) من ثلاث أبعاد هما (التفكير التنظيمي (ST) والذي تضمن من (4) فقرة، إعادة التاطير (RF) تضمن من (4) فقرات والتفكير العميق (DT) والذي يتكون من (4) فقرات)، ويظهر الشكل (2) نتائج (التحليل العاملي التوكيدي) لكل فقرة من فقرات أبعاد العقل الاستراتيجي، كما أن الجدول (6) يظهر بعض الإحصاءات وهي معامل التشعب والانحراف المعياري للوصول إلى قيمة (T المحسوبة) التي يتحدد على مستواها وقيمتها مستوى المعنوية، ويوفر الشكل (3) نسبة (الفا كرونباخ) لكل بعد والمتغير إذا اكبر من (68%) يعد المقياس ثابت لو تم إعادة توزيع المقياس على العينة نفسها خلال مدة محددة ستكون النتائج نفسها، وهي كالآتي:



الشكل (2) نسب التشعب لفقرات مقياس العقل الاستراتيجي



الشكل (3) معامل الفا كرونباخ لابعاد مقياس العقل الاستراتيجي

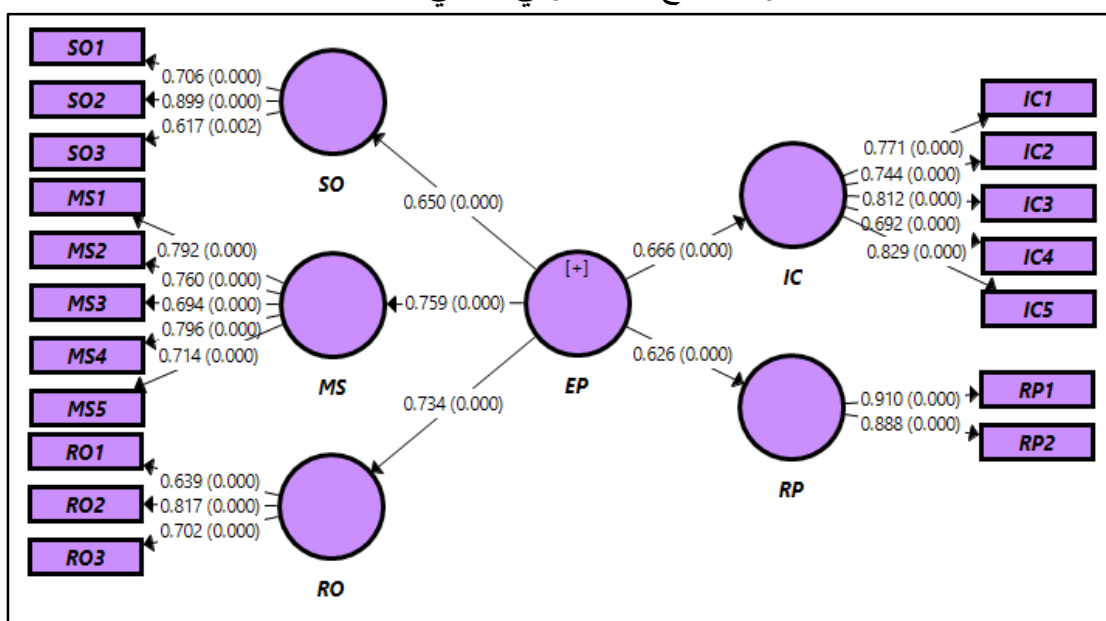
الجدول (6) بعض الاحصاءات للتحليل العاملي مقياس العقل الاستراتيجي

الابعاد	رمز الفقرة	نسبة التشبع	الخطأ المعياري	المحسوبة T	مستوى المعنوية	القرار	معامل الفا كرونباخ
التفكير التنظيمي	ST1 <- ST	0.78	0.057	13.766	0.000	مقبول	0.824
	ST2 <- ST	0.758	0.084	9.027	0.000	مقبول	
	ST3 <- ST	0.893	0.029	30.682	0.000	مقبول	
	ST4 <- ST	0.802	0.045	17.907	0.000	مقبول	
اعادة التاثير	RF1 <- RF	0.788	0.053	14.906	0.000	مقبول	0.862
	RF2 <- RF	0.862	0.037	23.544	0.000	مقبول	
	RF3 <- RF	0.863	0.043	20.188	0.000	مقبول	
	RF4 <- RF	0.852	0.032	26.444	0.000	مقبول	
التفكير العميق	DT1 <- DT	0.767	0.059	12.941	0.000	مقبول	0.832
	DT2 <- DT	0.779	0.057	13.613	0.000	مقبول	
	DT3 <- DT	0.826	0.04	20.494	0.000	مقبول	
	DT4 <- DT	0.889	0.025	36.105	0.000	مقبول	
نسبة الفا كرونباخ للعقل الاستراتيجي							0.904

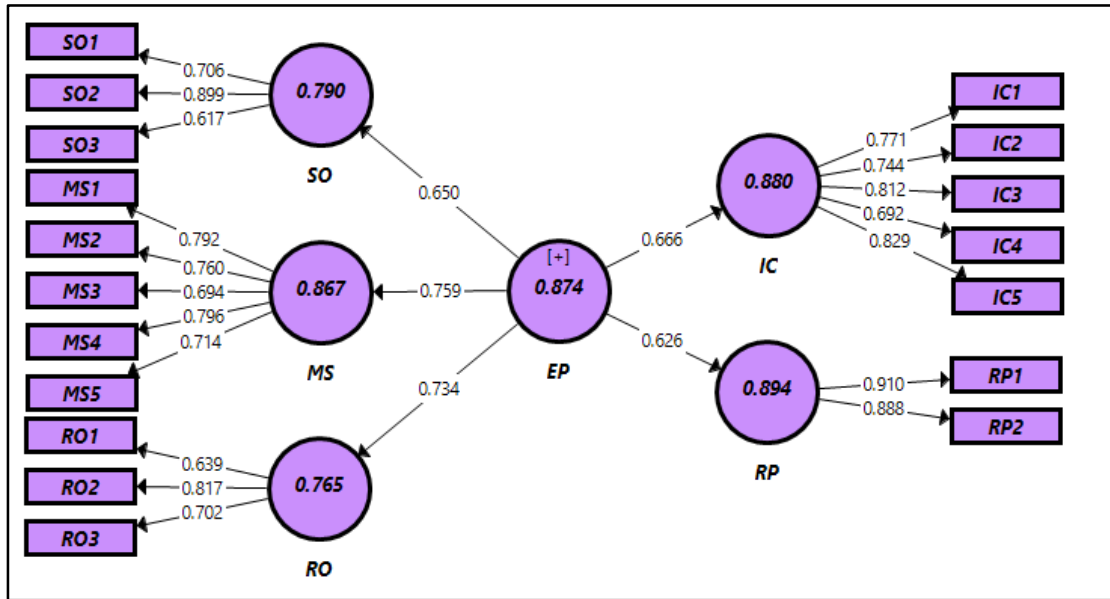


يلاحظ من الشكل (2) والجدول (6) ان فقرات العقل الاستراتيجي حصلت على نسب تشبع مقبولة وكانت مستويات المعنوية اقل من (5%) وهذا يعني ان المقياس امتاز بتناسق في اجابات العينة على فقراته والتي تعكس وضوح الفقرات للعينة المستجيبة فضلا عن انتماءها للبعد المراد قياسه وكفاية العينة المستجيبة. اما ثبات المقياس فقد اظهر الشكل (3) ان جميع الابعاد وبضمنها المتغير قد سجلت نسب (الفا كرونباخ) اعلى من (68%) وهذا يعني لو تم اعادة توزيع المقياس على العينة نفسها خلال مدة محددة ستكون النتائج نفسها.

(2) التحليل العاملي التوكيدي لفقرات الاداء الريادي وثبات ابعاده: ان المتغير التابع (الاداء الريادي (EP)) من خمس ابعاد هما (التوجه الاستراتيجي (SO) والذي تضمن من (3) فقرة، هيكل الادارة (MS) تضمن من (5) فقرات، التوجه نحو الموارد (RO) والذي يتكون من (3) فقرات، الثقافة الريادية (IC) والذي يتكون من (5) فقرات، فلسفة المكافآت (RP) والذي يتكون من (2) فقرات)، ويظهر الشكل (4) نتائج (التحليل العاملي التوكيدي) لكل فقرة من فقرات ابعاد الاداء الريادي، كما أن الجدول (7) يظهر بعض الاحصاءات وهي معامل التشبع والانحراف المعياري للوصول الى قيمة (T المحسوبة) التي يتحدد على مستواها وقيمتها مستوى المعنوية، ويوفر الشكل (5) نسبة (الفا كرونباخ) لكل بعد والمتغير اذا اكبر من (68%) يعد المقياس ثابت لو تم اعادة توزيع المقياس على العينة نفسها خلال مدة محددة ستكون النتائج نفسها، وهي كالاتي:



الشكل (4) نسب التشبع لفقرات مقياس الاداء الريادي



الشكل (5) معامل الفا كرونباخ لابعاد مقياس الاداء الريادي

الجدول (7) بعض الاحصاءات للتحليل العاملي مقياس الاداء الريادي

الابعاد	رمز الفقرة	نسبة التشبع	الخطأ المعياري	المحسوبة T	مستوى المعنوية	القرار	معامل الفا كرونباخ
التوجه الاستراتيجي	SO1 <- SO	0.706	0.191	3.694	0.000	مقبول	0.790
	SO2 <- SO	0.899	0.079	11.363	0.000	مقبول	
	SO3 <- SO	0.617	0.199	3.099	0.002	مقبول	
هيكل الادارة	MS1 <- MS	0.792	0.088	8.969	0.000	مقبول	0.867
	MS2 <- MS	0.76	0.117	6.48	0.000	مقبول	
	MS3 <- MS	0.694	0.09	7.74	0.000	مقبول	
	MS4 <- MS	0.796	0.086	9.232	0.000	مقبول	
	MS5 <- MS	0.714	0.069	10.362	0.000	مقبول	
التوجه نحو الموارد	RO1 <- RO	0.639	0.141	4.548	0.000	مقبول	0.765
	RO2 <- RO	0.817	0.072	11.324	0.000	مقبول	
	RO3 <- RO	0.702	0.144	4.872	0.000	مقبول	
الثقافة الريادية	IC1 <- IC	0.771	0.125	6.185	0.000	مقبول	0.880
	IC2 <- IC	0.744	0.144	5.182	0.000	مقبول	

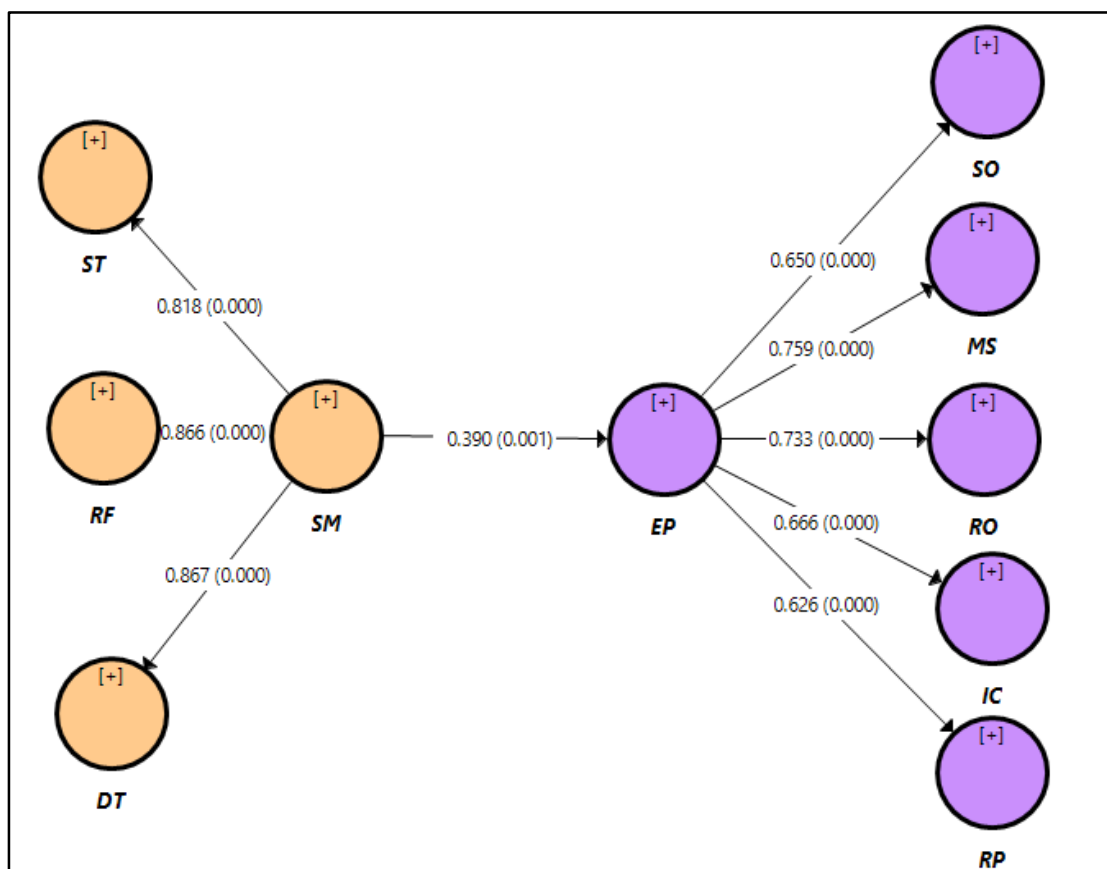


	مقبول	0.000	6.396	0.127	0.812	IC3 <- IC	
	مقبول	0.000	4.361	0.159	0.692	IC4 <- IC	
	مقبول	0.000	5.369	0.154	0.829	IC5 <- IC	
0.894	مقبول	0.000	7.683	0.118	0.91	RP1 <- RP	فلسفة المكافآت
	مقبول	0.000	7.433	0.119	0.888	RP2 <- RP	
0.874					نسبة الفا كرونباخ للاداء الريادي		

يلاحظ من الشكل (4) والجدول (7) ان فقرات الأداء الريادي حصلت على نسب تتسبع مقبولة وكانت مستويات المعنوية اقل من (5%) وهذا يعني ان المقياس امتاز بتناسق في اجابات العينة على فقراته والتي تعكس وضوح الفقرات للعينة المستجيبة فضلا عن انتماءها للبعد المراد قياسه وكفاية العينة المستجيبة. اما ثبات المقياس فقد اظهر الشكل (5) ان جميع الابعاد وبضمنها المتغير قد سجلت نسب (الفا كرونباخ) اعلى من (68%) وهذا يعني لو تم اعادة توزيع المقياس على العينة نفسها خلال مدة محددة ستكون النتائج نفسها.

خامساً- اختبار الفرضيات :

اختبار الفرضية الرئيسة: تفترض الدراسة ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للعقل الاستراتيجي في الاداء الريادي. ويعكس الشكل (6) والجدول (8) مخرجات نتائج علاقات التأثير للعقل الاستراتيجي في الاداء الريادي، وان الباحث افترض اتجاه العلاقة ايجابي اي عند تغيير وحدة واحدة في العقل الاستراتيجي يؤدي الى زيادة في الاداء الريادي، والنتائج هي كالآتي:



الشكل (6) معاملات التأثير للعقل الاستراتيجي في الاداء الريادي

الجدول (8) معاملات التأثير للعقل الاستراتيجي في الاداء الريادي

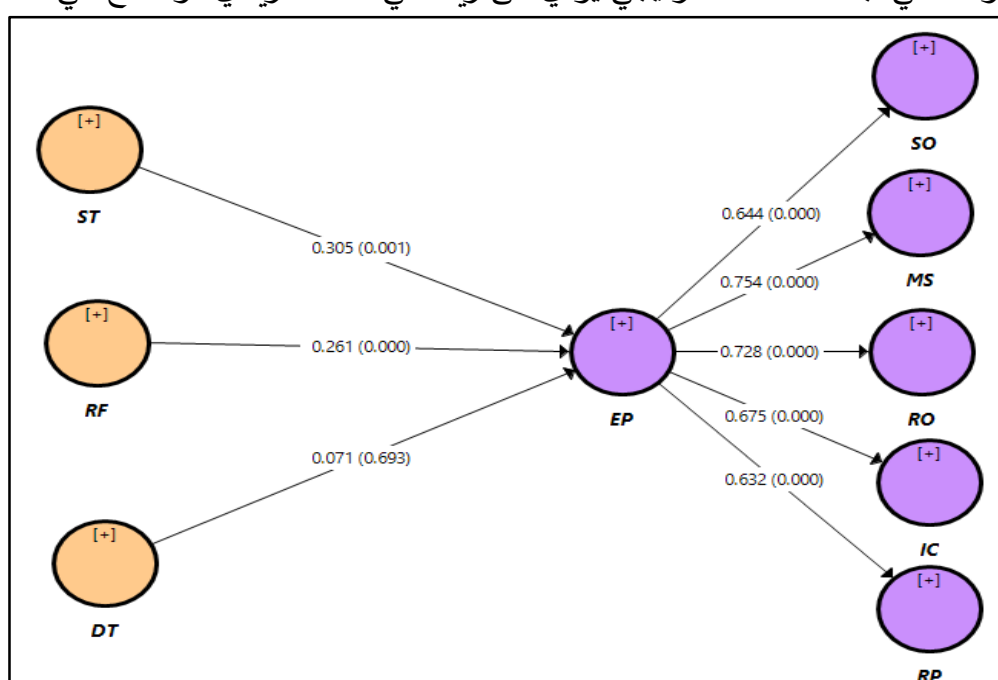
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
العقل الاستراتيجي (SM)	الاداء الريادي (EP)	0.39	2.305	0.15	14.11	0.001

على وفق النتائج التي عرضها الشكل (6) وجدول (8) تبين ان هناك علاقة تأثير للعقل الاستراتيجي ذات دلالة معنوية طردية في الاداء الريادي مقداره (39%) واتجاه العلاقة طردية يعني أي زيادة في العقل الاستراتيجي سيؤدي الى زيادة في الاداء الريادي وهي عند مستوى المعنوية المتحققة (0.01) وهي مقبولة عند مستوى معنوية (0.001)، اما الشكل (33) بين معامل التحديد البالغ (15%) وتفسيره ان العقل الاستراتيجي يفسر تقدير (15%) من التباين الحاصل في الاداء الريادي والمتبقي يعود لمواضيع لم تدرس ضمن الدراسة الحالية، وهذه نسبة التفسير معنوية لان قيمة (F)



المحسوبة (14.11) اكبر من قيمتها المجدولة (4.00) عند درجة حرية (80,1) وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية الاولى : تفترض الدراسة ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة لابعاد العقل الاستراتيجي (التفكير التنظيمي (ST), اعادة التأطير (RF) والتفكير العميق (DT)) في الاداء الريادي. ويعكس الشكل (7) والجدول (9) مخرجات نتائج علاقات التأثير ابعاد العقل الاستراتيجي في الاداء الريادي، وان الباحث افترض اتجاه العلاقة ايجابي اي عند تغيير وحدة واحدة في ابعاد العقل الاستراتيجي يؤدي الى زيادة في الاداء الريادي، والنتائج هي كالآتي:



الشكل (7) معاملات التأثير لابعاد العقل الاستراتيجي في الاداء الريادي

الجدول (9) معاملات التأثير لابعاد العقل الاستراتيجي في الاداء الريادي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
التفكير التنظيمي (ST)	الاداء الريادي (EP)	0.31	2.308	0.19	6.09	0.001
اعادة التأطير (RF)		0.26	2.729			0.000
التفكير العميق (DT)		0.07	0.927			0.693



على وفق النتائج التي عرضها الشكل (7) وجدول (9) بين معامل التحديد البالغ (19%) وتفسيره ان ابعاد العقل الاستراتيجي يفسر تقدير (19%) من التباين الحاصل في الاداء الريادي والمتبقي يعود لمواضيع لم تدرس ضمن الدراسة الحالية، وهذه نسبة التفسير معنوية لان قيمة (F) المحسوبة (6.09) اكبر من قيمتها المجدولة (3.80) عند درجة حرية (78,3).

كما تبين ان هناك علاقة تأثير للتفكير التنظيمي ذات دلالة معنوية طردية في الاداء الريادي مقداره (31%) واتجاه العلاقة طردية يعني أي زيادة في التفكير التنظيمي سيؤدي الى زيادة في الاداء الريادي وهي عند مستوى المعنوية المتحققة (0.001) وهي مقبولة عند مستوى معنوية (0.01)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

اما علاقة تأثير لإعادة التأطير ذات دلالة معنوية طردية في الاداء الريادي مقداره (26%) واتجاه العلاقة طردية يعني أي زيادة في اعادة التأطير سيؤدي الى زيادة في الاداء الريادي وهي عند مستوى المعنوية المتحققة (0.000) وهي مقبولة عند مستوى معنوية (0.01)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

وان علاقة تأثير للتفكير العميق ذات دلالة معنوية طردية في الاداء الريادي مقداره (7%) واتجاه العلاقة طردية يعني أي زيادة في التفكير العميق سيؤدي الى زيادة في الاداء الريادي وهي عند مستوى المعنوية المتحققة (0.693) وهي مرفوضة عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.



المبحث الرابع – الاستنتاجات والتوصيات

أولاً – الاستنتاجات:

وبعد تفريغ استمارات الاستبانة وتحليل البيانات وتفسير نتائج التحليل الاحصائي، توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي لهذه الدراسة، ومن اهم هذه الاستنتاجات:

1- أظهرت النتائج أن القادة والمسؤولين وأصحاب القرار في المجتمع المبحوث لديهم الأدوات التي يمكن من خلالها وصفهم بأنهم يمتلكون (عقلاً إستراتيجياً) بصورة عامة ولديهم آليات التفكير الاستراتيجي ويستخدمونها بنسب متفاوتة.

2- أوضحت النتائج أن أبعاد العقل الاستراتيجي أتت بترتيب (إعادة التأطير) بالدرجة الاولى ومن ثم (التفكير النظامي) ويأتي أخيراً (التفكير العميق)، وهذا يعني أن القادة والمسؤولين وأصحاب القرار في المجتمع المبحوث يعطون أولوية في تفكيرهم لإعادة وجهة الانتباه عبر عدة آفاق واطر ونماذج ذهنية وفلسفات وذلك لغرض اعادة توليد الرؤى والآراء اللازمة للتنفيذ حسب ربطهم للمعلومات والمعطيات والخيارات المتاحة، ومن ثم في المرتبة الثانية يولون الاهتمام لرؤيتهم الشمولية بإعطاء القرار التنفيذي، وفي المرتبة الأخيرة يكون الاعتماد على التجارب والمدرجات الماضية لخلق التوجهات المستقبلية لبلورة قرارهم.

3- يأتي ترتيب الاستجابة لأبعاد (الأداء الريادي) ليبين أن الاولوية لفلسفة المكافآت، حيث أنها تحفز العاملين في المشروع وبالتالي تدفع باتجاه تعزيز الأداء الريادي وهذا ما أظهرته استجابة القادة والمسؤولين وأصحاب القرار بأن تجاربهم وخبراتهم الادارية أثبتت أن المكافآت هي المفتاح لتحسين الأداء مقارنة بالأساليب الأخرى.

ثانياً – التوصيات:

1- لا بد من قيام القادة والمسؤولين وأصحاب القرار بتعزيز استخدام آليات وأدوات التفكير الاستراتيجي من خلال العقل الاستراتيجي الذي يُمكنهم من ترتيب اولوياتهم برفع قدراتهم على التفكير النظامي واعادة التأطير والتفكير العميق وذلك بالتدريب المباشر وصقل مهاراتهم بدورات القيادة ومهارات التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار.

2- تكثيف الدورات والبرامج التدريبية للباحثين عن فرص عمل وتزويدهم بمعلومات وأدوات وتقنيات ومهارات تجعلهم قادرين على الخوض في تنفيذ أفكارهم ومشاريعهم بخطى مدروسة دون الاعتماد على العشوائية في دخول سوق العمل.



- 3- إنشاء فريق عمل مكون من الحكومة والقطاع الخاص وممثلي منظمات المجتمع المدني معني بإنجاز قضايا تتعلق بالشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم مثل تعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل منهجي ومستدام.
- 4- الحاجة إلى إنشاء مؤسسة فكرية أو مركز للبحوث لوضع السياسات الخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة.
- 5- حاجة الحكومة للأخذ بالاعتبار الشركات الصغيرة والمتوسطة عند وضع أو تنفيذ أية سياسات تتعلق بهذه المؤسسات.



المصادر:

أولاً - المصادر العربية:

- (1) العبادي، هاشم فوزي ; الخزعلي، معتز حميد رحيم و كشكول، حسين محمد علي، (2019)، (العقل الإستراتيجي وأثره في تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية -دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارة المالية، المجلد 11، العدد 3.
- (2) علي، اسرار عبد الزهرة، (2017)، (الاداء الريادي للمنظمة وفق الادارة الخضراء للموارد البشرية، بحث ميداني في شركة الحفر العراقية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 100، المجلد 23.

ثانياً - المصادر الأجنبية:

- 1) Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016), " Organizational Structure. Procedia – Social and Behavioral Sciences", 230, 455–462. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.057.
- 2) Amina, Asli; Zohri, Abdelaziz (2019), "Entrepreneurial Culture and the Education System: The Case of Moroccan Universities", In: Tipurić, Darko Hruška, Domagoj (Ed.): 7th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship: Embracing Diversity in Organisations. April 5th – 6th, 2019, Dubrovnik, Croatia, Governance Research and Development Centre (CIRU), Zagreb, pp. 367–380.
- 3) Azema, P., & Jafari, M. (2016), "The effect of dimensions of knowledge sharing on a variety of strategic mind map of managers and employees", Independent Journal of Management & Production, 7(4).
- 4) Berninger, R, (2004), " Organization Performance Optimization ", Available from <http://www.Excellence.htm>.



- 5) Boberg, Katarina, Nowak, Monika, Olsson, Annika, (2005), "Management Accounting and Entrepreneurship – The relationship between management accounting and entrepreneurial orientation", Bachelor theses, Department of business administration, Accounting and finance, Goteborg university.
- 6) Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001), "An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior", Strategic Management Journal, 22(10), 953–968. doi:10.1002/smj.190 .
- 7) Bruining, H., Verwaal, E., & Wright, M. (2011), "Private equity and entrepreneurial management in management buy-outs", Small Business Economics, 40(3), 591–605. doi:10.1007/s11187-011-9386-8.
- 8) Chandra, Ajita, Tripathi, Durgeshmani & Chaubey, D. S., (2018), "Reward Management Practices And Its Impact On Employees Motivation: An Evidence From Some Service Organizations In Lucknow" International Journal Of Research In Computer Application & Management, A Monthly Double-Blind Peer Reviewed (Refereed/Juried).
- 9) Chandra, S. Mishra (2017), "Entrepreneurial Performance Orientation, Creating and Sustaining Competitive Advantage", pp 91, Florida Atlantic University Boca Raton USA, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-54540-0_3.
- 10) Cho, Y. H., & Lee, J.-H. (2018), "Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance", Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 12(2), 124–134.
- 11) Daft, Richard L., 1992, "Organization: Theory And Design", 4th .ed., South – Western College Publishing, U.S.A.



- 12) Dyduch, Wojciech, (2008), "Corporate Entrepreneurship Measurement For Improving Organizational Performance", Journal of economics and management, Vol.4.
- 13) Fox, M. Julie, (2005), "organizational Entrepreneurship and the organizational performance Linkage in University Extension", the Degree Doctor of philosophy, the Ohio State University.
- 14) Gao, Y., Ge, B., Lang, X., & Xu, X. (2017), "Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: An empirical research", Technological Forecasting and Social Change.
- 15) Gedvilas, Andrius, (2012), " Entrepreneurial Project Management – Developing and Testing the Concept", Master of Science Thesis in the Master's Programme International Project Management, Department of Civil and Environmental Engineering, Division of Construction Management Construction Management, Chalmers University Of Technology, Göteborg, Sweden.
- 16) Ginter, Peter M., Swayne, Linda M., & Dunean, W., Jack, (1998),"Strategic Management of Health care organizations", 3rd Ed., Blacks well publishers Inc, U.S.A.
- 17) Hitt, Michael A., M. Tina Dacin, Edward Levitas, Jean–Luc Arregle, and Anca Borza, (2000), "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource–Based and Organizational Learning Perspectives", Academy of Management Jain.
- 18) Kaplan, R. S. and D. P. Norton., (1992), "The balanced scorecard – Measures that drive performance", Harvard Business Review (January–February): 71–79
- 19) Karimi, Abbas, Sofiyabadi, Javad, Mobaraki, Mohammad Hasan, Madanipour, Kobra, (2012), " Corporate Entrepreneurship in



- Training Institutions", International Research Journal of Applied and Basic Sciences, ISSN 2251-838X / Vol, 3 (11): 2273-2280
- 20) Lichtarski, J.M., (2009), "Organizational Structure and Knowledge Management", Argumenta Oeconomica 1(22)/2009, pp. 83-101.
- 21) Liu, H. (2015). The Chinese strategic mind. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- 22) Majdenic, D., Van Mumford, J., Wirén, M., & Zettinig, P. (2017), "Stakeholder Identification, Salience, and Strategic Mindset Analysis", In Practices for Network Management (pp. 27-45). Palgrave Macmillan, Cham.
- 23) Majid, Izaidin Abdul, Saad, Mohd Shamsuri Md, & Ismail, Kamariah, (2011), "Understanding Strategic Reactiveness Influences on Entrepreneurial Management Tendencies", IBIMA Publishing Journal of Organizational Management Studies, Vol. 2011 (2011), Article ID 137468, 12 pages DOI: 10.5171/2011.137468.
- 24) Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013), "A new model of strategic thinking competency", Journal of Strategy and Management, 6(3), 242-264. doi:10.1108/jsma-10-2012-0052.
- 25) Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. Leadership Review, 5(1).
- 26) Prasetyo, P. Eko, (2019), "Role of Entrepreneurial Culture as the Driver of .27 Economic Growth", International Journal of Economics and Financial, .Vol 9, No 3.
- 27) Weezel, Aldo Van, (2009), "Entrepreneurial Strategy-Making Mode and Performance – A Study of the Newspaper Industry",



Jönköping International Business School, ISSN 1403-0470, ISBN 91-89164- 96-2.

- 28) Weyhrauch, William Stewart, (2016), "A mindset For Strategic Thinking: Developing A Concept And Measure", An Abstract Of A Dissertation, submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor Of Philosophy, Department of Psychological Sciences, College of Arts & Sciences, Kansas State University, Manhattan, Kansas.
- 29) Wilson, Thomas B., (2011), "Total Rewards Strategy: What's Your Philosophy?", Wilson Group, Inc. www.WilsonGroup.com.
- 30) Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2007), "How does strategic orientation matter in Chinese firms?", Asia Pacific Journal of Management, 24(4), 447-466. doi:10.1007/s10490-007-9048-1
- 31) Zhou,Z., Gao ,Yang,(2006), "Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations", Journal of Business Research 58 1049- 1058.