



دور القيادة الذكية في تبني استراتيجية ريادة الأعمال و أثرها في تحقيق الاستباقية التنظيمية بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت كربلاء

The Role Of Smart Leadership In Adopting An Entrepreneurial Strategy And Its Impact On Achieving Organizational Proactiveness

An Analytical Study of The Opinions of A Sample of Karbala Cement Factory

م.م. زهراء جمال صبري أبو شكير م.م. حسين صبيح محسن الكبي

المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة جامعة الفرات الأوسط التقنية/ المعهد التقني في كربلاء المقدسة

husein.sabih.95@gmail.com

zahraajamal222@gmail.com

المستخلص

يسعى البحث الى تحديد طبيعة علاقات الارتباط و التأثير بين القيادة الذكية و الاستباقية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لأستراتيجية ريادة الأعمال ، انطلاقا من مشكلة أساسية شُخصت بعدة تساؤلات تضمنت مدى إدراك العلاقات التأثيرية على المستوى الميداني، وقد جرى قياس متغير القيادة الذكية بثلاثة أبعاد هي (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي)، وتم قياس الاستباقية التنظيمية بثلاثة أبعاد هي (السلوك الاستباقي، السلوك الاستراتيجي، التوجه نحو المنافسين)، و تم قياس استراتيجية ريادة الأعمال بخمسة أبعاد هي (الادراك و الاكتشاف ، الابداع ، المبادرة ، اخذ المخاطرة ، الاستجابة السريعة) ، وقد تم إختيار معمل سمنت كربلاء ميداناً للبحث من خلال استمارة إستبانه وُزعت على (102) فرداً من ملاكاته الإدارية و الفنية ، و تم استخدام التحليل العائلي التوكيدي وبعض الأحصاءات الوصفية و تحليل ارتباط (pearson) و نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) و قد تم ذلك باستخدام البرامج الاحصائية (SPSS ; Amos) وقد توصل البحث الى عدة استنتاجات اهمها يمارس متغير استراتيجية ريادة الأعمال دوراً وسيطاً كلياً بين القيادة الذكية والاستباقية التنظيمية في المنظمة المبحوثة ، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات المناسبة.

الكلمات المفتاحية : القيادة الذكية ، الاستباقية التنظيمية، استراتيجية ريادة الأعمال .

Abstract

The Research Aims To Determine The Nature Of The Correlation And Influence Relationships Between The Smart Leadership And Organizational Proactiveness Through The Mediating Role Of The Entrepreneurship Strategy, Based On A Basic Problem That Was Diagnosed After Questions That Included The Extent To Which The Influence Relations Were Perceived At The Field Level. The Smart Leadership Variable Was Measured In Three Dimensions: (Emotional Intelligence, Rational Intelligence, Spiritual Intelligence) ,The Organizational Proactiveness Was Measured In Three Dimensions: (Proactive Behavior, Strategic Behavior, And Orientation Towards Competitors), The Entrepreneurship Strategy Was Measured In Five Dimensions (Perception And Discovery, Creativity, Initiative, Risk Taking, And Rapid Response),. And Karbala Cement Factory Was Chosen As A Field For



Research Through A Questionnaire Distributed On (102) Members Of Its Administrative And Technicians Staff, Was Done Use Of Confirmatory Factor Analysis , A Set Of Measures Of Statistical Descriptive , Rank Correlation Coefficient (Pearson), Structural Equation Modeling (SEM) , , These Methods Have Been Used By Statistical Software (SPSS ; Amos), The Research Reached Several Conclusions, The Most Important Of Which Is That The entrepreneurial strategy variant plays a holistic mediating role between intelligent leadership and organizational proactiveness Of The Researched Organization. The Research Was Concluded With A Number Of Appropriate Recommendations.

Keywords: Smart Leadership , Organizational Proactiveness , Entrepreneurial Strategy .

المقدمة

يقدم المشهد التنافسي الذي تطور في القرن الحادي والعشرين للمنظمات تغييرًا مستدامًا ، وسوقًا عالمية ، وتعقيدًا كبيرًا وعدم تأكد وهذا أدى إلى عدم إمكانية المنظمات التنبؤ بسهولة بالمستقبل ، لذا ينبغي عليهم الحصول على مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يمكنهم تنفيذها حسب الحاجة، للقيام بذلك ينبغي اكتساب الموارد وبناء القدرات التي تسمح لهم باتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف مع بيئة ديناميكية أو للعمل في تلك البيئة بشكل استباقي فالمنظمة ذات التوجه الاستباقي تكون قائدة في صناعتها و تعمل على تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مواردها المتاحة و لا يتم ذلك الا بوجود قيادة ذكية تعمل على توضيح الاتجاه وصياغة الخطط الاستراتيجية وتعبئة الموارد وتنفيذ الإجراءات التي تستحوذ على المزيد من الأسواق الحالية و إنشاء أسواق جديدة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

و لتحقيق ذلك تضمن البحث اربع مباحث تحدد الغرض الاساسي منه ، اختص الاول بعرض التفصيل المنهجي بفقراته الاساسية و بعض الجهود المعرفية السابقة ، اما المبحث الثاني فتناول الخلفية النظرية لمتغيرات البحث والعلاقة بينها ، وذهب المبحث الثالث الى عرض نتائج البحث الميدانية واختبار الفرضيات ، في حين تضمن المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها .

المبحث الأول

الاطار المنهجي للبحث و بعض الجهود المعرفية السابقة

يستعرض هذا المبحث الفقرات الأساسية لمنهجية البحث العلمي على وفق الآتي :

اولا : مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الآتي :
ما دور القيادة الذكية في تبني استراتيجية ريادة الاعمال و اثرها في تحقيق الاستباقية التنظيمية ؟

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية :



1. هل تتمتع المنظمة المبحوثة بأبعاد القيادة الذكية ؟
2. هل تتبنى المنظمة المبحوثة استراتيجيات ريادة الاعمال بما يميزها عن منافسيها ؟
3. هل تمتلك المنظمة المبحوثة سلوكيات الاستباقية التنظيمية عند ادائها لانشطتها ؟
4. هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الذكية بأبعادها في تبني استراتيجيات ريادة لتحقيق سلوكيات الاستباقية في المنظمة عينة البحث ؟
5. هل توجد علاقة تأثير في تبني استراتيجيات الريادة للمنظمة عينة البحث في العلاقة بين ابعاد القيادة الذكية و تحقيق السلوكيات الاستباقية ؟

ثانيا : اهداف البحث :

- إستناداً إلى تساؤلات البحث الحالي في أعلاه، تنبثق عنها مجموعة من الأهداف تتمثل بما يأتي:
1. تشخيص مدى تطبيق معمل اسمنت كربلاء للقيادة الذكية و أبعادها .
 2. تشخيص مستوى تبني استراتيجيات ريادة الاعمال و أبعادها في معمل اسمنت كربلاء.
 3. تشخيص مستوى تحقيق الاستباقية التنظيمية بأبعادها في معمل اسمنت كربلاء.
 4. تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، و أي من أبعاد القيادة الذكية أكثر ارتباطاً بالاستباقية التنظيمية .
 5. تحديد علاقات التأثير بين متغيرات البحث، و أي من أبعاد استراتيجيات ريادة الاعمال أكثر تأثيراً في تعزيز العلاقة بين القيادة الذكية و الاستباقية التنظيمية بأبعادهما.

ثالثا : اهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من أهمية الدور الوسيط الذي يؤديه تبني استراتيجيات ريادة الاعمال في العلاقة بين تعزيز القيادة الذكية وتأثيره في تحقيق الاستباقية التنظيمية ، و الذي اصبح مطلب اساسي يحتم تلبية في أي منظمة معاصرة تعمل في بيئة تكنولوجية تتصف بتطورات تقنية متنامية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتقديم منتجات بشكل مستمر و خاصة المنظمة عينة البحث هذا من جهة ومن جهة اخرى انه يسלט الضوء على أهمية المتغيرات المبحوثة اذ بحسب اطلاع الباحثان على عدد من الدراسات السابقة لم تجد أي دراسة قامت بدراسة العلاقة بين متغيرات البحث في مخطط فرضي واحد ، وبذلك فإن البحث الحالي يأتي بوصفه محاولة أولى لردم الفجوة المعرفية بينها ، بالإضافة الى تقديم تحليلا للأفكار النظرية، التي تم تقديمها من قبل عدد من الباحثين في مجال متغيرات البحث وكيفية الإستفادة منها ، بالإضافة الى إن نتائج علاقات الارتباط و التأثير بين متغيرات البحث والتي سيتم التوصل اليها من الممكن ان توجه انظار القيادات العليا بشكل عام و القيادات المسؤولة في المنظمة المبحوثة بشكل خاص الى أهمية دور القيادة في تشخيص نقاط القوة و الضعف حول متغيرات البحث و العمل على المساهمة في عملية المعالجة و التعزيز وصولا الى تحقيق الاستباقية و الريادة في قطاعها.

رابعا : فرضيات البحث :

من أجل إيجاد إجابات منطقية لتساؤلات البحث الحالي وتحقيقاً لأهدافه، تم صياغة الفرضيات الرئيسة الآتية:

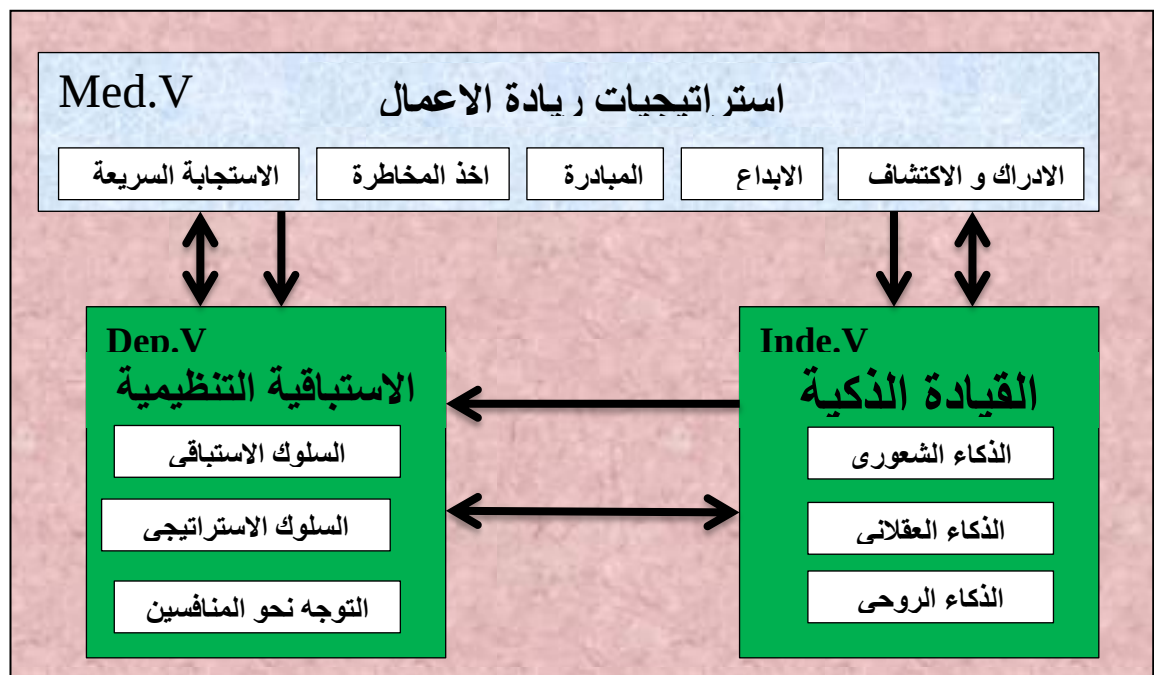
1. الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات ريادة الاعمال بأبعادها مع الاستباقية التنظيمية .



2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الذكية بأبعادها مع استراتيجيات ريادة الاعمال .
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات ريادة الاعمال بأبعادها مع القيادة الذكية .
4. الفرضية الرئيسية الرابعة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة الذكية بأبعادها في استراتيجيات ريادة الاعمال .
5. الفرضية الرئيسية الخامسة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة الذكية بأبعادها في الاستباقية التنظيمية .
6. الفرضية الرئيسية السادسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين القيادة الذكية في الاستباقية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لاستراتيجيات ريادة الاعمال .

خامساً : مخطط البحث :

يوضح المخطط الفرضي مجمل التصورات المرسومة لتوليفة العلاقات التي تربط متغيرات البحث واتجاه هذه العلاقات من المتغيرات المؤثرة الى المتغيرات المتأثرة ، وبالتالي جرى صياغة مخطط البحث الفرضي ليوضح طبيعة هذه العلاقات واتجاهها ، وكما موضح في الشكل(1).



تأثير
ارتباط

الشكل رقم (1)
المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان



سادساً : التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث :

1. القيادة الذكية : القدرة على الكشف عن استراتيجيات جديدة في بيئة متغيرة ومحدودة الموارد لمواجهة التحديات وانجاز المهام في سوق العمل بالصورة التي تحقق النتائج المتميزة .
2. الاستباقية التنظيمية : مجموعة السلوكيات التي تبديها المنظمة تجاه البيئة و تهدف من خلالها التحرك للامام بشكل اسرع من منافسيها و السعي لاقتناص الفرص التي قد لا يراها المنافسون مع ادراك كامل للمخاطر المرافقة .
3. استراتيجية ريادة الاعمال: فن خلق أعمال جديدة، وهي تعني الأنشطة التي تعتمد عليها منظمات الأعمال لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها او تقليدها .

سابعاً: نطاق البحث وحدوده :

1. الحدود المكانية : الحدود المكانية للبحث فتمثلت بمعمل سمنت كربلاء .
2. الحدود الزمانية : تتمثل بمدة جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالجانبين النظري و العملي للبحث التي امتدت من (2021/6/20) إلى (2022/ 5/ 20) . ومن ضمنها مرحلة إختبار أداة القياس وتوزيعها وتوضيح ما التبس من سوء فهم لفقراتها بناء على مقابلات شخصية لعينات محددة وعشوائية من اجمالي العينة وجمعها وصولاً إلى الانتهاء منها وتأشير نتائجها .

ثامناً: مجتمع وعينة البحث :

جرى توزيع استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث على مجموعة من الموظفين الإداريين و الفنيين في معمل سمنت كربلاء بلغ عددهم (112) فرداً ، و بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (106) استبانة وكان عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل الاحصائي (4) و بذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (102) استبانة ، والجدول (1) يوضح تفاصيل تلك العملية بحسب الاستبانات المسترجعة:

جدول (1) توزيع الاستبانة واسترجاعها

الاستبانة	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	112	100%
الاستبانات المسترجعة	106	95%
الاستبانات الصالحة للتحليل	102	96%
الاستبانات غير الصالحة للتحليل	4	4%

المصدر: اعداد الباحثان

تاسعاً: توضيح خصائص الديموغرافية للمستجيبين:

اهتم توضيح الخصائص الديموغرافية للمستجيبين باستجلاء (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الاختصاص، سنوات الخدمة) اذ يظهر من الجدول (2) ان عدد الذكور بلغ (83) فرداً بينما كان عدد الاناث (19) ، وقد اظهر عامل العمر ان المستجيبين الذين تراوحت



أعمارهم بين (40-31) كانوا الأكثر، بينما كان المستجيبين ضمن الفئة العمرية (30 سنة فأقل) هم الأقل، أما التحصيل العلمي فقد تبين أن حملة الشهادات العليا (2) وهم الأقل بين المستجيبين أما حملة شهادة البكالوريوس فقد بلغ (71) فرداً وهي النسبة الأكبر، أما الاختصاص الدقيق فقد كان العدد الأكبر للإداريين كانت (74) فرداً بينما كان العدد الأقل للفنيين إذ بلغ (28) فرداً، وقد كانت سنوات الخدمة لمن خدمتهم أقل من خمس سنوات النسبة الأقل من العاملين في الشركة إذ بلغ عددهم (14) فرداً، يتبين أن المستجيبين وبناءً على تحليل عواملهم الديموغرافية أنهم أصحاب خصائص تمكنهم من فهم الهدف من الأسئلة التي أجابوا عليها كما يمتلكون القدرة الكافية للإجابة بدقة، وبالتالي ستسهم أجاباتهم بالوقوف على ماهية متغيرات البحث ضمن المنظمة المبحوثة.

الجدول (2) : خصائص عينة البحث

النوع الاجتماعي			الفئة العمرية			الاختصاص			المؤهل العلمي			سنوات الخدمة		
ذكر	أنثى	أد	30 سنة فأقل	31 - 40	41 سنة فأكثر	الإداري	الفني	إعدادية	دبلوم	بكالوريوس	شهادات عليا	5-1	10-6	11 سنة فأكثر
83	19	12	63	27	74	28	21	29	71	2	14	67	21	
102			102			102			102			102		

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة

عاشراً : ادوات البحث :

تم الاعتماد على الكتب والابحاث والرسائل والاطاريح والدوريات والانترنت في تغطية الجانب النظري، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة ، و للوصول الى النتائج تم استخدام التحليل العائلي التوكيدي وبعض الأحصاءات الوصفية و تحليل ارتباط (Pearson) و نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) باستخدام البرامج الاحصائية (SPSS ; Amos).

أحدى عشر : بعض الجهود المعرفية السابقة :

يهدف هذا المحور إلى تقديم عرض موجز لمجموعة من الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي، من حيث التركيز على أهداف تلك الدراسات و مقاييسها و نوع العينة وحجمها و اساليب التحليل واهم الاستنتاجات التي توصلت إليها و كما موضح في الجداول (3)،(4)،(5)، إذ إن اطلاع الباحثان على تلك الدراسات يعمق من إدراكها لأبعاد الموضوع والجوانب المعرفية المتعلقة به ، وهذا الامر يمنع التداخل والتكرار ما بين الدراسات .



الجدول (3) : بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالقيادة الذكية

1.دراسة العطار و آخرون 2020	القيادة الذكية و دورها في تحقيق الازدهار التنظيمي
هدف الدراسة	التحقيق في العلاقة التأثيرية بين القيادة الذكية بإبعادها في تحقيق الازدهار التنظيمي.
مقياس الدراسة	تألف من ثلاثة ابعاد رئيسية تشمل: (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني ، الذكاء الروحي) .
الحجم والعينة	شملت العينة (40) موظفًا يعملون في دائرة صحة واسط .
أساليب التحليل	تحليل الارتباط و تحليل الانحدار و بعض مقاييس الوصف والتشخيص .
أهم الاستنتاجات	عدم وجود تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء الشعوري في الازدهار التنظيمي، اهتمت الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة الموظفين من خلال عدم إشراكهم في عملية صنع القرارات وتنفيذها

المصدر : اعداد الباحثان اعتمادا على الدراسات أنفة الذكر

الجدول (4) : بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالاستباقية التنظيمية

1.دراسة السهلاني و عبد ،2019،	اثر الانتاج الذكي في تحقيق الاستباقية التنظيمية
هدف الدراسة	استكشاف علاقة التأثير للانتاج الذكي في الاستباقية التنظيمية .
مقياس الدراسة	تألف من ثلاثة أبعاد هي (السلوك الاستباقي، السلوك الاستراتيجي، التوجه نحو المنافسين).
الحجم والعينة	شملت العينة (245) مديرا و مسؤولا في 5 معامل سمنت في العراق .
أساليب التحليل	تحليل الارتباط و تحليل الانحدار بواسطة معادلة النمذجة الهيكلية و بعض المقاييس الوصفية .
أهم الاستنتاجات	وجود تأثير ذو دلالة معنوية للانتاج الذكي في تحقيق الاستباقية التنظيمية .

المصدر : اعداد الباحثان اعتمادا على الدراسات أنفة الذكر

الجدول (5) : بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة باستراتيجية ريادة الاعمال

1.دراسة الخالدي و آخرون ، 2015	صياغة إستراتيجية ريادة الأعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية
هدف الدراسة	التحقق من العلاقة والتأثير بين (إستراتيجية ريادة الأعمال، تطوير إنموذج المنظمات الذكية).
مقياس الدراسة	تألف من أربعة أبعاد رئيسية هي (تبني المخاطرة ،الأستعداد للاستباقية ،هجومية التنافس ،التوجه نحو الابداعية).
الحجم والعينة	شملت العينة (308) موظفا في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زین العراق – أساسيل – كورك)
أساليب التحليل	الانحدار المتدرج و تحليل الارتباط و بعض المقاييس الوصفية .
أهم الاستنتاجات	تؤثر إستراتيجية ريادة الأعمال وابعادها في تطوير المنظمات الذكية ، بشكل متفاوت ، ومن هنا نستنتج بان لدى افراد العينة ثقة مطلقة بان تطبيق إستراتيجية ريادة الأعمال وابعادها، سيؤدي الى رفع كفاءاتهم ومهاراتهم وقدرتهم على التطوير.

المصدر : اعداد الباحثان اعتمادا على الدراسات أنفة الذكر



الاطار النظري للبحث

يعرض هذا المحور الجانب النظري و المفاهيمي والعلاقة بين متغيرات البحث بالشكل التالي :

أولاً : القيادة الذكية :

1. طبيعة و مفهوم القيادة الذكية :

كانت القيادة في معظم دراسات اواخر القرن الماضي تُفهم على أنها علاقة قوة هرمية إذ كان المرؤوسين يتطلعون إلى القادة من أجل توضيح الهدف والإلهام والتحفيز، إذ كان الافتراض الأساسي هو أنه بدون القيادة والسيطرة الفعالة لن يتمكن المرؤوسين من توفير مستويات الأداء المطلوبة لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية (Bednar & Welch, 2019:281). لكن المنظمة الذكية على عكس سابقتها ليست هيكلًا يتطلب أساليب القيادة التقليدية التي تعود أصولها إلى عالم "القيادة والسيطرة" إذ تعرّف المنظمة الذكية بأنها مزيج من الكفاءات التكميلية التي تعمل في بيئة موزعة وتعتمد على أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لتسهيل التفاعل في السعي لتحقيق هدف مشروع مشترك (Adamczewski, 2016:199). و تعد شبكة لامركزية من الكفاءات التكميلية لكنها مستقلة (Molina et al., 2016:369). هذا لا يعني أنه بالنسبة لمثل هذا الكيان التنظيمي إن القيادة زائدة عن الحاجة على العكس من ذلك فإن القيادة قوة ضرورية لتوفير التوجيه والتحفيز (Wereda et al., 2016:8). لكننا بحاجة إلى نهج منفتح لعلاقة سلطة القائد بالمرؤوس، إذ نلاحظ ظهور درجة أكبر من القيادة المشتركة التي تؤدي إلى تحسين الأداء في الفريق الذي يتمتع أعضائه بمهارات عالية التخصص إذ يحتل الافراد الذين لديهم المهارات المطلوبة للتحدى الفوري مركز الصدارة (Singh, 2017:1). في حين أن درجة أكبر من القيادة المشتركة هي سمة مميزة في مسار المنظمة الذكية، ويشير إلى الموقف الذي تحدث فيه القيادة الذكية. وهو يشمل جميع العوامل التي تنشأ في البيئة والتي تؤثر على مواقف وسلوكيات الافراد وتحرك طبيعة العلاقة والتفاعل بين كل من القائد والمرؤوسين (Vidgen et al. 2017:627). الآن بعد أن أصبح لدينا تعريف للمنظمة الذكية ومخطط للإطار الذهني للقيادة الذكية يمكننا تعريف القيادة الذكية على انها عملية تفاعلية وتعاونية يقوم من خلالها القادة الأذكياء بتحديد وتنظيم وتعبئة الموارد اللازمة في البيئة الموزعة لتحسين حياة الناس والعالم الذي نعيش فيه (Iannotta et al., 2020:2). تم تقديم التعريف الأول للقيادة الذكية من قبل (Finkelstein & Jackson, 2005:3) كأحد الركائز الأساسية للمنظمة الذكية إذ يرى إن القادة الأذكياء هم قادة حقيقيون يظهرون بوضوح مجموعة قيمهم الخاصة ويتصرفون بمسؤولية عميقة تجاه المساهمين لضمان التوافق الفعال بين المصالح الشخصية والمؤسسية. وتعرف بانها القيادة التي تستخدم مزيج من الذكاءات الاربعة (ذكاء الحكمة والذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي والذكاء الروحي) في أي وقت بالتزامن مع القدرات العقلية الخاصة بالقائد للحصول على المزايا الاستراتيجية واختيار البديل الافضل (Singh et al., 2013:2). او هي مزيج من القدرات الابداعية وانواع متعددة من الذكاء الخاصة بقدرة القائد على معالجة المعلومات وايصالها بالشكل الذي يتكيف مع البيئة في مواجهة التحديات البيئية واتخاذ القرارات الاستراتيجية على الامد البعيد



(الكرعاوي، 2016:37). و عرفها (الطار و اخرون، 2020:138) هي الفهم المشترك بين القائد والمروسين والذي يعمل على تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة ووضع الاهداف ، فضلاً عن كشف استراتيجيات جديدة في البيئة المتحركة والمحدودة الموارد لمواجهة التحديات التي توجه المنظمة ومن ثم تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية .

و تأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان ان القيادة الذكية يمكن ان تعرف " بأنها عملية تعاونية مشتركة لخلق و ايجاد و اتخاذ القرارات من قبل القادة و المروسين لتحفيزهم و تحويل هذه القرارات الى نشاطات فاعلة تحقق الميزة التنافسية للمنظمة " .

2. أهمية القيادة الذكية :

يكمن جوهر القيادة في النظام البشري في القدرة على تحريك الناس في الاتجاه الذي تريدهم أن يسلكوه ، وإذا كان بإمكان القائد القيام بذلك فإننا نعتبر أن القيادة فعالة (Haque et al., 2021:2). لكن التاريخ علمنا أن مجرد إثبات فعالية القيادة في هذا الصدد لا يعني أن القيادة جيدة و لتحديد ما إذا كانت القيادة جيدة يجب أن ننظر إلى نية القائد (Chiang & Hsieh, 2012:181). و نية القائد الذكي هي التركيز الخارجي الإيجابي نحو تحسين حياة الناس والعالم الذي نعيش فيه (Whillans, 2021:64). فالقائد الذكي لديه واجب أخلاقي للمساهمة في خلق عالم أفضل للجميع (Brosi et al., 2018:1123). اذ تركز القيادة الذكية على ما هو في المصالح طويلة الأجل للمؤسسة وعلى رفاهية المجتمع ككل (Avolio et al., 2014:107). و أكد (Singh, 2017:1) على أهمية القيادة الذكية في خلق رؤية مشتركة للتغيير فهي تدور حول المرونة تكمن في خلق رؤية مقنعة وإلهام الناس لتحقيقها، فهي تنشط الافراد وتشجعهم على إطلاق العنان لمواهبهم واستغلالها ، و تركز على إكساب الفريق الحكمة من الخبرة والمعرفة. فضلاً عن تحليلهم بالسلوك الهادئ والعقلاني حتى في مواجهة المشاكل والتقلبات وعدم اليقين و هذا ما يميز القيادة الذكية بأنها تعد تفكير إلى الأمام واستباقي (Molina et al., 2016:369). اما وجهة نظر (Vidgen et al., 2017:627) فتشير إلى ضرورة تحقيق الفارق في النتائج على مستوى التفوق الحالي والمستقبلي، ويأتي دور القيادة الذكية في ذلك من خلال قدرتها على بناء ثقافة منظمة تحرك جميع الافراد في المنظمة نحو التعلم والتعاون والتحسين المستمر والابتكار (Rao, 2013:38). فيما حدد (Iannotta et al., 2020:4) اهمية القيادة الذكية من خلال قدرتها على توقع الصراع ونزع فتيله و كذلك بناء وإدارة الثقة بالاضافة الى تشجيع وتنسيق التفاعل.

3. أبعاد القيادة الذكية :

أ- **الذكاء الشعوري :** هو مجموعة من المقدرات التي تتضمن الرقابة الذاتية و الحماس و الاصرار و المثابرة و القدرة على تحفيز الذات (العامري، 2021:188). و تؤكد الأدبيات ان للذكاء الشعوري اثرا كبيرا في سلوك الفرد و سماته الشخصية و الاجتماعية بدرجة تفوق تاثير الذكاء العقلي و الاكاديمي فضلا عن انه يمثل القدرة على ادراك و فهم الانفعالات بفتنة كبيرة و استخدامها كمصدر للطاقة الانسانية و التزود بالمعلومات و العلاقات مع الاخرين (حسين و محمد حسن، 2014:311).



ب- الذكاء العقلائي : تهدف العقلانية الى تحديد اهداف مناسبة للفرد و التحرك بما ينسجم مع ضوء اهدافه و معتقداته وتبني المعتقدات الملائمة مع الادلة المتوفرة و هذا يعني تحقيق الفرد لاهدافه بالحياة بالاستعانة بأفضل الطرق الممكنة (Stanescu & Cicei, 2013:109). ويرى (العطار و اخرون, 2020:140) ان الذكاء العقلائي للقائد مشابه لمدخل الادارة بالاهداف من خلال القدرة على خلق و ادامة و الهام الرؤية و تطبيقها بمعية الفريق.

ج- الذكاء الروحي : يشير الى قدرات الفرد و قابلياته الروحية التي تجعله اكثر ثقة و احساس بمعنى الحياة و قادر على مواجهة المشاكل و ايجاد الحلول المناسبة لها فضلا عن انه يمثل الجزء الاكبر من صورة الاشياء فالافراد او القادة ذوو الذكاء الروحي تحفزهم القيم الشخصية و التي تشمل ما هو ابعد من اهتماماتهم الخاصة الى اهتمامات الجماعة بشكل اوسع و هذا من شأنه ان يرفع من اداء المنظمة ككل (Rok, 2009:464).

ثانيا : الاستباقية التنظيمية :

1. طبيعة و مفهوم الاستباقية التنظيمية :

تمثل الاستباقية احد المفاهيم التي يتم تناولها بكثرة بين الافراد الا ان معناها الحقيقي يشوبه بعض الغموض و هذا الغموض يكمن في الدوافع و السلوكيات التي تدفع الفرد او المنظمة الى ان يكون سباقا (Abbas & Raja, 2014:158). لكن الاتفاق بين الكتاب و الباحثين ركز على ان الاستباقية ترتبط بالافعال المستقبلية و الاستباقية ليست مجموعة معينة من السلوكيات ، ولكن الأكثر فائدة يمكن اعتبارها عملية تتضمن توقعا وتخطيطا وسعيًا لتحقيق تأثير (Grant & Ashford, 2008:4). فيما وصف (Parker & Collins, 2010:635) نموذجًا للتحفيز الاستباقي يتضمن عنصرين: تحديد الهدف والسعي نحو تحقيقه. تتكون مرحلة تحديد الهدف من توقع الحالات أو النتائج المرجوة الحالية أو المستقبلية وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف. تطور مفهوم السلوك الاستباقي من الإطار النظري للتفاعل الاجتماعي الذي يحمل المبادرة (Bjorkelo, 2010:372). عرّف السلوك الاستباقي على أنه مبادرة وسلوك عمل يبدأ ذاتيًا يتبناه الموظفون من أجل التغلب على الصعوبات أو متابعة الأهداف (Xuanfang & Rong, 2021:130؛ Anderson & Brion, 2014:89). ومع ذلك فإن هذا المفهوم له بعض القيود والتي تنطوي فقط على سلوكيات العمل التي تعود بالفائدة على المنظمة ، بينما تتجاهل السلوكيات التي تفيد الفرد فقط ولكنها تضر الآخرين أو المنظمات، بناءً على ذلك عرف بعض الباحثين السلوك الاستباقي على أنه الإجراءات المتوقعة التي يتخذها الموظفون للتأثير على أنفسهم أو على البيئة أي انشاء الموقف أو التحكم فيه من خلال أخذ المبادرة أو التنبؤ بالأحداث بدلاً من الاستجابة لها (Belschak & Hartog, 2010:477). و الأفراد الاستباقيون هم وكلاء ديناميكيون يحددون ويغتزمون الفرص التي تحدث التغيير في بيئاتهم إما عن طريق تحسين أوضاعهم الحالية أو خلق مواقف جديدة. بالاضافة الى ان الأفراد الاستباقيون يميلون إلى



أن يكونوا مبتدئين بأنفسهم وموجهون نحو المستقبل ويستمررون في الأنشطة حتى تتحقق أهدافهم (Ouyang et al. , 2015 :671). يظهرون المبادرة ، ويحددون الفرص ، ويعملون عليها ، ويثابرون حتى يحققوا أهدافهم فهم يواجهون المشاكل ويحلونها ، ويتحملون المسؤولية الفردية لإحداث تأثير على العالم من حولهم و يتوقعون التغيرات البيئية ويستفيدون من الفرص لتحسين أوضاعهم (Arefin et al. , 2015:2). اما الاستباقية التنظيمية فهي مجموعة السلوكيات التي تبديها المنظمة تجاه البيئة و تهدف من خلالها التحرك للامام بشكل اسرع من منافسيها و السعي لاقتناص الفرص التي قد لا يراها المنافسون مع ادراك كامل للمخاطر المرافقة (Belschak & Hartog ,2010:478). اما (حمدان و اخرون ،2013:58) عرفها بانها استعداد المنظمة و قدرتها على استباق التطورات و الاحداث المتغيرة لتكون المتحرك الاول بالمقارنة مع المنافسين و تمثل التوجه الاستراتيجي للمنظمة. و عرفها (Kusa,2017:674) بانها ميل المنظمة لان تكون اول المتحركين في السوق و توجهها نحو المنافسين و اظهار عدوانية تنافسية مع التركيز على ارضاء زبائن المنظمة بالدرجة الاساس.

2. ابعاد الاستباقية التنظيمية :

أ- السلوك الاستباقي : تم وصف السلوكيات الاستباقية على أنها إجراءات استباقية ومبادرة ذاتية للموظفين تهدف إلى تغيير أو تحسين أنفسهم أو بيئتهم (Jourdan et al. , 2017:247). وترتبط السلوكيات الاستباقية بالعديد من النتائج الإيجابية المتعلقة بالعمل مثل الأداء الوظيفي والابتكار (Covin & Miller, 2014:12). كذلك ارتبطت بمستويات أقل من الإستنزاف في مكان العمل. و ان اتباع المنظمات للسلوكيات الاستباقية يجعلها تتحرك باتجاه البحث النشط عن الفرص المتوقعة لتقديم منتجات جديدة و تحقيق الميزة التنافسية (Anderson & Brion, 2014:89).

ب- السلوك الاستراتيجي : هو ذلك السلوك الواعي للمديرين الذي يعبر عن الدراية الواسعة بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة و يحدد كيفية الاستجابة لها من خلال اختيار الاستراتيجية التي تحقق لها افضل موائمة مع بيئتها في ضوء الموارد و القابليات التي تمتلكها (رشيد و العبودي،2018:30). كما يمكن وصفه بأنه تقييم للتهديدات و الفرص البيئية لتعزيز مكانة المنظمة على المدى الطويل (Corsion et al. ,2019:1043).

ج- التوجه نحو المنافسين : على المنظمة ان تعرف منافسيها الحاليين و المستقبليين المحتملين لكي تكون سبقة في السوق التنافسية و البيئة الديناميكية السريعة حتى تتمكن من تحديد خطواتها المستقبلية التي تضمن لها سبق التنافسي في قطاع الصناعة (Kanten & Ulkerb, 2012 :1016).

ثالثاً : استراتيجية ريادة الاعمال :

1. طبيعة و مفهوم استراتيجية ريادة الاعمال :

المنظمة الريادية هي المنظمة التي تمتلك القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تقديم منتجات جديدة أو طرق جديدة في الانتاج واسواق جديدة ونماذج جديدة في المنظمات والتي



تركز على الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء، أي أنها تكون قادرة على إيجاد شيء جديد ذي قيمة في الوقت المناسب مع الأخذ بالاعتبار الموارد المتوفرة لديها (السكارنة، 2008: 87). والريادية الاستراتيجية هي تكامل لمنظور الريادية (البحث عن الفرصة) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن الميزة) لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية، وأن هذا التكامل ضروري للمنظمات (Bierwerth et al., 2015:255). وقد أشار Kollmann & (Stockmann, 2014:1003) إلى أن الرؤية الريادية تخلق المغامرة الجديدة التي يمكن من خلالها جني المكاسب للفريق الريادي والمنظمة والتي تتمثل بالأعمال الجديدة، وإبداعية المنتج والخدمة، وإبداعية العملية، والتجديد الذاتي، وتبني المخاطرة، والاستباقية، والتنافسية الشديدة (Wales et al., 2013:95). فضلاً عن رأس المال الاجتماعي الذي له دور مهم في انبثاق الريادة الداخلية للمنظمة. أما الريادي الاستراتيجي فهو شخص متميز لديه القدرات والقابلية على تحمل المخاطرة وقبول المجازفة المحسوبة، ورؤية الفرص والتخطيط العلمي السليم والإدارة الإبداعية لأعمال خاصة به ونجاح هذه الأعمال والعمل على تطويرها باستمرار (Turner & Pennington, 2015:449). كما أنه يتمتع بالروح الريادية التي تجعله أكثر قدرة على رؤية الفرص ضمن ما يراه الآخرون (Lomberg et al., 2017:975). فالرائد ليس بالضرورة أن يخلق التغيير إلا أن لديه الإستعداد للاستثمار الإستباقي للفرص (Rosenbusch et al., 2013:633). وأن السلوك الريادي يمكن تطويره في منظمات الأعمال عبر تطوير طرق جديدة للأداء (Patrick et al., 2019: 2). وأن السلوك الريادي يمكن ان يقدر بين اعضاء منظمة الاعمال بالتركيز على طرق العمل التي تؤدي إلى التغيير (Zahra, 2015: 727). وتعرف الريادة الإستراتيجية بأنها فن خلق أعمال جديدة و تعني الأنشطة التي تعتمد عليها منظمات الأعمال لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها (Ireland et al., 2007:480)، وبشكل عام ان الريادة الاستراتيجية هي تأسيس أعمال جديدة وتعرف بانها عبارة عن توجيه الأعمال من خلال تنفيذ النشاطات الريادية (الفتلاوي، 2017:1090). نظر (Hu & Lado, 2017:132) إلى ريادة الأعمال على أنها عملية "وصف إبداعي" يتم من خلالها تدمير المنتجات أو طرق الإنتاج الحالية واستبدالها بأخرى جديدة، وبالتالي فإن ريادة الأعمال "تهتم باكتشاف واستغلال الفرص المربحة" ويعتبر نشاط ريادة الأعمال آلية مهمة لإحداث التغييرات، وكذلك لمساعدة المنظمات على التكيف مع التغييرات التي أحدثها الآخرون.

2. أبعاد استراتيجية ريادة الأعمال :

أ- الإدراك و الاكتشاف : يعد ادراك الفرصة و اكتشافها الموضوع الاساسي في ادبيات الريادة الاستراتيجية و هو مصدر مهم للميزة التنافسية (Dhammika , 2014:29). و اشار (Eisenhardt & Bingham, 2017:246) الى ان ادراك الفرص يمر بثلاث مراحل وهي: الإدراك (أي فهم او معرفة الموارد غير المفعلة و حاجة السوق)، و الاكتشاف (أي مطابقة الموارد المتاحة و حاجة السوق)، و الانشاء (الخلق) (أي صياغة مفهوم الاعمال من خلال



معالجة الموارد و حاجات السوق).و يتم ذلك عبر تحديد المنظمة للمنتوج المراد تصنيعه او تطويره و نوع الاسواق التي يتم الدخول اليها مستقبلا (Hu & Lado, 2017:132).

ب-الابداع : هو مفتاح رئيسي تسعى إليه المنظمات من خلال ريادة الأعمال وغالبًا ما يكون مصدرًا للنجاح التنافسي، فهو الوظيفة المحددة لريادة الأعمال سواء في عمل تجاري قائم أو مؤسسة خدمة عامة أو مشروع جديد بدأه فرد واحد. فضلا عن انه الوسيلة التي يقوم من خلالها صاحب المشروع إما بإنشاء موارد جديدة منتجة للثروة أو منح الموارد الحالية مع إمكانات معززة لتكوين الثروة (2: 2019, Patrick et al.). وبالتالي فإن ريادة الأعمال والابداع الناتج عنها مهمان للمنظمات الكبيرة والصغيرة وكذلك للمشاريع الناشئة حيث إنها تتنافس في المشهد التنافسي للقرن الحادي والعشرين ، و يعدان عنصران أساسيان في العملية الإبداعية في الاقتصاد ولتعزيز النمو وزيادة الإنتاجية وخلق فرص العمل (Morris et al., 2011:37).

ج-المبادرة : اشارت العديد من الدراسات الى ان استراتيجية المبادرة تحتل المركز الاول بين استراتيجيات ريادة الاعمال (273: 2013, Kreiser et al.). اذ أن المنظمات المتنافسة في الصناعات العالمية التي تستثمر أكثر فيها تحقق أيضًا أعلى العوائد ، في الواقع غالبًا ما يتفاعل المستثمرون بشكل إيجابي مع إدخال منتج جديد وبالتالي زيادة سعر سهم المنظمة. فالمبادرة سمة أساسية كونها ميزة تنافسية في العديد من الأسواق العالمية (2: 2016, Ahuja & Denford).

د- اخذ المخاطرة : تعد المخاطرة مقياسا لاداء المنظمة و ترتبط ارتباطا طرديا بالعائد المتحقق اذ كلما ارتفعت المخاطرة ارتفع العائد و العكس صحيح ، وهي رغبة المنظمة في الحصول على الفرص بالرغم من عدم التاكيد الذي يحيط بها (491: 2011, Bradley et al.). و ينبغي على المنظمة الريادية ان تبحث عن الخيارات ذات المخاطرة حتى وان تطلب ذلك التخلي عن بعض المنتجات الحالية لاجل تحقيق اداء عالي (4: 2012, Klein et al.).

هـ-الاستجابة السريعة : تعد مهمة جدا للمنظمة بسبب الديناميكية و التعقيد المرافق لها لذا فان الاستجابة السريعة تعني منهج اداري تروم المنظمة من خلاله تحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلا الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية و مواجهتها من خلال القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة الريادية وصولا لتحقيق الميزة التنافسية (الطائي و محمد، 2017:159).

رابعاً : العلاقة بين متغيرات البحث :

يشير نشاط ريادة الأعمال الاستباقي إلى استجابة المنظمات في الوقت المناسب لاحتياجات السوق أو طلباته فضلاً عن توليد فرص في السوق (257: 2015, Bierwerth et al.). يوفر الموقف الاستراتيجي الاستباقي الهائل للمنظمات القدرة على توقع التغيرات التي قد تحدث في بيئة الأعمال أو حتى التأثير على بيئة الأعمال لصالحها (3: 2017, Zibenberg). و في السياق ذاته رأى (Covin & Miller, 2014:10) أن التفكير الاستباقي القوي من المرجح أن يزود المنظمات التجارية بقدرات متنوعة للتنبؤ باحتياجات الزبائن وكذلك ردود فعل المنافسين في السوق (1: 2016, Ahuja & Denford). من ناحية أخرى تستلزم القيادة الذكية قدرة منظمات الأعمال على استكشاف مجموعة مختلفة من الموارد ودمجها وتنفيذها بهدف رئيسي هو تقديم



أداء سليم للسوق (Molina et al., 2016:371). و اشار (Iannotta et al . , 2020:6) الى أن الأداء المتميز للأعمال في السوق يعتمد إلى حد كبير على قدرات قادة المنظمات في معالجة قضايا عدم اليقين المرتبطة بالتقلبات في أذواق الزبائن (Patrick et al . , 2019 :3). وبالتالي فإن هذا يدل على أن القيادة الذكية هي مصدر رئيسي للتمييز بين المنظمات من حيث الأداء العالي و المتفوق و الممتاز وصولا الى الهيمنة في قطاع الصناعة و تحقيق الحصة السوقية الأكبر و الاحتفاظ بالميزة التنافسية (Wales et al., 2013:96).

المبحث الثالث: تحليل البيانات وتفسير النتائج ووصفها

يهتم هذا المبحث بعملية التأكد من مصداقية المقياس المستخدم ومدى ثباته في قياس الظاهرة المبحوثة ثم استكشاف مدى توافر متغيرات البحث غب مكان التطبيق من خلال الوصف الاحصائي واخيرا التعرف على مدى تأثير وتفسير المتغير المستقل والوسيط في المتغير المعتمد وتحديد مدى توسط المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد.

اولا:- ترميز متغيرات وابعاد البحث: تهتم هذه الفقرة بترميز متغيرات البحث وابعاده وتحديد عدد الفقرات الخاصة بكل بعد لغرض تسهيل عملية التحليل ضمن حزمة SPSS و AMOS وكما يلي:

جدول (6) ترميز متغيرات البحث وابعاده

المتغير	البعد	عدد الفقرات	رمز البعد	المتغير	البعد	عدد الفقرات	رمز البعد
القيادة الذكية	الذكاء الشعوري	8	EM	استراتيجية ريادة الأعمال	الادراك و الاكتشاف	5	PE
	الذكاء العقلائي	8	MA		الابداع	5	CR
	الذكاء الروحي	8	SP		المبادرة	5	IN
الاستباقية التنظيمية	السلوك الاستباقي للعاملين	10	PR		اخذ المخاطرة	5	RI
	السلوك الاستراتيجي	6	ST		الاستجابة السريعة	5	RE
	التوجه نحو المنافسين	6	OR				

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد الادبيات

ثانيا:- اختبار توزيع بيانات البحث: تعد هذه الخطوة مهمة وضرورية للوقوف على توزيع بيانات الاستبانة توزيعا طبيعيا ام انها تتبع التوزيع غير الطبيعي وان الهدف الاساسي من هذا التحليل هو معرفة الاحصاءات الملائمة للتحليل فاذا كانت البيانات التي تم جمعها تتبع التوزيع الطبيعي فان الاحصاءات المعلمية هي الانسب والافضل لعملية التحليل الاحصائي بينما اذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فان الاحصاءات اللامعلمية هي الانسب والافضل. ولتحقيق ذلك هناك اختبار يمكن اعتماده وهو اختبار (Kolmogorov-Smirnov) في هذا البحث الحالي، لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات البحث.



وتفترض الدراسة الحالية ان بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، اذ يتضح من خلال التحليل الاحصائي للاختبار الظاهر في الجدول (7) بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) والتي تعد المعيار في تحديد مقبولية النتائج، ولذلك فاننا نرفض الفرضية التي تم افتراضها عن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، ونقبل الافتراض المعاكس الذي يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ولمتغيرات البحث الثلاث وهذا الاختبار يسمح للباحثين باستخدام الاحصاءات المعلمية.

الجدول (7) نتائج اختبار نوعية توزيع البيانات لمتغيرات البحث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		القيادة الذكية	استراتيجية ريادة الأعمال	الاستباقية التنظيمية
N		102	102	102
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.5748	3.4573	3.3657
	Std. Deviation	.70658	.58411	.71885
Most Extreme Differences	Absolute	.078	.076	.093
	Positive	.059	.054	.076
	Negative	-.078-	-.076-	-.093-
Test Statistic		.078	.076	.093
Asymp. Sig. (2-tailed)		.134 ^c	.155 ^c	.061 ^c

a. Test distribution is Normal.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج . SPSS V.25

ثالثاً:- اختبار جودة المقياس: تستهدف هذه الفقرة الوقوف على جودة المقياس المستخدم في استكشاف مدى توافر متغيرات البحث في معمل سمنت كربلاء وان التحقق من جودة المقياس في هذا البحث يتم عن طريق معرفة مدى توافر صدق المحتوى وثبات المقياس وكالاتي:

1. **الصدق البنائي التوكيدي لمتغير القيادة الذكية:** استخدم الباحث نمذجة المعادلة الهيكلية في تحديد صدق المحتوى للمقياس اذ تم الاعتماد على نسبة (40%) لقبول مستوى تشبع الفقرة (Costello & Osborne, 2005)، ولغرض الاطمئنان لقبول القيم التي في النموذج الهيكلية يتم النظر في مؤشر (C.R.) الذي يمثل النسبة الحرجة والذي يحدد مستوى معنوية القيم ومدى مقبوليتها احصائياً، فالقيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (1.96) تقبل عندما تكون معنويتها (5%) اما القيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (2.56) تقبل عندما تكون معنويتها (1%) فضلاً عن دلالة الجودة الخاصة بمطابقة النموذج المفترض مع البيانات التي يتم اختبارها والجدول (8) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلية للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث ; 116 : 2010 (Hair et al., 2020 : 12; Holtzman & Sailesh, 2011:13)

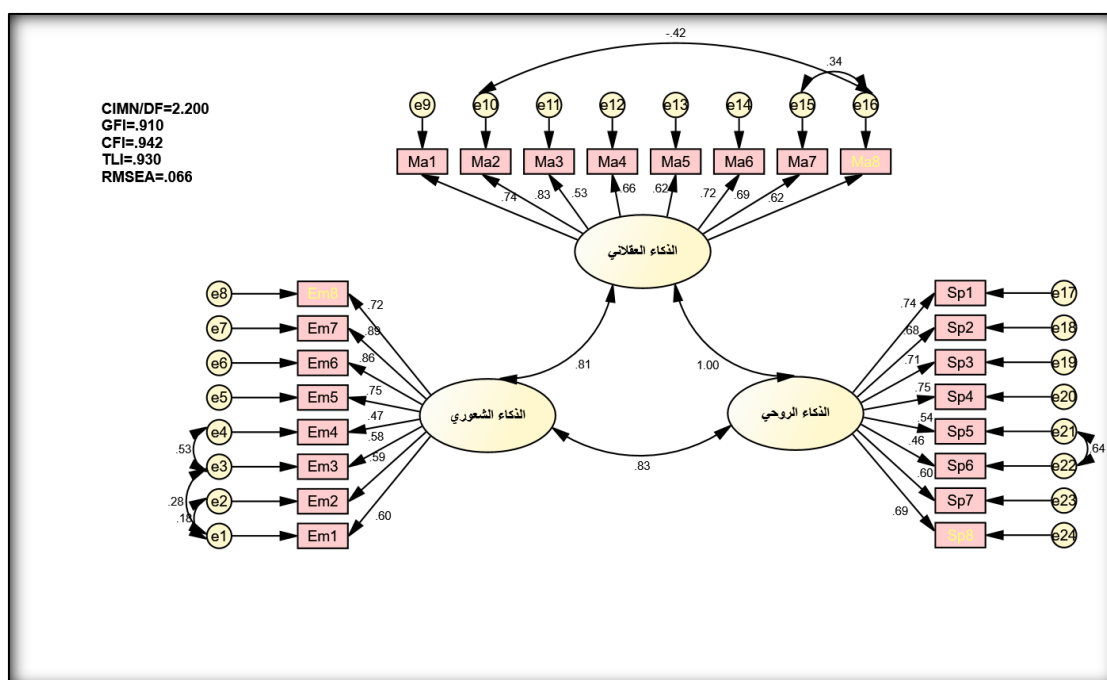


جدول (8) مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
-2	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	GFI > 0.90
-3	مؤشر تاكر ولوس Tucker-Lewis Index (TLI)	TLI > 0.90
-4	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	CFI > 0.90
-6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	RMSEA < 0.08

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.

تم قياس متغير القيادة الذكية من خلال ثلاث وبواقع اربع وعشرين فقرة وكما يبينها شكل (2). اذ بلغت قيم الاوزان المعيارية تتجاوز جميعها نسبة (0.40) وبعد وضع علاقات التباين المشترك يوضح ان مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (2) بمقارنتها مع تلك الموجودة في الجدول (8) الى قبولها جميعا (Costello& Osborne,2005).



شكل (2) الصديق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الذكية

ويعرض الجدول (9) معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ($P < 0.001$) وقيمة (C.R. - النسبة الحرجة).



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



جدول (9) قيم نموذج متغير القيادة الذكي

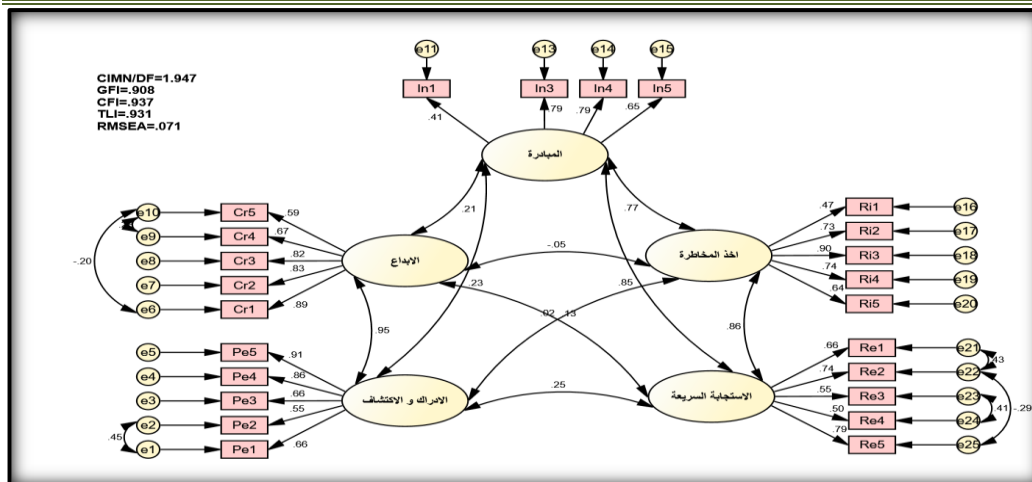
المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.604	الذكاء الشعوري	<---	Em1
***	5.583	.143	.799	.587	الذكاء الشعوري	<---	Em2
***	5.900	.160	.944	.582	الذكاء الشعوري	<---	Em3
***	4.185	.180	.752	.469	الذكاء الشعوري	<---	Em4
***	6.067	.225	1.367	.754	الذكاء الشعوري	<---	Em5
***	6.634	.240	1.594	.864	الذكاء الشعوري	<---	Em6
***	6.737	.241	1.623	.887	الذكاء الشعوري	<---	Em7
***	5.892	.207	1.219	.723	الذكاء الشعوري	<---	Em8
			1.000	.740	الذكاء العقلاني	<---	Ma1
***	8.507	.116	.988	.827	الذكاء العقلاني	<---	Ma2
***	5.328	.097	.516	.534	الذكاء العقلاني	<---	Ma3
***	6.719	.116	.779	.665	الذكاء العقلاني	<---	Ma4
***	6.236	.109	.682	.620	الذكاء العقلاني	<---	Ma5
***	7.283	.122	.886	.716	الذكاء العقلاني	<---	Ma6
***	7.028	.146	1.023	.695	الذكاء العقلاني	<---	Ma7
***	6.160	.135	.832	.618	الذكاء العقلاني	<---	Ma8
			1.000	.739	الذكاء الروحي	<---	Sp1
***	6.858	.146	1.001	.678	الذكاء الروحي	<---	Sp2
***	7.197	.134	.961	.709	الذكاء الروحي	<---	Sp3
***	7.622	.162	1.235	.747	الذكاء الروحي	<---	Sp4
***	5.422	.179	.968	.543	الذكاء الروحي	<---	Sp5
***	4.512	.179	.810	.455	الذكاء الروحي	<---	Sp6
***	6.043	.142	.861	.602	الذكاء الروحي	<---	Sp7
***	7.016	.167	1.172	.692	الذكاء الروحي	<---	Sp8

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

2. **الصدق البنائي التوكيدي لمتغير استراتيجية ريادة الأعمال:** يشير الشكل (3) الى النموذج الهيكلي لمتغير استراتيجية ريادة الأعمال والذي يبين تحقق شروط جودة وصدق المحتوى للمقياس بعد ان تم حذف فقرة (In2) لان تشبعها اقل من 40% وبعد اضافة علاقات التباين التي حددها البرنامج لتحسين جودة النموذج.



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد
الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



ويعرض الجدول (10) معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).
جدول (10) قيم نموذج متغير استراتيجي قيادة الاعمال

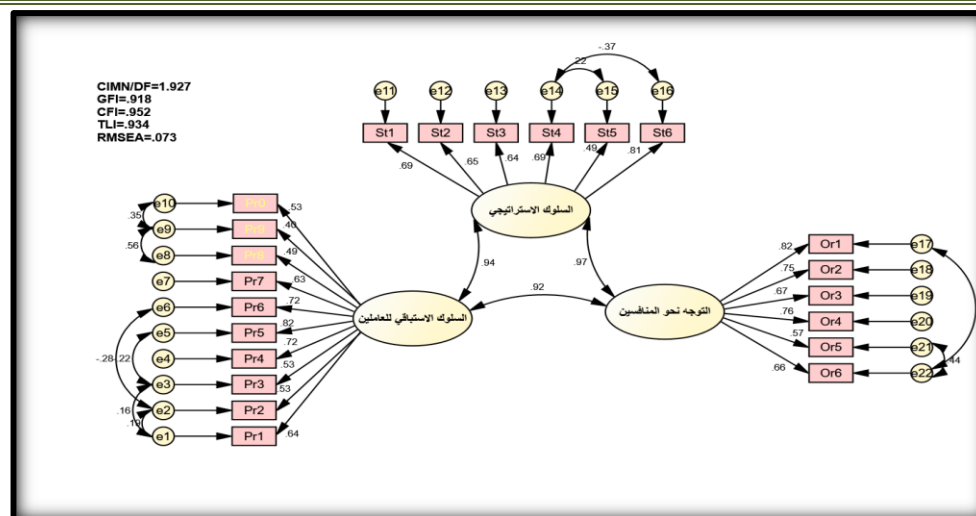
المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.665	الادراك والاكتشاف	<---	Pe1
**					شكل (3) الصديق البنائي التوكيدي لمقياس استراتيجي قيادة الأعمال	<---	Pe2
**						<---	Pe3
***	7.571	.194	1.471	.858	الادراك والاكتشاف	<---	Pe4
***	7.928	.176	1.397	.911	الادراك والاكتشاف	<---	Pe5
			1.000	.890	الابداع	<---	Cr1
***	11.132	.093	1.033	.826	الابداع	<---	Cr2
***	11.005	.088	.970	.821	الابداع	<---	Cr3
***	7.837	.105	.823	.668	الابداع	<---	Cr4
***	6.122	.119	.731	.589	الابداع	<---	Cr5
			1.000	.409	المبادرة	<---	In1
***	3.323	.585	1.944	.794	المبادرة	<---	In3
***	3.320	.622	2.064	.791	المبادرة	<---	In4
.002	3.161	.425	1.344	.645	المبادرة	<---	In5
			1.000	.466	اخذ المخاطرة	<---	Ri1
***	4.505	.375	1.689	.733	اخذ المخاطرة	<---	Ri2
***	4.824	.429	2.067	.896	اخذ المخاطرة	<---	Ri3
***	4.523	.338	1.529	.740	اخذ المخاطرة	<---	Ri4
***	4.227	.301	1.271	.635	اخذ المخاطرة	<---	Ri5
			1.000	.663	الاستجابة السريعة	<---	Re1
***	8.271	.121	.997	.738	الاستجابة السريعة	<---	Re2
***	4.917	.149	.731	.548	الاستجابة السريعة	<---	Re3
***	4.541	.140	.637	.502	الاستجابة السريعة	<---	Re4
***	6.650	.181	1.203	.792	الاستجابة السريعة	<---	Re5

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

3. الصديق البنائي التوكيدي لمتغير الاستباقية التنظيمية: يشير الشكل (4) الى النموذج الهيكلي لمتغير الاستباقية التنظيمية والذي يبين تحقق شروط جودة وصديق المحتوى للمقياس بعد اضافة علاقات التباين التي حددها البرنامج لتحسين جودة النموذج.



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكتبة الإدارة والاقتصاد
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



شكل (4) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاستباقية التنظيمية

ويعرض الجدول (11) معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة ($C.R$ - النسبة الحرجة).

جدول (11) قيم نموذج متغير الاستباقية التنظيمية

المسار	الفقرات	الايعداد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
<---	Pr1	السلوك الاستباقي للعاملين	.640	1.000			
<---	Pr2	السلوك الاستباقي للعاملين	.535	.915	.171	5.354	***
<---	Pr3	السلوك الاستباقي للعاملين	.535	.833	.160	5.213	***
<---	Pr4	السلوك الاستباقي للعاملين	.724	1.130	.181	6.236	***
<---	Pr5	السلوك الاستباقي للعاملين	.816	1.320	.193	6.831	***
<---	Pr6	السلوك الاستباقي للعاملين	.724	1.034	.166	6.229	***
<---	Pr7	السلوك الاستباقي للعاملين	.627	.941	.170	5.550	***
<---	Pr8	السلوك الاستباقي للعاملين	.495	.875	.194	4.516	***
<---	Pr9	السلوك الاستباقي للعاملين	.399	.600	.162	3.715	***
<---	Pr10	السلوك الاستباقي للعاملين	.527	.732	.153	4.775	***
<---	St1	السلوك الاستراتيجي	.691	1.000			
<---	St2	السلوك الاستراتيجي	.646	.833	.135	6.147	***
<---	St3	السلوك الاستراتيجي	.645	.863	.141	6.136	***
<---	St4	السلوك الاستراتيجي	.686	.958	.148	6.459	***
<---	St5	السلوك الاستراتيجي	.492	.675	.143	4.709	***
<---	St6	السلوك الاستراتيجي	.810	1.257	.166	7.575	***
<---	Or1	التوجه نحو المنافسين	.823	1.000			
<---	Or2	التوجه نحو المنافسين	.745	.958	.113	8.486	***
<---	Or3	التوجه نحو المنافسين	.673	.992	.134	7.409	***
<---	Or4	التوجه نحو المنافسين	.758	1.265	.146	8.690	***
<---	Or5	التوجه نحو المنافسين	.571	.957	.159	6.029	***
<---	Or6	التوجه نحو المنافسين	.663	.954	.152	6.271	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23



رابعاً: الوصف الاحصائي للمتغيرات: يبين الجدول (12) ان ابعاد المتغيرات الثلاثة (القيادة الذكية، استراتيجية ريادة الأعمال، الاستباقية التنظيمية) كانت متوافرة بشكل جيد في معمل سمنت كربلاء، اذ ان المتوسط لجميع الابعاد تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) فضلاً عن اجمالي المتغيرات كما ان مستويات الانحراف المعياري كانت متقاربة فيما بينها ولجميع الابعاد فضلاً عن تباين المتغيرات مما يشير الى توافر الفهم الجيد من قبل المستجيبين (الموظفين والمدراء في معمل سمنت كربلاء) لمتغيرات البحث والابعاد التي اختبرت توافرها كما تدل على وجود مستويات مقبولة من الظواهر المدروسة ضمن حيز المعمل وان كان غير محدد ومشخص بعناوين تميزها، ان النتائج اعلاه تشير الى اهتمام المعمل قيد الدراسة بأهمية توافر الابعاد والمتغيرات اعلاه ضمن بيئة العمل لما لها من اثار كبيرة في تحسين مستويات الاداء وبالتالي انعكاس ذلك على مستوى ادراك الاستباقية التنظيمية ضمن النطاق المحلي لعمل المعمل والذي يعد حجر الاساس في تحقيق المقبولية من قبل الزبائن وبالتالي زيادة حصتها السوقية، وتعزيز قدراتها بشكل عام.

جدول (12) الوصف الاحصائي لاستجابات عينة البحث

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب الابعاد
الذكاء الشعوري	3.6373	.76844	مرتفع	1
الذكاء العقلاني	3.5208	.76614	مرتفع	3
الذكاء الروحي	3.5662	.78442	مرتفع	2
اجمالي المتغير	.5748	.7730	مرتفع	اولا
الادراك والاكتشاف	3.3824	.94318	مرتفع	5
الابداع	3.5039	.91705	مرتفع	3
المبادرة	3.5059	.71349	مرتفع	2
اخذ المخاطرة	3.5078	.82278	مرتفع	1
الاستجابة السريعة	3.3863	.78211	مرتفع	4
اجمالي المتغير	3.4573	.8357	مرتفع	ثانيا
السلوك الاستباقي للعاملين	3.4451	.71748	مرتفع	1
السلوك الاستراتيجي	3.2827	.81271	مرتفع	3
التوجه نحو المنافسين	3.3693	.81502	مرتفع	2
اجمالي المتغير	3.3657	.7817	مرتفع	ثالثا

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.25

خامساً:- اختبار فرضيات البحث: اعتمد الباحث طريقتين لاختبار فرضيات البحث الاولى تتعلق بطريقة (Pearson) معاملات الارتباط البسيط لغرض تحديد مستوى علاقة الارتباط بين متغيرات البحث والطريقة الثانية اعتمدت في تحليل المتغير الوسيط على اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية وكما يلي:-

1. اختبار فرضيات نموذج الارتباط: يتمحور اهتمام هذه الفقرة حول اختبار معاملات الارتباط بين متغيرات البحث من خلال استخدام إحصاء (Pearson) لاختبار الفرضيات الرئيسية (الاولى، الثانية، الثالثة) والمتمثلة بعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الذكية) والمتغير الوسيط (استراتيجية ريادة الأعمال) والمتغير المعتمد (الاستباقية التنظيمية). اذ يظهر الجدول



(13) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي :

* علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

* علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

* علاقة الارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

اذ يظهر من الجدول (13) ان جميع معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير المعتمد قد تجاوزت عتبة (30%) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بين تلك المتغيرات مما يحقق الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات.

جدول (13) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين ابعاد متغيرات الدراسة

Correlations				
		القيادة الذكية	استراتيجية ريادة الأعمال	الاستباقية التنظيمية
القيادة الذكية	Pearson Correlation	1	.897**	.733**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	102	102	102
استراتيجية ريادة الأعمال	Pearson Correlation	.897**	1	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	102	102	102
الاستباقية التنظيمية	Pearson Correlation	.733**	.901**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	102	102	102

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

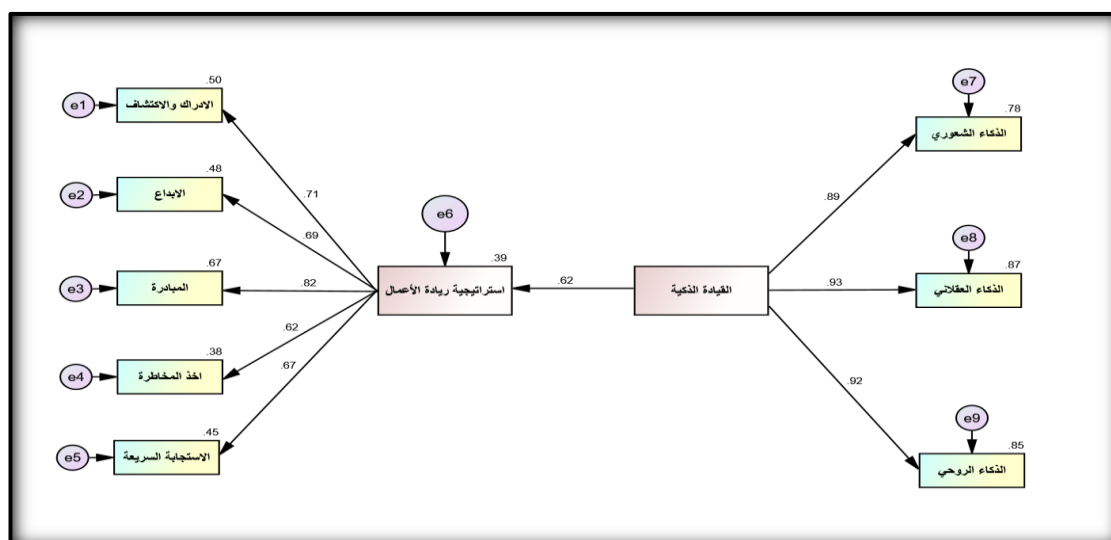
المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

2. اختبار فرضيات نموذج التأثير: تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات البحث وعلى مستوى التأثير المباشر وغير المباشر وكما يلي:

اولا. الفرضية الرئيسية الرابعة: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الذكية واستراتيجية ريادة الأعمال) سيختبر الباحث فرضيات التأثير المباشرة والتأثير غير المباشر (النموذج الوسيط) من خلال النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال استخدام برنامج (Amos. V.23) والشكل (5) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (القيادة الذكية) والمتغير الوسيط (استراتيجية ريادة الأعمال) تمثل القيمة الظاهرة اعلى استراتيجية ريادة الأعمال معامل التفسير (R^2) والتي تُبين ان متغير القيادة الذكية قادرة على تفسير ما نسبته (39%) من التغيرات التي تطرأ على متغير استراتيجية ريادة الأعمال في معمل سمنت كربلاء اما النسبة المتبقية والباغة (61%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة. كما يتضح من خلال الجدول (14) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.62). بان زيادة مستويات توافر القيادة الذكية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات استراتيجية ريادة الأعمال بنسبة (62%) من



وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط تقبل الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات التأثير. وشكل (5) وجدول يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (5) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

كما يوضح جدول (15) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (15) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الذكية ومتغير استراتيجية قيادة الأعمال

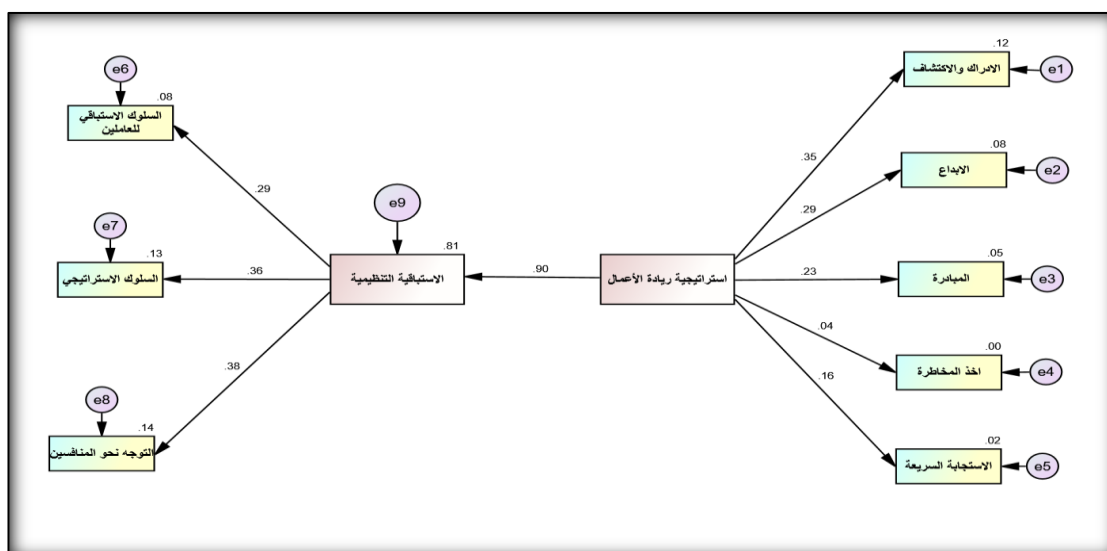
Med. Variable	Path	Indep. Variable	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
استراتيجية قيادة الأعمال	<---	القيادة الذكية	623	.515	.064	8.007	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

ثانياً. الفرضية الرئيسية الخامسة: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الذكية ومتغير الاستباقية التنظيمية) يوضح الشكل (6) النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (القيادة الذكية) والمتغير المعتمد (الاستباقية التنظيمية) وتمثل القيمة الظاهرة أعلى متغير الاستباقية التنظيمية فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين ان متغير القيادة الذكية قادرة على تفسير ما نسبته (31%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الاستباقية التنظيمية في معمل سمنت كربلاء اما النسبة المتبقية والبالغة (69%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. كما يتضح من خلال الجدول (16) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.55). بان زيادة مستويات توافر القيادة الذكية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات الاستباقية التنظيمية بنسبة (55%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على



مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير. وشكل (6) وجدول يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (6) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

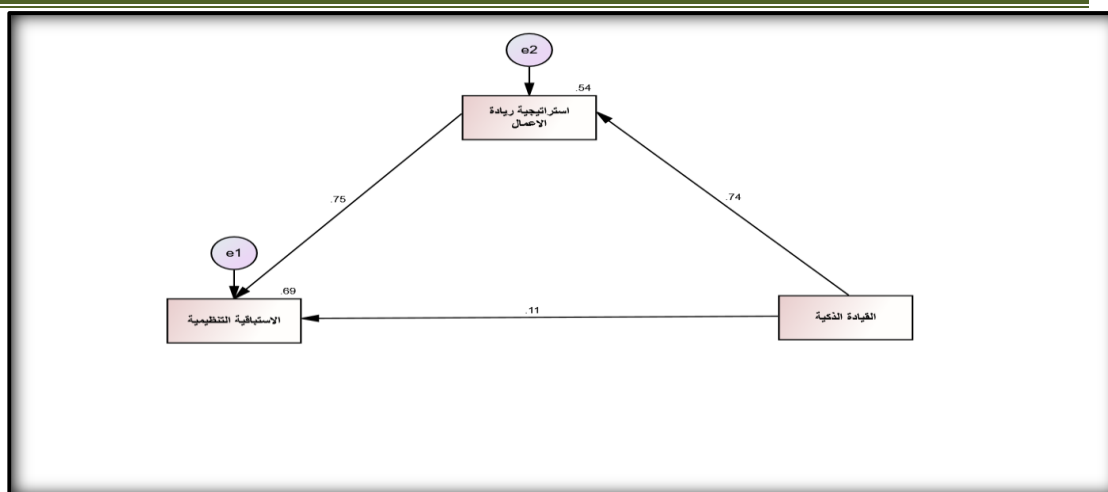
كما يوضح جدول (16) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (16) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الذكية ومتغير الاستباقية التنظيمية

Dep. Variable	Path	Indep. Variable	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستباقية التنظيمية	<---	القيادة الذكية	.901	.907	.043	20.931	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

ثالث: الفرضية الرئيسية السادسة: تتعلق الفرضية الرابعة باختبار الدور الوسيط لاستراتيجية ريادة الأعمال في العلاقة بين القيادة الذكية و الاستباقية التنظيمية ، اذ تنص الفرضية على (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة احصائية بين القيادة الذكية والاستباقية التنظيمية عن طريق استراتيجية ريادة الأعمال) يوضح الشكل (7) مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R^2) لعلاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل الاول (القيادة الذكية) والمتغير التابع (الاستباقية التنظيمية) والتأثير غير المباشر عن طريق المتغير المستقل (القيادة الذكية) والمتغير الوسيط (استراتيجية ريادة الأعمال) والمتغير المعتمد (الاستباقية التنظيمية).



الشكل (7) : مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
اذ يتضح عدم وجود تأثير مباشر لمتغير القيادة الذكية والاستباقية التنظيمية ضمن اختبار النموذج الوسيط في نمذجة المعادلة الهيكلية وكما يوضحها الشكل (7) والجدول (17) اذ بلغت قيمته (B=0.11, P>.05)، وهي قيمة غير معنوية اما عن حجم التأثير غير المباشر لتوسط المتغير الوسيط فيبينها الجدول (18) والذي بلغ (0.55) مما يوضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير القيادة الذكية ومتغير الاستباقية التنظيمية من خلال استراتيجية ريادة الأعمال كما في الجدول (17)

الجدول (17) : مسارات ومعلومات اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

		Standard R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
استراتيجية ريادة الأعمال	<---	.737	.573	.052	10.965	***
الاستباقية التنظيمية	<---	.108	.088	.067	1.318	.187
الاستباقية التنظيمية	<---	.747	.785	.086	9.095	***

المصدر : اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23 .

الجدول (18) : قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Relation Between Variables	Indirect Effect	R ²
القيادة الذكية<---< استراتيجية ريادة الأعمال<---< الاستباقية التنظيمية	0.551	0.69

المصدر : اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23 .

وبذلك فأن تغييراً مقداره وحدة واحدة في القيادة الذكية بشكل غير مباشر من خلال متغير استراتيجية ريادة الأعمال بمقدار (0.55)، وضمن مستوى معنوية (1%) كما يوضحها جدول (18) فضلاً عن معامل C.R. الذي كان قيمته اكبر من قيمة (1.96) وهي قيمة تدل على معنوية الاختبار. اما قيمة معامل التفسير (R²) فقد بلغت (0.69). وهذا يعني ان القيادة الذكية واستراتيجية ريادة الأعمال تفسر ما نسبته (69%) من التغيرات التي تحدث في الاستباقية التنظيمية، واما النسبة المتبقية البالغة (31%) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في البحث، وهذه النتائج تؤكد عدم وجود تأثير مباشر للقيادة الذكية في الاستباقية التنظيمية، ووجود تأثير غير مباشر للقيادة الذكية في الاستباقية التنظيمية من خلال استراتيجية ريادة الأعمال على مستوى معمل سممت كربلاء مما يعني وجود عملية توسط تامة وليست جزئية. كما أجرى الباحث اختبار



Bootstrap للتحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط أي التأكد من الدلالة الاحصائية للتأثير الغير المباشر، ويستهدف هذا الاختبار معنوية التأثير غير المباشر والذي تعرض نتائجه في الجدول (19)، والتي تدل قيمته البالغة (0.000) على معنوية نتائج اختبار الدور الوسيط كونها اقل من (5%)، وهذا يشير الى ان هذا المتغير هو متغير وسيط بمعنى ان وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح اذا كانت قيمة المعنوية اكبر من (5%) كما تعزز ذلك قيمة الحدود الدنيا لفترة الثقة والحدود العليا التي كانت ضمن اتجاه واحد ففي حالة كونها تملك نفس الاشارة هذا دليل على الدلالة الاحصائية للتأثير غير المباشر وفي حالة كونها تملك اشارتين مختلفتين فهذا دليل على عدم معنوية اختبار التأثير غير المباشر

جدول (19) الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي لمتغير استراتيجية ريادة الاعمال

الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط	الحدود الدنيا	الحدود العليا	مستوى الدلالة
القيادة الذكية-استراتيجية ريادة الأعمال-الاستباقية التنظيمية	0.420	0.750	0.004

المصدر : اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23 .

المبحث الرابع الاستنتاجات و التوصيات

اولا : الاستنتاجات :

1. تعد القيادة الذكية عملية تعاونية مشتركة لخلق و ايجاد و اتخاذ القرارات من قبل القادة و المرؤوسين لتحفيزهم و تحويل هذه القرارات الى نشاطات فاعلة تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.
2. تمثل الاستباقية التنظيمية استعداد المنظمة و قدرتها على استباق التطورات و الاحداث المتغيرة لتكون المتحرك الاول بالمقارنة مع المنافسين و تمثل التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
3. ينظر إلى ريادة الأعمال على أنها عملية وصف إبداعي يتم من خلالها تدمير المنتجات أو طرق الإنتاج الحالية واستبدالها بأخرى جديدة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
4. ان القيادة في المعمل المبحوث هي قيادة ذكية الى حد ما تعمل على توضيح الاتجاه وصياغة الخطط الاستراتيجية وتعبئة الموارد و ترى المستقبل برؤية استراتيجية و تترجم هذه الرؤية الى اهداف ممكنة قابلة للتحقيق.
5. يتمتع المعمل المبحوث بريادة استراتيجية كبيرة نوعا ما من خلال امتلاكه القوة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين عبر اكتشاف الفرص و المبادرة لاقتناصها وفرض نفسه كجهة مهمة في مجال الصناعة.
6. ان القادة و العاملين في المعمل المبحوث لديهم اهتمام كبير بالسلوك الاستباقي وهو احد ابعاد الاستباقية التنظيمية اكثر من الابعاد الأخرى وهذا يؤشر مدى التفاعل و مشاركة المعرفة و العمل على حل المشاكل في العمل لتلبية احتياجات الاعمال و الزبائن.
7. اهتمام المعمل المبحوث بأهمية توافر ابعاد ومتغيرات البحث ضمن بيئة العمل لما لها من اثار كبيرة في تحسين مستويات الاداء وبالتالي انعكاس ذلك على مستوى ادراك الاستباقية التنظيمية ضمن النطاق المحلي لعمل المعمل والذي يعد حجر الاساس في



تحقيق المقبولية من قبل الزبائن وبالتالي زيادة حصتها السوقية، وتعزيز قدراتها بشكل عام.

8. دلت نتائج البحث على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة بين القيادة الذكية و الاستباقية التنظيمية و استراتيجية ريادة الاعمال في معمل سمنت كربلاء.
9. يمارس متغير استراتيجية ريادة الاعمال دورًا وسيطًا كليًا بين القيادة الذكية والاستباقية التنظيمية فهو يمكن ان يزيد من الاستباقية التنظيمية لدى المعمل عينة البحث.

ثانيا : التوصيات :

1. تعزيز القيادة الذكية في معمل سمنت كربلاء من خلال إلهام المرؤوسين و تمكينهم لتنفيذ الأنشطة وإشراكهم في صنع القرار نحو تحسين وتحقيق الأهداف التنظيمية، وكذلك القيام تقبل التغذية العكسية و التأكيد على المدخل الاخلاقي لتلبية احتياجات الاعمال و الزبائن .
2. تعزيز مقدرات النظم الانتاجية في المعمل المبحوث لتحقيق الاستباقية التنظيمية من خلال اتباع النهج الاستباقي في توقع رغبات الزبون و تحقيقها من اجل استباق المنافسين الاخرين في ظل شدة المنافسة المحتدمة في السوق.
3. ينبغي على المنظمات و المعمل عينة البحث التركيز على التوجه الريادي بالبحث عن فرص جديدة قد تكون مرتبطة أو لا بالخط الحالي للعمليات الانتاجية ، وإدخال منتجات جديدة قبل المنظمات المنافسة بشكل استراتيجي الأمر الذي يجب أن يوفر لهم أرباحًا أكبر ويسمح لهم بالتوسع بشكل أسرع.
4. سعي المنظمة المبحوثة الى اتخاذ إجراءات إستراتيجية لتقديم المنتج الجديد إلى السوق وحماية موقعه في السوق ضد المنافسين بشكل يصعب تقليده لاكتساب ميزة تنافسية و الحفاظ عليها.
5. ضرورة قيام ادارة المعمل عينة البحث بمراجعة استراتيجية دورية و التركيز على تصحيح اي انحرافات بعد تحديدها حتى تضمن سير العمل بكفاءة و فاعلية .

المصادر

اولا : المصادر العربية

1. حسين،حسين و محمد حسن،منى (2014)، "النكاء الشعوري للعاملين و علاقته برضاهم الوظيفي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جهاز الاشراف و التقويم العلمي" ، مجلة اهل البيت ع ، العدد 15.
2. حمدان،خالد ،صباحي، وائل و عبد الرحمن،ربى ،(2013) "المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز اثر التوجه الريادي الاستباقي على الابداع التكنولوجي التدريجي" ، دراسة اختبارية على الخطوط الجوية الاردنية، مجلة الجامعة الخليجية، العدد 5 .
3. الخالدي، عواد ، العنزي ،سعد وفرعون ،محمد ،(2015) "صياغة استراتيجية ريادية الاعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية ، بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق" ، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 10، العدد 33.



4. رشيد، صالح و العبودي، علي، (2018) "السلوك الاستراتيجي للمديرين و انعكاساته على براعة المنظمات، بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة" ، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الادارية /بغداد .
5. السكارنة، بلال ، (2008) "استراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الاردن" ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 17.
6. السهلاني، عباس و عبد ،ضرغام ،(2019) "اثر الانتاج الذكي في تحقيق الاستباقية التنظيمية ،دراسة ميدانية للعاملين في القطاع الخاص بصناعة السمنت" ،مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 8 ، العدد 32 .
7. الطائي، يوسف و محمد، احمد، (2017) "الاستجابة الاستراتيجية و دورها في الحد من التكاثر الوظيفي ، دراسة ميدانية في ديوان محافظة النجف الاشرف" ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 14، العدد 2.
8. العامري، عامر (2021) "علاقة التدريب بالكفاءة الشعوري ، دراسة استطلاعية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي" ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد 21 .
9. العطار، فؤاد، الغنيماي، حازم و كاظم ،جاسم (2020) "القيادة الذكية و دورها في تحقيق الازدهار التنظيمي ،دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط" ، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد 16 ، العدد 45 ، ص 166-133.
10. الفتلاوي، ماجد، (2017) "رأس المال النفسي الايجابي و دوره في تعزيز الريادة الاستراتيجية ،بحث تحليلي للمنظمات الصناعية في النجف الاشرف" ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 14، العدد 3.
11. الكرعاوي، سجي (2016) "تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من اساتذة بعض جامعات الفرات الاوسط" ،رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة و الاقتصاد -جامعة القادسية.

ثانيا : المصادر الاجنبية

12. Abbas & Raja, (2014) "Impact of Perceived Organizational Politics on Supervisory-Rated Innovative Performance and Job Stress: Evidence from Pakistan", Journal of Advanced Management Science, Vol. 2, No.2 , pp:158- 162.
13. Adamczewski, Piotr (2016) "ICT solutions in intelligent organizations as challenges in a knowledge economy", De Gruyter Open, Journal of Management, Vol. 20, No. 2, pp.198-209.
14. 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, No.5 , P. 199.
15. Ahuja, Chan & Denford (2016) "IT-enabled innovation and improvisation in Canadian SMEs: a qualitative comparative analysis", Twenty-second Americas Conference on Information Systems, pp.1-10.
16. Anderson & Brion, (2014), "Perspectives on Power in Organizations", Haas School of Business, University of California, Berkeley, CA 94720.
17. Arefin, Shamsul ,Arif & Raquib, (2015) "High- Performance Work Systems and Proactive Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment". International Journal of Business and Management; Vol. 10, No. 3, pp.1-12.
18. Arturo Molina, Pedro Ponce, Miguel Ramirez, Gildardo Sanchez-Ante 2016 "Designing a S2-Enterprise (Smart x Sensing) Reference Model", Luis M. Camarinha-Matos; Hamideh Afsarmanesh. 15th Working Conference on Virtual Enterprises (PROVE),



- Amsterdam, Netherlands. Springer, IFIP, Advances in Information and Communication Technology, AICT-434, pp.384-395, Collaborative, Systems for Smart Networked Environments.
19. Avolio, Sosik, Kahai & Baker (2014). **E leadership: reexamining transformations in leadership source and transmission**. Leadersh. Q. Vol.25, pp. 105–131.
 20. Bednar, P. M. & Welch, C. (2019). **"Socio-technical perspectives on smart working: creating meaningful and sustainable systems."** Inform. Syst. Front., Vol.22, pp. 281–298.
 21. Belschak & Hartog (2010) **Pro-self, prosocial, and pro organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.83, No.2, pp.475-498.
 22. Belschak & Hartog, (2010). **Pro-self, prosocial, and pro organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.83, pp. 475-498.
 23. Bierwerth, Schwens, Isidor & Kabst , (2015)" **Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis**." Small Business Economics, Vol.45, No.2, pp. 255–278.
 24. Bjorkelo, (2010) **Predicting proactive behaviour at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.83, pp. 371 -394.
 25. Bradley, Aldrich, Shepherd & Wiklund, (2011) **"Resources, environmental change, and survival: Asymmetric paths of young independent and subsidiary organizations "**. Strategic Management Journal, Vol.32, No.5, pp.486–509.
 26. Brosi, Prisca & Isabell (2018) **"Do we work hard or are we just great? The effects of organizational pride due to effort and ability on proactive behavior"**, ORIGINAL RESEARCH, Business Research, Springer.
 27. Chiang, Chun-Fang, & Hsieh, Tsung-Sheng 2012 **"The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior"**, Elsevier Ltd., International Journal of Hospitality Management, Vol.31, pp 180–190.
 28. Corsino, Mariani & Torrisi, (2019) **"Firm strategic behavior and the measurement of knowledge flows with patent citations"** Strategic Management Journal, Vol.40, No.7, pp.1040-1069.
 29. Costello & Osborne , (2005) **"Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis"**. Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No .7, pp.1-9.
 30. Covin & Miller, (2014)" **International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions"**, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.38, No.1, pp.11-44.
 31. Dhammika , (2014)," **Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact an Difference "** ", Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking.
 32. Eisenhardt & Bingham(2017)"**Superior Strategy in Entrepreneurial Settings: Thinking, Doing, and the Logic of Opportunity**."Strategy Science, V. 2, N.4, pp.246-257.
 33. Finkelstein, S., and Jackson, E. M. (2005). **"Immunity from implosion: building smart leadership."** Ivey Bus. J. 1, 1–6.



34. Grant & Ashford, (2008) *The dynamics of proactivity at work*. Research in Organizational Behavior, Vol.28, pp.3- 34.
35. Hair, Black, Babin & Anderson, (2010) *"Multivariate Data Analysis"*, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.
36. Haque, A.,Islam, N.,Samrat, N.,Dey, S.,Ray, B.,(2021) *"Smart Farming through Responsible Leadership in Bangladesh: Possibilities, Opportunities, and Beyond."* Sustainability, Vol.13, No.4511,p.p.1-18.
37. Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) " *Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS* " NorthEast SAS Users Group , proceedings : pp. 11-14.
38. Hu & Lado (2017) "*Regulatory focus, environmental turbulence, and entrepreneur improvisation*", International Entrepreneurship and Management Journal, Vol.14,No.1,pp.129-148
39. Iannotta, Meret & Marchetti, (2020) "*Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis*." Front. Psychol, Vol.11,No.5,pp.1-11.
40. Ireland, Hitt, ACamp & Sexton, (2007)" *Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation* ",Strategic Management Journal, Vol.22,pp.479–490.
41. Jourdan, Durand & Thornton , (2017)'*The price of admission: Organizational deference as strategic behavior*',American Journal of Sociology,Vo.123,N.1,pp.232-275.
42. Kanten & Ulkerb, (2012) "*A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behaviour*" ,Procedia - Social and Behavioral Sciences , Vol.62 ,pp.1016 – 1022.
43. Klein , Peter, Barney & Foss (2012)"*Strategic Entrepreneurship* " , Encyclopedia of Management Theory , New York : Sage ,Forthcoming,pp:1 – 11 .
44. Kollmann & Stockmann (2014) " *Filling the entrepreneurial orientation-performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations* ". Entrepreneurship Theory & Practice, Vol.38,No.5, pp.1001–1026.
45. Kreiser, Marino, Kuratko & Weaver, (2013). "*Disaggregating entrepreneurial orientation: The nonlinear impact of innovativeness, proactiveness and risktaking on SME performance*." Small Business Economics, Vol.40,No.2, pp.273–291.
46. Kusa, (2017). *Testing Quantitative Measures of Proactiveness In Context of Entrepreneurial Orientation*. Economic And Social Development: Book of Proceedings, Pp.670-677.
47. Lomberg, Urbig, Stockmann, Marino & Dickson , (2017). "*Entrepreneurial orientation: The dimensions' shared effects in explaining firm performance*", Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol.41,No.6, pp.973–998.
48. Morris, Kuratko & Covin, (2011) "*Corporate entrepreneurship and innovation*" (3rd ed.). Cincinnati: Cengage/SouthWestern Publishing.
49. Ouyang , Wing & Weidong , (2015))"*Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior*", Springer Science + Business Media New York, Asia Pac J. Management ,Vol.32,pp. 671–691.
50. Parker & Collins, (2010) "*Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors*", Southern Management Association, Journal of Management, Vol. 36, No. 3, pp.633-662.



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



51. Patrick , Donald ,Covin , Ireland & Hornsby, (2019) "Corporate entrepreneurship strategy: extending our knowledge boundaries through configuration theory", Springer, pp. 1-20.
52. Rao, (2013) Smart leadership blends hard and soft skills. Hum. Resour. Manag. Int. Digest ,Vol.21, pp.38–40.
53. Rok (2009) Ethical context of the participative leadership model: taking people into account. Corp. Govern.Vol. 9, pp.461–472.
54. Rosenbusch, Rauch & Bausch, (2013) "The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment – Performance relationship: A meta-analysis" , Journal of Management, Vol.39,No.3, pp.633–659.
55. Singh , Sinha & Jyotsna,(2013) " Impact of Spiritual Intelligence on Quality of Life " International Journal of Scientific and Research Publications, Vol 3, N22 , pp.1 -6 .
56. Singh, M. (2017). The Leadership Dilemma. Available online at: <https://www.thecoachingcentre.co.za/downloads/Newsletters/leadershipdilemma.pdf>.
57. Stanescu,& Cicei, (2013)" Leadership Styles and Emotional Intelligence of Romanian Public Managers" Evidences from an Exploratory Pilot Study, Revista de cercetare si intervineie sociala, vol.12 , pp.107-121.
58. Tomé-Fernández , Christian Fernández-Leyva & Eva María Olmedo Moreno, (2020) "Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants," Sustainability Vol., 12,pp.1-20 .
59. Turner & Pennington,(2015) "Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: How the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation". Small Business Economics, Vol.45,No.2, pp.447–463.
60. Vidgen, R., Shaw, S., & Grant, D. B. (2017). Management challenges in creating value from business analytics. Eur. J. Operational Res. Vol.261, pp.626–639.
61. Wales, Patel, Parida & Kreiser, (2013). "Nonlinear effects of entrepreneurial orientation on small firm performance: The moderating role of resource orchestration capabilities." Strategic Entrepreneurship Journal, Vol.7,No.2, pp.93–121.
62. Wereda W., J. Paliszkievich, I.T. Lopes, J. Woźniak, K. Szwarc, 2016 "Intelligent organization (IO) towards contemporary trends in the process of management – selected aspects", Military University of Technology, Warsaw.
63. Whillans,Ashley,(2021)"THE START OF TIME SMART LEADERSHIP",Leader jornal,Vol.8, No.99,Pp.64-69.
64. Xuanfang & Rong ,(2021) "The Literature Review of Proactive Behavior at Work" , Advances in Social Science, Education and Humanities Research, vol. 522, Proceedings of the 2021 International Conference on Modern Education and Humanities Science.
65. Zahra, (2015)" Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: The role of entrepreneurial hubs", Small Business Economics, V.44,No.4, pp.727–735.
66. Zibenberg, Alexander,(2017), "Perceptions of Organizational Politics A Crosscultural Perspective" Global Business Review,Vol. 18 ,No.4, pp.1–12.