



أثر الفراسة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي – دراسة تحليلية في شركة المشاريع النفطية / هيئة مشروع مصفى كربلاء.

فاضل راضي الغزالي

جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد

fadelr.algazilai@uokufa.edu.iq

محمد حسين راضي

جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد

mohammed.alvawe@gmail.com

المستخلص

الغرض: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الفراسة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي في شركة المشاريع النفطية/هيئة مشروع مصفى كربلاء، من خلال اختبار تأثير أبعاد الفراسة الاستراتيجية المتمثلة بـ(التمكين، والإلهام، والفهم العميق) في تعزيز الأداء الريادي بأبعاده (الابتكار التنظيمي، والتجديد الاستراتيجي، والمغامرة).

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من القيادات الإدارية والمديرين ورؤساء الأقسام في شركة المشاريع النفطية/هيئة مشروع مصفى كربلاء. وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (302) استبانة. ولتحليل البيانات تم استخدام برنامجي SPSS V.26 و SmartPLS، بالاعتماد على الإحصاءات الوصفية، واختبار التوزيع الطبيعي، والتحليل العاملي التوكيدي، ونمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM).

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة توافر مستوى جيد من الفراسة الاستراتيجية والأداء الريادي في الشركة المبحوثة، كما أثبتت وجود تأثير إيجابي معنوي للفراسة الاستراتيجية في الأداء الريادي، إذ بلغ معامل المسار ($\beta = 0.549$) عند مستوى دلالة ($P < 0.05$)، وفسرت الفراسة الاستراتيجية ما نسبته (30.2%) من التباين في الأداء الريادي. كما كشفت النتائج أن جميع أبعاد الفراسة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً معنوياً في الأداء الريادي، وكان الفهم العميق الأكثر تأثيراً، يليه الإلهام ثم التمكين.

الأصالة/القيمة: تتمثل القيمة العلمية للدراسة في تقديم دليل تطبيقي يوضح دور الفراسة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الريادي داخل القطاع النفطي العراقي، فضلاً عن سد جانب من الفجوة المعرفية المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين، وتوفير نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية والاستراتيجية بما يسهم في رفع مستوى الأداء الريادي وتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الفراسة الاستراتيجية، الاداء الريادي، شركة المشاريع النفطية / هيئة مشروع مصفى كربلاء.



The Impact of Strategic Physiognomy on Achieving Entrepreneurial Performance: An Analytical Study at the Oil Projects Company / Karbala Refinery Project Authority

Mohammed Hussein Radhi
University of kufa, faculty of
Administration and Economics
mohammed.alyawe@gmail.com

Fadhil Radi Al-Ghazali
University of kufa, faculty of
Administration and Economics
fadelr.algazilai@uokufa.edu.iq

Abstract

Purpose: This study aimed to examine the impact of strategic physiognomy on achieving entrepreneurial performance at the Oil Projects Company/Karbala Refinery Project Authority. Specifically, it investigated the influence of the dimensions of strategic physiognomy-empowerment, inspiration, and deep understanding-on entrepreneurial performance through its dimensions of organizational innovation, strategic renewal, and venturing.

Methodology: The study adopted a descriptive-analytical research approach. A structured questionnaire was employed as the primary instrument for data collection from a sample of administrative leaders, managers, and department heads at the Oil Projects Company/Karbala Refinery Project Authority. A total of 302 valid questionnaires were obtained for statistical analysis. Data were analyzed using **SPSS V.26** and **SmartPLS**, applying descriptive statistics, normality testing, confirmatory factor analysis (CFA), and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Findings: The findings revealed that both strategic physiognomy and entrepreneurial performance were perceived at a satisfactory level within the surveyed organization. The results also demonstrated a statistically significant positive effect of strategic physiognomy on entrepreneurial performance ($\beta = 0.549$, $p < 0.05$). Strategic physiognomy explained 30.2% of the variance in entrepreneurial performance. Furthermore, all dimensions of strategic physiognomy exerted significant positive effects on entrepreneurial performance, with **deep understanding** showing the strongest influence, followed by **inspiration** and **empowerment**.

Originality/Value: This study provides empirical evidence regarding the role of strategic physiognomy in enhancing entrepreneurial performance within the Iraqi oil sector. It contributes to the existing literature by addressing a knowledge gap concerning the relationship between these two constructs and offers practical insights for developing strategic leadership practices that enhance entrepreneurial performance, organizational sustainability, and competitive advantage.

Keywords: *Strategic Physiognomy; Entrepreneurial Performance; Oil Projects Company; Karbala Refinery Project Authority.*



1. المقدمة

تشهد منظمات الأعمال في الوقت الحاضر بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة والتطورات التقنية والاقتصادية المتلاحقة، الأمر الذي فرض عليها تحديات غير مسبقة تتعلق بقدرتها على الاستمرار وتحقيق النمو والمحافظة على ميزتها التنافسية. وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، لم يعد نجاح المنظمات يعتمد على امتلاك الموارد المادية أو المالية فحسب، بل أصبح مرهوناً بامتلاك قيادات إدارية تتمتع بالقدرة على استشراف المستقبل، وتحليل المتغيرات البيئية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب. ومن هذا المنطلق برز مفهوم الفراسة الاستراتيجية بوصفه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعكس قدرة القيادات على قراءة الواقع التنظيمي بعمق، وفهم المتغيرات الداخلية والخارجية، وتوظيف الخبرة والحس الاستراتيجي في توجيه الموارد والإمكانات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

وتكتسب الفراسة الاستراتيجية أهمية متزايدة في المنظمات المعاصرة؛ لكونها تسهم في تمكين القيادات من بناء رؤية مستقبلية واضحة، وتعزيز قدرتها على التكيف مع البيئات المتغيرة، واستثمار الفرص المتاحة، والتعامل مع المخاطر والتحديات بكفاءة، فضلاً عن دورها في دعم عمليات الابتكار والتجديد وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية. كما تساعد الفراسة الاستراتيجية على تنمية القدرات القيادية، وتعزيز مشاركة العاملين وتمكينهم وإلهامهم، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي واستدامة نجاح المنظمة في المدى الطويل. ويُعد الأداء الريادي من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الحديثة؛ لما يمثله من مؤشر رئيس على قدرة المنظمة في تحقيق الابتكار، والتجديد الاستراتيجي، واستثمار الفرص، وتبني المبادرات والمغامرة المحسوبة في بيئة الأعمال. ويعبر الأداء الريادي عن قدرة المنظمة على توظيف مواردها وإمكاناتها بكفاءة لإيجاد حلول مبتكرة، وتطوير عملياتها وأنشطتها، وتعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق النمو والاستدامة، الأمر الذي جعله أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمات في ظل التغيرات البيئية المتسارعة.

ورغم تنامي الاهتمام بمتغيري الفراسة الاستراتيجية والأداء الريادي في الأدبيات الإدارية، فإن الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما ما تزال محدودة، ولا سيما في بيئة المنظمات العراقية والقطاع النفطي على وجه الخصوص، على الرغم من أن هذا القطاع يُعد من أكثر القطاعات أهمية وحيوية في الاقتصاد العراقي، ويواجه تحديات متزايدة تتطلب قيادات تمتلك القدرة على الاستشراف والتكيف واتخاذ القرارات الاستراتيجية الفاعلة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة أثر الفراسة الاستراتيجية



في تحقيق الأداء الريادي، من خلال الكشف عن طبيعة تأثير أبعادها المتمثلة في التمكين، والإلهام، والفهم العميق في تعزيز الأداء الريادي بأبعاده الابتكار التنظيمي، والتجديد الاستراتيجي، والمغامرة. تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل أثر الفراسة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي في شركة المشاريع النفطية/هيئة مشروع مصفى كربلاء، بوصفها إحدى المؤسسات الاستراتيجية التي تعمل في قطاع يتسم بدرجة عالية من التعقيد والتنافسية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يساهم في توضيح أهمية الفراسة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الريادي، بما يوفر مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية والاستراتيجية، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، جرى تنظيم البحث في أربعة مباحث رئيسية؛ تناول المبحث الأول منهجية الدراسة، متضمناً مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها ومخططها الفرضي وفرضياتها ومقاييسها، بينما تناول المبحث الثاني الإطار النظري لمتغيري الدراسة، والمتمثلين بالفراسة الاستراتيجية والأداء الريادي، من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد والعلاقة بينهما. أما المبحث الثالث فقد خُصص للإطار العملي، وتضمن عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامجي SPSS وSmartPLS، في حين تناول المبحث الرابع أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات والمقترحات المستقبلية.

2. المبحث الأول: منهجية الدراسة

2.1 مشكلة الدراسة

في ظل البيئة التنافسية المتسارعة وما تشهده المنظمات من تغيرات تقنية واقتصادية وتنظيمية متلاحقة، أصبح تحقيق الأداء الريادي من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، لما يمثله من عنصر أساسي في تعزيز قدرتها على الابتكار والتجديد واستثمار الفرص وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويعد الأداء الريادي انعكاساً لقدرة المنظمة على توظيف مواردها وإمكاناتها بكفاءة لمواجهة التحديات البيئية وتحقيق النمو والاستدامة. وفي المقابل، برزت الفراسة الاستراتيجية بوصفها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على قدرة القيادات الإدارية على استشراق



المتغيرات، وفهم المواقف التنظيمية بعمق، وتمكين العاملين وإلهامهم بما يسهم في تعزيز كفاءة القرارات وتحسين الأداء التنظيمي. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بهذا المفهوم، إلا أن الدراسات التي تناولت دوره في تفسير الأداء الريادي ما تزال محدودة، ولا سيما في بيئة المنظمات العراقية، الأمر الذي يشير إلى وجود فجوة معرفية تستدعي البحث والتحليل.

وتتجسد المشكلة التطبيقية في أن بعض المنظمات النفطية قد تواجه تحديات في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الريادي نتيجة التباين في مستوى توافر ممارسات الفراسة الاستراتيجية، مما قد ينعكس سلباً على قدرتها في الابتكار والتجديد والاستجابة للمتغيرات البيئية. ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية لاستقصاء طبيعة العلاقة بين الفراسة الاستراتيجية والأداء الريادي، وقياس حجم تأثير الفراسة الاستراتيجية بأبعادها (التمكين، والإلهام، والفهم العميق) في تحقيق الأداء الريادي داخل شركة المشاريع النفطية/هيئة مشروع مصفى كربلاء. وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي: (إلى أي مدى تؤثر الفراسة الاستراتيجية بأبعادها (التمكين، والإلهام، والفهم العميق) في تحقيق الأداء الريادي في شركة المشاريع النفطية/هيئة مشروع مصفى كربلاء؟) وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية، هي:

1. ما مستوى توافر الفراسة الاستراتيجية بأبعادها في شركة المشاريع النفطية/هيئة مشروع مصفى كربلاء؟

2. ما مستوى تحقق الأداء الريادي في الشركة المبحوثة؟

3. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الفراسة الاستراتيجية والأداء الريادي؟

4. ما مدى تأثير كل من التمكين، والإلهام، والفهم العميق في تحقيق الأداء الريادي؟

5. أي أبعاد الفراسة الاستراتيجية يمتلك التأثير الأكبر في تعزيز الأداء الريادي داخل الشركة المبحوثة؟

2.2 أهداف الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساولاتها، تسعى الدراسة الحالية إلى بيان دور الفراسة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الريادي داخل شركة المشاريع النفطية/هيئة مشروع مصفى كربلاء، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، والتي تتمثل فيما يأتي:

1- تحديد مستوى توافر الفراسة الاستراتيجية بأبعادها (التمكين، والإلهام، والفهم العميق) في شركة المشاريع النفطية/هيئة مشروع مصفى كربلاء.



- 2- قياس مستوى الأداء الريادي بأبعاده (الابتكار التنظيمي، والتجديد الاستراتيجي، والمغامرة) في الشركة المبحوثة.
- 3- تحليل أثر الفراسة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي، وبيان طبيعة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة.
- 4- اختبار أثر كل بعد من أبعاد الفراسة الاستراتيجية (التمكين، والإلهام، والفهم العميق) في تحقيق الأداء الريادي، وتحديد البعد الأكثر تأثيراً.
- 5- توفير إطار علمي وتطبيقي يوضح أهمية تبني ممارسات الفراسة الاستراتيجية في المنظمات النفطية، بما يساهم في تعزيز الأداء الريادي وتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية.
- 6- الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة على تطوير ممارسات الفراسة الاستراتيجية بما يدعم تحسين الأداء الريادي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

2.3 أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من الأهمية المتزايدة لمتغيريها الرئيسيين، وهما الفراسة الاستراتيجية والأداء الريادي، في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تواجه منظمات الأعمال، ولا سيما في القطاع النفطي، فضلاً عن الحاجة إلى تعزيز قدرة المنظمات على الابتكار والتجديد وتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية. وعليه، تتجسد أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

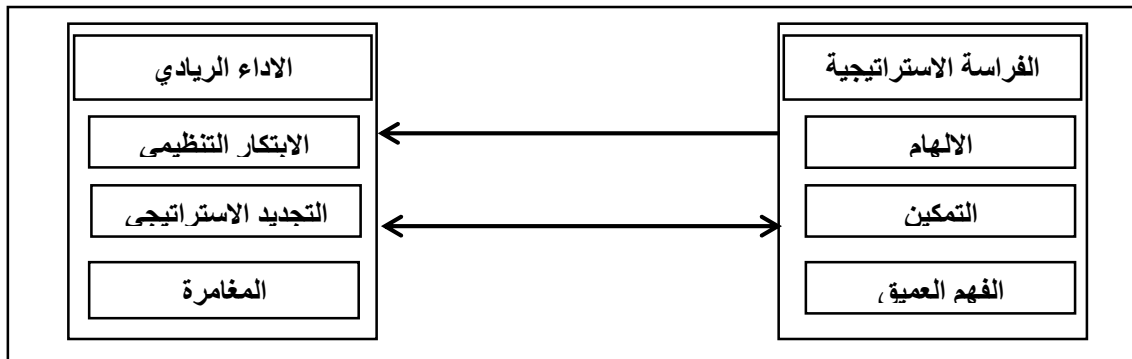
- 1- الأهمية العلمية: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تقديم إطار نظري يوضح طبيعة العلاقة بين الفراسة الاستراتيجية والأداء الريادي، بما يساهم في سد جانب من الفجوة المعرفية المتعلقة بهذين المتغيرين، ولا سيما في البيئة العراقية.
- 2- الأهمية التطبيقية: توفر الدراسة مؤشرات علمية تساعد القيادات الإدارية في شركة المشاريع النفطية/هيئة مشروع مصفى كربلاء على تبني ممارسات الفراسة الاستراتيجية بما يساهم في تعزيز الأداء الريادي وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
- 3- أهمية القطاع محل الدراسة: تكتسب الدراسة أهميتها من تطبيقها في أحد أهم القطاعات الحيوية في العراق، وهو القطاع النفطي، الذي يتطلب امتلاك قيادات قادرة على استشرف المتغيرات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحقيق الأداء الريادي لمواجهة تحديات بيئة الأعمال.



- 4- دعم صانعي القرار: تقدم الدراسة نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار في تطوير السياسات والممارسات الإدارية التي تعزز التمكين والإلهام والفهم العميق، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الريادي.
- 5- توجيه الدراسات المستقبلية: تمثل الدراسة مرجعاً علمياً للباحثين والدارسين، وتفتح المجال أمام إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات الدراسة في قطاعات وبيئات تنظيمية مختلفة، أو اختبار متغيرات وسيطة ومعدلة تسهم في تطوير النموذج البحثي.
- 6- تعزيز القدرة التنافسية والاستدامة: تسلط الدراسة الضوء على أهمية الفراسة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار والتجديد والمغامرة المدروسة، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الأداء الريادي، وتحقيق الميزة التنافسية، وضمان استدامة المنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة.

2.4 مخطط الفرضي للدراسة

يهدف مخطط الدراسة إلى تجسيد العلاقات التي ستختبرها الدراسة بشكل مرئي إذ يستعرض الشكل (1) نموذج الدراسة والذي تم تصميمه في ضوء الفرضيات البحث.



الشكل (1) الشكل الفرضي للبحث

3 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، وباعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة،

الشكل (1) مخطط الفرضي للدراسة

2.4.1 فرضيات الدراسة

صيغت فرضيات الدراسة في ضوء المخطط الفرضي للبحث؛ بهدف اختبار أثر الفراسة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي، والتحقق من طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها باستخدام



الأساليب الإحصائية المناسبة. وتسعى هذه الفرضيات إلى التحقق من مدى صحة النموذج البحثي المقترح أو عدم صحته في البيئة المبحوثة، وكما موضح في الجدول الآتي:

الفرضية الرئيسية (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للفراسة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي في شركة المشاريع النفطية/هيئة مشروع مصفى كربلاء. وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H1-1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التمكين في تحقيق الأداء الريادي.

الفرضية الفرعية الثانية (H1-2): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الإلهام في تحقيق الأداء الريادي.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الفهم العميق في تحقيق الأداء الريادي.

2.4.2 مقاييس الدراسة

جدول (1) مقاييس الدراسة

المتغير	البعد	المقياس
الفراسة الاستراتيجية Strategic physiognomy	التمكين	(Soluman & Jamal, 2022: -1218)
	الإلهام	
	فهم العميق	
الأداء الريادي performance innovation	الابتكار التنظيمي	(Entebang, 2010:17)
	التجديد الاستراتيجي	
	المغامرة	

المصدر: اعداد الباحث

3. المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

3.1 مفهوم الفراسة الاستراتيجية (The Concept of Strategic Physiognomy)

تُعد الفراسة من العلوم القديمة التي ترجع جذورها إلى الحضارة اليونانية، إذ تُنسب أولى المؤلفات فيها إلى أرسطو، الذي تناول هذا العلم من خلال دراسة الأنظمة السابقة ومحاولة تفسير السمات الإنسانية بالاعتماد على الملامح الظاهرية. وقد استند كتاب Physiognomonica إلى فكرة الربط بين الصفات الجسدية والخصائص النفسية للأفراد، من خلال المقارنة بين الإنسان والحيوان، حيث عُدت هذه المقارنات انعكاساً للصفات الشخصية والسلوكية للإنسان (Fahnestock, 1981: 326).



ومع تطور الفكر الإداري، انتقل مفهوم الفراسة من المجال الفلسفي إلى المجال التنظيمي والاستراتيجي، ليصبح أحد المفاهيم التي تساعد المنظمات على استشراف المستقبل واختيار القيادات القادرة على تحقيق النجاح والاستدامة. ويرى (Mattone, 2013: 8–9) أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح والتميز تحتاج إلى امتلاك فراسة استراتيجية، إذ إن هذا النوع من الفراسة لا يقتصر على تحقيق نتائج إيجابية في الوقت الحاضر، وإنما يمتد أثره إلى ضمان استدامة الأداء والنجاح على المدى الطويل. ويتطلب تطبيق الفراسة الاستراتيجية اختيار قادة يمتلكون الحكمة والقدرة على استثمار مواهبهم القيادية، مع مساعدتهم على إدراك نقاط القوة والضعف لديهم والعمل على تطويرها، فضلاً عن الاهتمام بإعداد القيادات المستقبلية من خلال التخطيط الفاعل لتعاقب القيادات، بما يضمن استمرارية المنظمة وازدهارها.

ويشير مفهوم الفراسة الاستراتيجية إلى مجموعة من الممارسات التي تعتمد على ملاحظة خصائص الأفراد وتحليل سماتهم الشخصية، والتي تعود جذورها إلى الفكر اليوناني القديم، إلا أنها تطورت لتصبح أداة إدارية تسهم في دعم عمليات صنع القرار وإصدار الأحكام داخل المنظمات. وتعتمد منظمات الأعمال الحديثة على الفراسة الاستراتيجية في صياغة استراتيجياتها واختيار القيادات القادرة على التعامل مع المتغيرات البيئية، فضلاً عن بناء شخصيات قيادية تمتلك القدرة على الاستشراف، وحسن التقدير، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعزز نجاح المنظمة واستدامتها (Soluman & Jamal, 2022: 1217–1218). ويعرف الباحث الفراسة الاستراتيجية بأنها قدرة القيادات الإدارية على استشراف المتغيرات المستقبلية، وفهم المواقف التنظيمية بعمق، وتوظيف الخبرات والحدس الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المناسبة، بما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والمحافظة على تفوقها التنافسي واستدامة نجاحها.

3.2 أهمية الفراسة الاستراتيجية (The Importance of Strategic Physiognomy)

تكتسب الفراسة الاستراتيجية أهمية متزايدة في منظمات الأعمال المعاصرة، نظراً لدورها في تمكين القيادات الإدارية من استشراف المتغيرات البيئية، وتعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بكفاءة، فضلاً عن دعم استدامة الأداء والتميز التنظيمي. كما تمثل إحدى الركائز الأساسية التي تساعد المنظمات على التكيف مع بيئات الأعمال المتغيرة وتحقيق النمو طويل الأجل (Jamal, 2022: 51؛ Alsaqal et al., 2021: 2؛ Horwitch & Whipple, 2014: 1–2؛ Soluman & Jamal, 2022: 1217). وتتجلى أهمية الفراسة الاستراتيجية في الجوانب الآتية:



- 1- تسهم الفراسة الاستراتيجية في تمكين القيادات الإدارية من إدارة المنظمات العاملة في بيئات ديناميكية تتسم بالغموض والتغير المستمر، من خلال تعزيز قدرتها على استشراف المتغيرات والتكيف مع الظروف البيئية المضطربة.
- 2- تمنح المنظمات مرونة تنظيمية عالية تمكنها من الاستجابة للتغيرات المتسارعة في الأسواق، والتكيف مع التطورات المستمرة في الخدمات، والعمليات، والهياكل التنظيمية.
- 3- تعزز كفاءة القيادات العليا في إنجاز المهام الإدارية، وتدعم تطوير الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، بما يسهم في تحسين جودة القرارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 4- تساعد الفراسة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات والمواهب البشرية والمحافظة عليها، من خلال توفير بيئة عمل محفزة تشجع العاملين على المشاركة الفاعلة، والإبداع، والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- 5- تمكن المنظمة من سرعة الإحساس بالتغيرات البيئية والاستجابة لها بفاعلية، عبر الاستثمار الأمثل للموارد، وتعزيز المرونة التنظيمية، وخفة الحركة اللازمة لمواجهة المتغيرات والفرص والتحديات المستقبلية.
- 6- تسهم الفراسة الاستراتيجية في تعزيز قدرة الإدارة العليا على تحقيق الأداء المتفوق والاستدامة التنظيمية، من خلال تبني رؤية استراتيجية بعيدة المدى تدعم استمرارية المنظمة، وتزيد من قدرتها على النمو والازدهار والمحافظة على ميزتها التنافسية.

3.3 أبعاد الفراسة الاستراتيجية (Dimensions of Strategic Physiognomy)

تمثل أبعاد الفراسة الاستراتيجية الركائز الأساسية التي تعتمد عليها القيادات الإدارية في استشراف المتغيرات البيئية، وفهم المواقف التنظيمية، وتوجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتساعد هذه الأبعاد على تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة، واتخاذ القرارات الرشيدة، وتحقيق الأداء المتميز، فضلاً عن دعم قدرتها على الاستدامة والتميز التنافسي. واستناداً إلى مقياس (Soluman & Jamal, 2022: 1217–1218)، اعتمدت الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد رئيسة لقياس الفراسة الاستراتيجية، وهي: التمكين، والإلهام، والفهم العميق، وفيما يأتي عرض موجز لكل بعد:

- 1- **التمكين (Empowerment):** يشير التمكين إلى منح العاملين الصلاحيات والحرية الكافية للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويرفع



مستوى الثقة بالنفس، ويحفزهم على الإبداع والمبادرة. ويُعد التمكين أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال الحديثة، إذ يسهم في زيادة مشاركة العاملين وتحسين كفاءة الأداء، من خلال استثمار قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولا سيما في ظل التحول نحو المنظمات الذكية ومتطلبات العولمة (كشكول، 2020: 64-65). كما يسهم التمكين في تعزيز دافعية العاملين وزيادة إنتاجيتهم من خلال توفير بيئة عمل قائمة على الثقة والاستقلالية (Dirgantara, 2022: 38).

2- الإلهام (Inspiration): يعبر الإلهام عن قدرة القيادة على تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو الإنجاز والإبداع، من خلال التأثير الإيجابي في أفكارهم ومشاعرهم، وتنمية الثقة لديهم، وتشجيعهم على تبني الأفكار الجديدة وتحمل المسؤولية. ويساعد الإلهام في خلق بيئة عمل إيجابية تدفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم، وتعزز روح المبادرة والمغامرة المحسوبة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي. كما يُعد الإلهام عاملاً أساسياً في المحافظة على الحماس الوظيفي، ولا سيما في الفترات التي تنخفض فيها مستويات الدافعية لدى العاملين (كشكول، 2020: 65؛ الربيعي، 2021: 87).

3- الفهم العميق (Deep Understanding): يقصد بالفهم العميق قدرة القائد أو الفرد على إدراك العلاقات والروابط بين المفاهيم والأفكار المختلفة، وتحليلها بصورة شمولية تمكنه من تفسير المواقف التنظيمية واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء المعرفة والخبرة المتراكمة. ولا يقتصر هذا البعد على استيعاب المعلومات، بل يشمل تكوين معاني جديدة من خلال الربط بين الخبرات السابقة والمعارف الحالية، بما يسهم في حل المشكلات المعقدة واتخاذ قرارات أكثر فاعلية. ويؤكد (Kuhn et al., 2017: 233-234) أن الفهم العميق يتحقق عندما تكون المفاهيم مترابطة ومتكاملة في البناء المعرفي للفرد، الأمر الذي يعزز التفكير الاستراتيجي ويرفع جودة القرارات، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه (الربيعي، 2021: 87).

3.4 مفهوم الأداء الريادي (Entrepreneurial Performance Concept)

يحظى الأداء الريادي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، إذ يُعد من المفاهيم الرئيسة التي تعكس قدرة المنظمات على تحقيق النمو والاستدامة وتعزيز ميزتها التنافسية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة. كما يمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات؛ لارتباطه بقدرتها على الابتكار، واستثمار الفرص، والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية



التنظيمية. يرى (Van Vuuren & Botha, 2010: 50) أن الأداء الريادي يُقاس من خلال مستوى نجاح أو فشل المشروعات الريادية، ومدى قدرتها على تحقيق النمو، وخلق فرص العمل، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة، فضلاً عن ارتباطه بمجموعة من العوامل، مثل الاستقلالية، والابتكار، وسلوك المخاطرة، والكفاءة الذاتية، ورأس المال البشري، والقدرات الإدارية، والخصائص التنظيمية التي تسهم مجتمعة في تحقيق الأداء المتميز.

من جانب آخر، يشير (Yu, 2013: 20) إلى أن الأداء الريادي يتمثل في قدرة المنظمة على الاستعداد المستمر لمواجهة التحديات والمتغيرات البيئية، واستثمار الفرص الجديدة، وتبني الإبداع والتميز التنافسي بوصفهما عاملين أساسيين لتحقيق النجاح والاستمرار. كما يرتبط الأداء الريادي بقدرة المنظمة على توظيف مواردها وإمكاناتها بطريقة مرنة تمكنها من الاستجابة السريعة للمتغيرات وتحقيق قيمة مضافة في بيئة الأعمال. وفي السياق ذاته، يوضح (Delmar, 1996: 73) أن الأداء الريادي يظهر عندما يمتلك الأفراد أو المنظمات الرغبة والقدرة على التصرف واتخاذ المبادرات خلال فترة زمنية محددة، ويُفهم من خلال المهام والأنشطة التي تقع ضمن سيطرة الريادي، مثل الإبداع، والتفاوض، ودافعية النمو، وصياغة الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف، فضلاً عن كيفية انعكاس هذه الأنشطة على أداء الأعمال وتحقيق النتائج التنظيمية. وبناءً على ما تقدم، يعرف الباحث الأداء الريادي بأنه قدرة المنظمة على توظيف مواردها وإمكاناتها بكفاءة، واستثمار الفرص المتاحة، وتبني الإبداع والابتكار والمبادرة والمخاطرة المحسوبة، بما يسهم في تحقيق النمو، وتعزيز الميزة التنافسية، ورفع مستوى الأداء التنظيمي، وضمان الاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

3.5 أهمية الأداء الريادي (Entrepreneurial Performance Importance)

يُعد الأداء الريادي أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النمو والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة. فهو لا يقتصر على تحسين نتائج المنظمة فحسب، وإنما يمتد ليشمل تنمية القدرات التنظيمية، وتعزيز الابتكار، واستثمار الفرص، ورفع كفاءة الموارد البشرية، بما يسهم في تحقيق التفوق التنظيمي على المدى الطويل. وقد أشارت الأدبيات الإدارية إلى مجموعة من الجوانب التي تعكس أهمية الأداء الريادي، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

1- يسهم الأداء الريادي في بناء فرق عمل عالية الكفاءة، إذ يؤدي إلى تحقيق تكامل الجهود الجماعية بما يتجاوز مجموع الجهود الفردية، الأمر الذي يساعد على تطوير منتجات وخدمات وعمليات



- مبتكرة تلبي احتياجات السوق وتعزز القدرة التنافسية للمنظمة (Kuratko et al., 2001: 62).
- 2- يعزز الأداء الريادي فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال الاهتمام بالتدريب، والتعويضات، ومشاركة العاملين، وتصميم ترتيبات عمل داعمة للأداء العالي، الأمر الذي يسهم في تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، وتمكينهم من توظيف إمكاناتهم بما يحقق الأهداف التنظيمية ويزيد من دافعيتهم نحو الإنجاز (Combs et al., 2006: 502).
- 3- يسهم الأداء الريادي في زيادة المعرفة بالواقع التنظيمي وتقليل مستويات عدم التأكد، فضلاً عن تعزيز كفاءة عمليات السوق، بما يساعد على تحسين التواصل والتنسيق بين القيادات والعاملين، وتقليل الفجوة بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Hoskisson et al., 2011: 1142).
- 4- يساعد الأداء الريادي على ترسيخ السلوك الريادي داخل المنظمة، من خلال تعزيز قدرة الأفراد على تشخيص نقاط القوة والضعف، ودعم صياغة الاستراتيجيات المناسبة، فضلاً عن تنمية الكفاءة الريادية الذاتية التي تمكن رواد الأعمال من تحسين مستوى أدائهم واتخاذ قرارات أكثر فاعلية (Ngek, 2015: 272).
- 5- يعزز الأداء الريادي قدرة المنظمة على التعرف على الفرص الاستثمارية الجديدة وتقييمها واختيار أفضلها، بما يسهم في تحقيق معدلات أعلى من النمو والربحية، وتعزيز موقعها التنافسي في الأسواق من خلال استثمار الفرص الواعدة بصورة أكثر كفاءة (Lim & Xavier, 2015: 105).
- 6- يسهم الأداء الريادي في تمكين المؤسسات من صياغة وتنفيذ استراتيجيات فريدة ومبتكرة تتلاءم مع متغيرات بيئة الأعمال، وذلك من خلال اكتشاف الفرص التي لم يتم استغلالها من قبل المنافسين، الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وخفض التكاليف وتعزيز مكانتها في السوق (Fry et al., 2017: 2).

3.6 أبعاد الأداء الريادي (Entrepreneurial Performance Dimensions)

تناولت الأدبيات الإدارية الأداء الريادي من خلال مجموعة متنوعة من الأبعاد التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق النمو والابتكار وتعزيز قدرتها التنافسية، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه الأبعاد تبعاً لاختلاف أهداف الدراسات وطبيعة البيانات التطبيقية. واستناداً إلى مقياس (Entebang, 2010: 17)، اعتمدت الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد رئيسة لقياس الأداء الريادي، وهي: الابتكار



التنظيمي، والتجديد الاستراتيجي، والمغامرة، لكونها تمثل الأبعاد الأكثر ملاءمة لطبيعة الشركات العاملة في القطاع الصناعي، ولاسيما القطاع النفطي، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

1- الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation): يُعد أحد المرتكزات الأساسية للأداء الريادي، إذ يشير إلى قدرة المنظمة على تطوير أساليب العمل والمنتجات والخدمات والعمليات التنظيمية بما يحقق قيمة مضافة ويعزز قدرتها التنافسية. ويرى (Alves et al., 2018: 3) أن الابتكار يمثل عملية تطوير مستمرة تسهم في رفع كفاءة المنظمة وتعزيز أنشطتها من خلال تقديم حلول جديدة تلبي احتياجات المستفيدين، أو تطوير متطلبات الأسواق بطرائق مبتكرة. كما يشير (Razavi & Attarnezahad, 2013: 227-228) إلى أن الابتكار التنظيمي يعكس قدرة الشركات على التكيف مع التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية، من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، وتطوير أساليب العمل بما ينسجم مع متطلبات الأسواق ويحقق رضا المستفيدين.

2- التجديد الاستراتيجي (Strategic Renewal): يشير إلى قدرة المنظمة على إعادة بناء مواردها وقدراتها واستراتيجياتها بما يضمن استمرار قدرتها على المنافسة في البيئات المتغيرة. ويؤكد (Dislers et al., 2016: 10) أن التجديد الاستراتيجي لم يعد خيارًا تنظيميًا، بل أصبح ضرورة حتمية للمحافظة على الميزة التنافسية، إذ إن عدم التكيف مع المتغيرات البيئية قد يؤدي إلى تراجع الأداء وانخفاض القدرة على المنافسة. كما يوضح (Malenko, 2022: 2) أن التجديد الاستراتيجي يتضمن مجموعة من العمليات المترابطة، تشمل تحديد القدرات التنظيمية، ونشرها، وتطويرها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة، الأمر الذي يساعد المنظمة على مواجهة الجمود الاستراتيجي وتحقيق النمو المستدام.

3- المغامرة (Venturing): تمثل المغامرة أحد الأبعاد الجوهرية للأداء الريادي، وتعبر عن استعداد المنظمة لتحمل المخاطر المحسوبة عند استثمار الفرص الجديدة أو تنفيذ المشروعات الريادية. ويعرف (Keil, 2004: 11-12) المغامرة بأنها حدث أو ظرف غير مؤكد قد ينتج عنه أثر إيجابي أو سلبي في أهداف المشروع، إذ يرتبط كل خطر بسبب محدد ونتائج متوقعة، مثل نقص الموارد البشرية المؤهلة أو عدم ملاءمة الكفاءات المتاحة، الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة التكاليف أو تأخير التنفيذ أو انخفاض جودة الأداء. وفي السياق ذاته، يرى (Reimsbach & Hauschild, 2012: 71) أن احتمالية التعرض للمخاطر تزداد نتيجة ضعف الممارسات



الإدارية أو الاعتماد على أطراف خارجية يصعب التحكم في أدائها، مما يتطلب من المنظمات امتلاك القدرة على إدارة المخاطر والتعامل معها بفاعلية لضمان نجاح المبادرات الريادية وتحقيق أهدافها.

4. المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

4.1 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يُعد اختبار التوزيع الطبيعي من الخطوات الأساسية التي تسبق تطبيق نماذج المعادلات الهيكلية، إذ يهدف إلى التحقق من مدى ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي وضمان دقة النتائج المستخرجة. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على مؤشري الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، إذ يشير (Hair et al., 2014: 76) إلى أن البيانات تعد موزعة توزيعاً طبيعياً إذا كانت قيم الالتواء والتفلطح تقع ضمن المدى (± 2.58) . ولتحقيق ذلك تم استخدام برنامج SmartPLS لاستخراج قيم الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة، كما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	التفلطح	الالتواء
الفراسة الاستراتيجية SP	التمكين	0.265-	0.488-
	الالهام	0.525-	0.457-
	الفهم العميق	0.646-	0.254-
الاداء الريادي ENP	الابتكار التنظيمي	0.154-	0.544-
	التجديد الاستراتيجي	0.1-	0.661-
	المغامرة	0.577-	0.457-

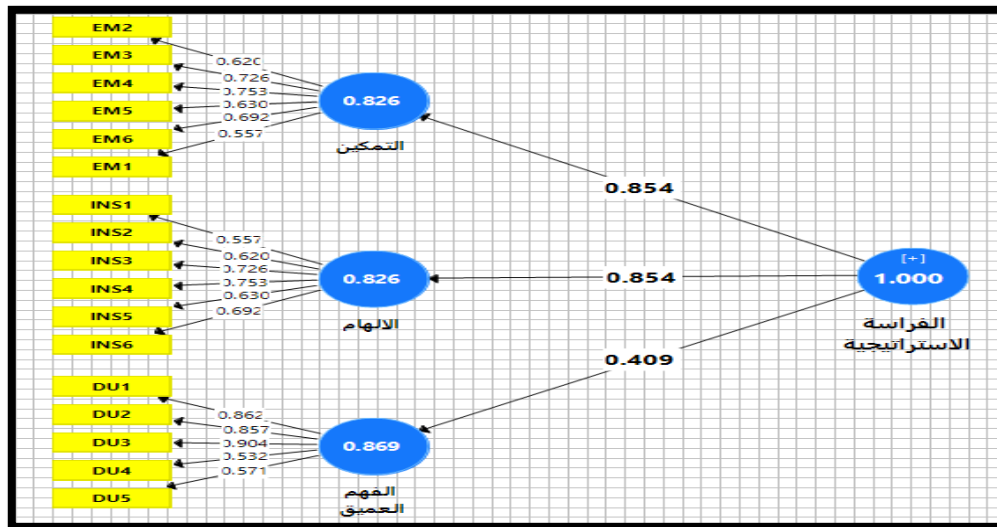
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

4.2 التحليل العاملي التوكيدي

تُعد عملية تقييم جودة بيانات الدراسة من ضروريات الجانب التطبيقي في الدراسة الحالية، وذلك للتأكد من أن النتائج التي سيتم التوصل إليها تتميز بالدقة والموثوقية، وعلى النحو الآتي:

4.2.1 التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المستقل الأول الفراسة الاستراتيجية

تم بناء نموذج القياس للمتغير المستقل (الفراسة الاستراتيجية) باستخدام برنامج SmartPLS، كما هو موضح في الشكل (2).



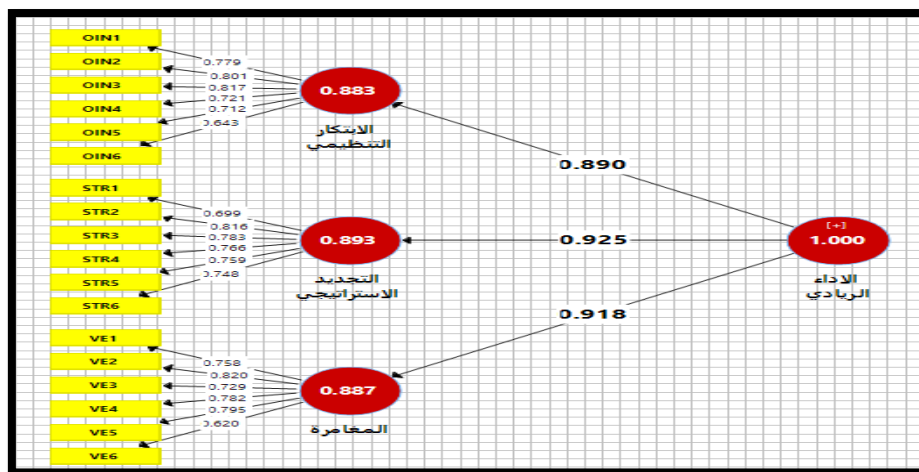
الشكل (2) أنموذج القياس المتغير المستقل الفراسة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

يبين الشكل (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي الخاصة بمتغير الفراسة الاستراتيجية، حيث أظهرت جميع فقرات المقياس معاملات تحميل عاملي ضمن الحدود المقبولة، مما يشير إلى أن الفقرات تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي وتمثل أبعاد المتغير بصورة دقيقة، الأمر الذي يؤكد صلاحية النموذج للانتقال إلى اختبار النموذج الهيكلي.

4.2.2 التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التابع الاداء الريادي:

تم بناء نموذج القياس الخاص بالمتغير التابع (الأداء الريادي) باستخدام برنامج SmartPLS، كما يوضحه الشكل (3).



الشكل (3) أنموذج القياس المتغير التابع الاداء الريادي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.



تشير نتائج الشكل (3) إلى أن جميع فقرات الأداء الريادي حققت معاملات تحميل عاملي مرتفعة، وهو ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، وأن الأبعاد الثلاثة (الابتكار التنظيمي، والتجديد الاستراتيجي، والمغامرة) تمثل الأداء الريادي بصورة جيدة.

4.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من المؤشرات الإحصائية الوصفية؛ بهدف تشخيص مستوى توافر متغيرات الدراسة وأبعادها، وتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة. وتمثلت هذه المؤشرات في المتوسط الحسابي (Mean)، الذي يُستخدم لقياس مستوى استجابة أفراد العينة لكل متغير، والانحراف المعياري (Standard Deviation)، الذي يعكس درجة تشتت استجابات المبحوثين ومدى تجانسها حول المتوسط الحسابي. ولغرض تفسير نتائج المتوسطات الحسابية، اعتمدت الدراسة قيمة الوسط الفرضي (3) المستندة إلى مقياس ليكرت الخماسي المكون من البدائل (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً). وعليه، فإن المتوسطات الحسابية التي تساوي أو تزيد على قيمة الوسط الفرضي تشير إلى وجود مستوى مقبول من توافر المتغير أو البعد محل القياس، بما يعكس اتفاق أفراد العينة مع مضامين فقراته، في حين تدل المتوسطات التي تقل عن هذه القيمة على انخفاض مستوى التوافر أو ضعف الاستجابة، الأمر الذي يستوجب اهتمام الإدارة واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة جوانب الضعف وتعزيزها. واستناداً إلى هذه المؤشرات الإحصائية، جرى تحليل وتفسير النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، من خلال عرض قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل متغير، وذلك على النحو الآتي:

4.3.1 التحليل الوصفي لمتغير الفراسة الاستراتيجية

يهدف هذا التحليل إلى التعرف على مستوى توافر متغير الفراسة الاستراتيجية لدى شركة المشاريع النفطية/هيئة مشروع مصفى كربلاء، وذلك من خلال تحليل أبعاده الثلاثة المتمثلة بـ (التمكين، والإلهام، والفهم العميق). ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على مؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، إذ يعكس الوسط الحسابي مستوى اتفاق أفراد العينة على فقرات كل بعد، بينما يوضح الانحراف المعياري مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول ذلك الوسط، أما الأهمية النسبية فتوضح درجة توافر كل بعد مقارنة ببقية الأبعاد.



الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي لمتغير المستقل الفراسة الاستراتيجية

الترتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الأول	الفهم العميق	3.8825	1.806013	77.65
الثاني	الإلهام	3.7525	1.935369	75.05
الثالث	التمكين	3.5425	1.791896	70.85

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

تشير نتائج الجدول (3) إلى أن جميع أبعاد الفراسة الاستراتيجية حققت متوسطات حسابية أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، الأمر الذي يدل على توافر هذا المتغير لدى الشركة المبحوثة بمستوى جيد. وقد احتل بعد الفهم العميق المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.8825) وأهمية نسبية بلغت (77.65%)، مما يعكس امتلاك القيادات الإدارية قدرة مرتفعة على تحليل المواقف التنظيمية وفهم المتغيرات المحيطة واتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة. وجاء بعد الإلهام في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.7525) وأهمية نسبية بلغت (75.05%)، وهو ما يشير إلى نجاح القيادات في تحفيز العاملين وتعزيز روح المبادرة لديهم بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة.

أما بعد التمكين فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.5425) وأهمية نسبية بلغت (70.85%)، ورغم احتلاله المرتبة الأخيرة بين الأبعاد، إلا أن متوسطه تجاوز الوسط الفرضي، مما يدل على وجود مستوى مقبول من منح الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات، مع وجود فرصة لتعزيز هذا البعد مستقبلاً. وتؤكد هذه النتائج أن الفراسة الاستراتيجية تعد من الممارسات الإدارية المتوافرة في الشركة المبحوثة، وأن الفهم العميق يمثل البعد الأكثر حضوراً وتأثيراً بين أبعادها.

4.3.2 التحليل الوصفي لمتغير الأداء الريادي

لغرض التعرف على مستوى توافر متغير الأداء الريادي في الشركة المبحوثة، تم تحليل أبعاده الثلاثة والمتمثلة بـ (الابتكار التنظيمي، التجديد الاستراتيجي، المغامرة)، وذلك باستخدام مؤشرات الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية.

الجدول (4) خلاصة التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع الاداء الريادي

الترتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الأول	الابتكار التنظيمي	3.7725	1.991277	75.45
الثاني	التجديد الاستراتيجي	3.7525	1.124027	75.05
الثالث	المغامرة	3.67	1.658383	73.4

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.



توضح نتائج الجدول (4) أن جميع أبعاد الأداء الريادي تجاوزت الوسط الفرضي (3)، الأمر الذي يشير إلى أن الشركة المبحوثة تمتلك مستوى جيداً من الأداء الريادي. وجاء بعد الابتكار التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.7725) وأهمية نسبية بلغت (75.45%)، وهو ما يعكس اهتمام الشركة بتطوير أساليب العمل وتشجيع الأفكار الجديدة وتحسين العمليات التنظيمية بصورة مستمرة. أما بعد التجديد الاستراتيجي فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.7525) وأهمية نسبية بلغت (75.05%)، مما يدل على سعي الشركة إلى تطوير استراتيجياتها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة التنافسية والتغيرات المستمرة.

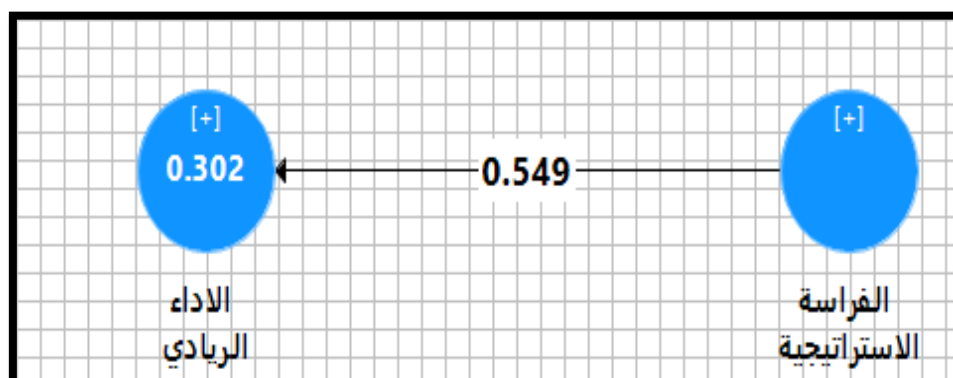
في حين جاء بعد المغامرة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.6700) وأهمية نسبية بلغت (73.40%)، وهو ما يعكس استعداد الشركة لتحمل المخاطر المحسوبة عند استثمار الفرص الجديدة، وإن كان بدرجة أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى. وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن الأداء الريادي متحقق بدرجة جيدة في الشركة المبحوثة، مع تصدر الابتكار التنظيمي لبقية الأبعاد.

4.4 اختبار فرضيات التأثير

بعد التأكد من صلاحية نموذج القياس وإثبات تمتعه بمستويات مناسبة من الصدق والثبات، تم الانتقال إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، وذلك من خلال برنامج SmartPLS.

4.4.1 اختبار الفرضية الرئيسية (H1)

اذ نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "يوجد تأثير معنوي للفراسة الاستراتيجية في الاداء الريادي" ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الأنموذج الهيكلية، وكما يظهر في الشكل (4) الآتي: -



الشكل (4) النموذج الهيكلية لاختبار تأثير الفراسة الاستراتيجية في الاداء الريادي

**المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.**

يبين الشكل (4) النموذج الهيكلي الذي يوضح العلاقة المباشرة بين الفراسة الاستراتيجية والأداء الريادي، إذ تظهر الأسهم اتجاه التأثير بين المتغيرين، بينما تعكس قيمة معامل التحديد (R^2) مقدار التباين المفسر في الأداء الريادي نتيجة تأثير الفراسة الاستراتيجية.

الجدول (5) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المعدل R^2	معامل التحديد R^2	حجم التأثير f^2	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	المسار	الفرضية	SRMR
0.275	0.302	23.0	قبول	0.000	6.89	549.0	SP → ENP	H1	0.051

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

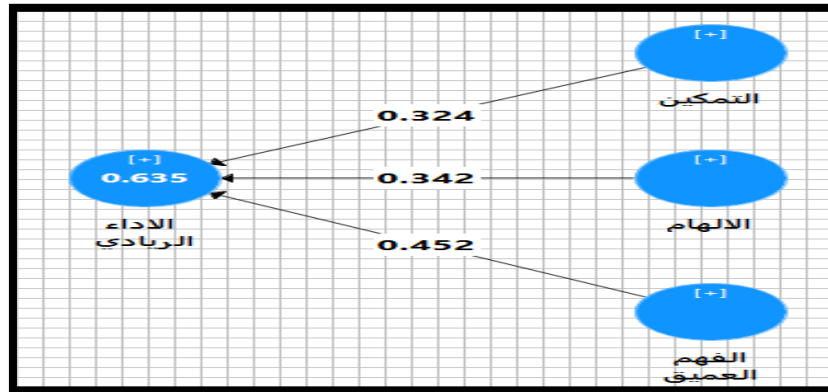
تشير النتائج في الجدول (5) إلى أن قيمة معامل المسار بلغت ($\beta=0.549$)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود تأثير إيجابي للفراسة الاستراتيجية في الأداء الريادي. كما بلغت قيمة ($T=6.890$)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.96)، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة ($P=0.000$)، وهي أقل من (0.05)، الأمر الذي يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً.

أما معامل التحديد ($R^2=0.302$)، فيشير إلى أن الفراسة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (30.2%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الريادي، وهي نسبة تفسير جيدة في الدراسات الإدارية. كما بلغ حجم التأثير ($f^2=0.230$)، وهو يمثل تأثيراً متوسطاً وفقاً لمعايير Cohen.

في المقابل، بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة ($SRMR=0.051$)، وهي أقل من الحد المقبول (0.08)، مما يدل على تمتع النموذج الهيكلي بدرجة جيدة من جودة المطابقة. وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية ($H1$).

4.4.2 اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

لاختبار تأثير كل بعد من أبعاد الفراسة الاستراتيجية بصورة منفردة في الأداء الريادي، تم بناء النموذج الهيكلي الموضح في الشكل (5).



الشكل (5) النموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر تمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] إلى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم النموذج الهيكلي.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

يوضح الشكل (5) معاملات المسار الخاصة بكل بعد من أبعاد الفراسة الاستراتيجية، ويبين مقدار مساهمة كل من التمكين والإلهام والفهم العميق في تفسير الأداء الريادي، فضلاً عن قيمة معامل التحديد للنموذج الكلي.

جدول (6) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
0.067	H3-1	EM→ENP	0.324	4.434	0	قبول	0.133	0.635	0.547
	H3-2	INS→ENP	0.342	5.468	0	قبول	0.303		
	H3-3	DU→ENP	0.452	8.777	0	قبول	0.475		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS.

في الجدول (6) تشير النتائج إلى تحقق جميع الفرضيات الفرعية، إذ كانت جميع قيم (T) أكبر من (1.96)، وجميع قيم (P) أقل من (0.05)، مما يؤكد وجود تأثيرات معنوية موجبة لكل بعد من أبعاد الفراسة الاستراتيجية في الأداء الريادي. وقد تبين أن الفهم العميق هو البعد الأكثر تأثيراً، إذ بلغ معامل المسار (0.452) وحجم التأثير (0.475)، مما يدل على أن تعزيز قدرة القيادات على الفهم والتحليل العميق للمواقف التنظيمية يسهم بصورة كبيرة في رفع مستوى الأداء الريادي.



وجاء بعد الإلهام في المرتبة الثانية بمعامل مسار بلغ (0.342)، يليه بعد التمكين بمعامل مسار بلغ (0.324)، وكلاهما حقق تأثيراً معنوياً موجباً في الأداء الريادي. كما أظهرت النتائج أن الأبعاد الثلاثة مجتمعة فسرت ما نسبته (63.5%) من التباين في الأداء الريادي، وهي نسبة مرتفعة تعكس القوة التفسيرية للنموذج البحثي، فضلاً عن أن قيمة ($SRMR=0.067$) جاءت ضمن الحدود المقبولة، مما يؤكد جودة مطابقة النموذج الهيكلي للبيانات. وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول جميع الفرضيات الفرعية (H1-3، H1-2، H1-1)، مع الاستنتاج أن الفهم العميق يمثل البعد الأكثر تأثيراً في تحقيق الأداء الريادي، يليه الإلهام، ثم التمكين.

5. المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، يمكن عرضها على النحو الآتي:

1. أظهرت الدراسة وجود مستوى جيد من توافر الفراسة الاستراتيجية في شركة المشاريع النفطية/هيئة مشروع مصفى كربلاء، إذ تجاوزت جميع أبعادها الوسط الفرضي (3)، مما يعكس اهتمام الإدارة بتبني ممارسات الفراسة الاستراتيجية في العمل التنظيمي.
2. احتل بعد الفهم العميق المرتبة الأولى بين أبعاد الفراسة الاستراتيجية، إذ حقق أعلى متوسط حسابي (3.8825) وأهمية نسبية بلغت (77.65%)، مما يدل على امتلاك القيادات الإدارية قدرة جيدة على تحليل المواقف التنظيمية واستشراف المتغيرات واتخاذ القرارات المناسبة.
3. أظهرت نتائج التحليل الوصفي تحقق مستوى جيد من الأداء الريادي في الشركة المبحوثة، حيث تجاوزت جميع أبعادها الوسط الفرضي، وجاء الابتكار التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7725) وأهمية نسبية (75.45%)، وهو ما يعكس اهتمام الشركة بتطوير أساليب العمل وتشجيع الابتكار.
4. أثبتت نتائج نموذج المعادلات الهيكلية وجود تأثير إيجابي معنوي للفراسة الاستراتيجية في الأداء الريادي، إذ بلغ معامل المسار ($\beta = 0.549$) عند مستوى دلالة ($P < 0.05$)، مما يؤكد أن تعزيز الفراسة الاستراتيجية يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء الريادي.



5. بينت نتائج الدراسة أن الفراسة الاستراتيجية فسرت ما نسبته (30.2%) من التباين في الأداء الريادي، وهي نسبة تفسير جيدة في الدراسات الإدارية، الأمر الذي يؤكد أهمية هذا المتغير في دعم الأداء الريادي داخل الشركة المبحوثة.
6. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وجود تأثير معنوي موجب لجميع أبعاد الفراسة الاستراتيجية في الأداء الريادي، إلا أن الفهم العميق كان الأكثر تأثيراً، يليه الإلهام ثم التمكين، مما يشير إلى أن قدرة القيادات على التحليل العميق واستشراف المتغيرات تعد العامل الأكثر إسهاماً في تعزيز الأداء الريادي.
7. أوضحت نتائج النموذج الهيكلي أن أبعاد الفراسة الاستراتيجية مجتمعة فسرت (63.5%) من التغيرات في الأداء الريادي، وهو ما يعكس القوة التفسيرية المرتفعة للنموذج البحثي وكفاءة الأبعاد المعتمدة في تفسير الأداء الريادي.
8. أكدت الدراسة أن تعزيز ممارسات الفراسة الاستراتيجية داخل المنظمات النفطية يمثل أحد المداخل الإدارية المهمة لتحسين الابتكار التنظيمي والتجديد الاستراتيجي وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر بصورة مدروسة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الريادي.

5.2 التوصيات

- استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، تتمثل فيما يأتي:
1. ضرورة اهتمام إدارة شركة المشاريع النفطية/هيئة مشروع مصفى كربلاء بتعزيز ممارسات الفراسة الاستراتيجية بوصفها أحد المرتكزات الأساسية لتحسين الأداء الريادي وتحقيق التميز المؤسسي.
 2. تعزيز الفهم العميق لدى القيادات الإدارية من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في التفكير الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، واستشراف المستقبل، نظراً لكونه البعد الأكثر تأثيراً في الأداء الريادي.
 3. توسيع نطاق التمكين الإداري بمنح العاملين صلاحيات أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، بما يسهم في رفع مستويات الإبداع وتحسين الأداء.
 4. العمل على ترسيخ ثقافة الإلهام القيادي داخل الشركة، من خلال تنمية مهارات القيادات في التحفيز والتواصل الفاعل وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية والمبادرات التطويرية.



5. دعم بيئة الابتكار التنظيمي عبر توفير الموارد اللازمة لتطوير العمليات الإدارية والتقنية، وتشجيع تبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى تطبيقات عملية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
6. تعزيز برامج التجديد الاستراتيجي من خلال المراجعة الدورية للاستراتيجيات والسياسات التنظيمية بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، ويساعد الشركة على المحافظة على قدرتها التنافسية.
7. تشجيع الإدارة على تبني سياسات لإدارة المخاطر والمغامرة المحسوبة عند استثمار الفرص الجديدة، بما يحقق التوازن بين الابتكار والمحافظة على استقرار الأداء.
8. اعتماد الفراسة الاستراتيجية كأحد المعايير الأساسية في اختيار القيادات الإدارية وتطويرها، لما لها من دور في رفع كفاءة القرارات وتحقيق الأداء الريادي.
9. إجراء دراسات مستقبلية في قطاعات صناعية وخدمية مختلفة لاختبار النموذج البحثي الحالي، مع إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة مثل القيادة الاستراتيجية، والرشاقة التنظيمية، والذكاء الاستراتيجي، والابتكار المؤسسي، بما يسهم في توسيع المعرفة العلمية المتعلقة بالفراسة الاستراتيجية والأداء الريادي.
10. الاستفادة من نتائج الدراسة في بناء خطط استراتيجية طويلة الأجل تستند إلى ممارسات الفراسة الاستراتيجية، بما يعزز قدرة الشركة على تحقيق الاستدامة التنظيمية والمحافظة على ميزتها التنافسية في قطاع الصناعات النفطية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. الربيعي، ريام قاسم محمد. (2021). تأثير الفراسة الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي بتوسيط التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق.
2. النوح، بن عبد الله. (2004). القياس والتقويم: مبادئ البحث التربوي. الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. كشكول، حسين محمد علي عبد. (2020). دور الفراسة الاستراتيجية في تحقيق التسويق السبراني من خلال الدور الوسيط للابتكار الكاسح: دراسة تطبيقية في شركة نور الكفيل الصناعية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق.



ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Alsaqal, A. H., Ahmed, H. A., & Abdullah, A. J. (2021). The Role Of Strategic Physiognomy To Avoid The Strategic Drift. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-11.
2. Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
3. Delmar, F. (1996). Entrepreneurial behavior and business performance.
4. Dirgantara, R. (2022). Empowerment Strategy Of Fishery Products As Economic Resilience In The Coastal Marine. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 2(1), 37-45.
5. Dislers, D., Keskula, G., & Kostadinova, M. (2016). Strategic Renewal: Implications on Competitive Advantage: A case study of an innovative SME in a growing industry.
6. Entebang, H. A. (2010). *Entrepreneurial orientation and corporate entrepreneurship performance of Government-linked companies in Malaysia* (Doctoral dissertation, Queen's University Belfast).
7. Fahnestock, J. (1981). The heroine of irregular features: Physiognomy and conventions of heroine description. *Victorian Studies*, 24(3), 325-350.
8. Fernandes Rodrigues Alves, M., Vasconcelos Ribeiro Galina, S., & Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. *Innovation & Management Review*, 15(1), 2-19.
9. Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahne, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22-47.
10. Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2020). *Essentials of business research methods*. Routledge.



- 11.Horwitch, M., & Whipple, M. (2014). Leaders who inspire: A 21st-century approach to developing your talent. *Bain & Company, Inc.*[Web:] http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Leaders_who_inspire.pdf. [Date of access: 16 Apr 2016].
- 12.Hoskisson, R. E., Covin, J., Volberda, H. W., & Johnson, R. A. (2011). Revitalizing entrepreneurship: The search for new research opportunities. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1141-1168.
- 13.Jamal, D. H. (2022). THE EFFECT OF STRATEGIC PHYSIOGNOMY IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL INGENUITY, AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF WORKERS IN THE TOURISM AUTHORITY. *World Bulletin of Management and Law*, 11, 50-61.
- 14.Keil, T. (2004). Building external corporate venturing capability. *Journal of Management Studies*, 41(5), 799-825.
- 15.Kuhn, D., Arvidsson, T. S., Lesperance, R., & Corprew, R. (2017). Can engaging in science practices promote deep understanding of them?. *Science Education*, 101(2), 232-250.
- 16.Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 60-71.
- 17.Lim, W. L., & Xavier, S. R. (2015). Opportunity recognition framework: Exploring the technology entrepreneurs. *American Journal of economics*, 5(2), 105-111.
- 18.Malenko, N. (2022). Information flows, organizational structure, and corporate governance. *Organizational Structure, and Corporate Governance* (August 2, 2022).



- 19.Mattone, J. (2013). Intelligent leadership: What you need to know to unlock your full potential. Amacom Books.
- 20.Ngek, N. B. (2015). Entrepreneurial self-efficacy (ESE) and small business performance: The mediating effect of entrepreneurial mindset and openness to experience. *Problems and Perspectives in Management*, (13, Iss. 4 (contin.)), 271-280.
- 21.Razavi, S. H., & Attarnezhad, O. (2013). Management of organizational innovation. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1).
- 22.Reimsbach, D., & Hauschild, B. (2012). Corporate venturing: an extended typology. *Journal of Management Control*, 23, 71-80.
- 23.Soluman, S. A., & Jamal, D. H. (2022). THE EFFECT OF STRATEGIC PHYSIOGNOMY ENHANCING ORGANIZATIONAL SUCCESS OF TOURISTIC ORGANIZATIONS: AN EXPLORATORY STUDY IN THE MINISTRY OF CULTURE, TOURISM
- 24.van Vuuren, J., & Botha, M. (2010). The practical application of an entrepreneurial performance training model in South Africa. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(4), 607-625.
- 25.Yu, T., & Li, X. (2022). The relationship between organizational improvisation and economic performance by moderating effects of regional economic level, market environment and cultural background: a meta-analysis. *Operations Management Research*, 1-18.