



اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف

م. م. ضرغام حسن عبد
الكلية التقنية الادارية/الكوفة

المستخلص

يسعى البحث الحالي الى تحديد اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال في المصارف الاهلية العاملة في محافظة النجف الاشرف ومن اجل تحقيق ذلك تم اعتماد نموذج لممارسات القيادة الاستراتيجية متكون من ستة ممارسات والتي اعتمد منها في الجانب الميداني اربعة فقط وحسب و هي الثقافة التنظيمية ورأس المال البشري والتوجه الاستراتيجي والرقابة التنظيمية واعتمدت متغيرات ريادة الاعمال كل من الاجراءات الاستباقية وتحمل المخاطر والابداع وانتهاز الفرص وحسب وتم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من 32 مديرا ورئيس قسم في (11) مصرف تجاري وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها تعتبر ريادة الاعمال هدف تسعى المنظمات لتحقيقه وخصوصا المنظمات الخدمية والتي هي على تماس مباشر مع الزبائن لذلك يتضح سعي هذه المنظمات لانتهاز الفرص والابداع المتواصل وخلق الافكار المتجددة وتحمل المخاطر من اجل الوصول للريادية في العمل اي تكون السبابة بين المتنافسين ولعل المصارف التجارية احد هذه المنظمات المتميزة ، ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيرات البحث.

Abstract

This research seeks to determine the impact of the strategic leadership practices to achieve business leadership in private banks operating in the province of Najaf, in order to achieve that was adopted model of the practices of strategic leadership and consisting of six practices and adopted them in the field side only four, according to and which is the organizational culture and human capital and strategic direction and oversight regulatory adopted leadership variables business all measures proactive and risk-taking, creativity and seize the opportunities and according to all of the (Jones & Rowley, 2009) and (Morris2002) and (Kilenthong et al, 2010) were obtained the necessary field as well as information through a questionnaire form prepared for this purpose and distributed to a sample of 20 Director and Head of Department at (11) Commercial Bank has reached search to a set of conclusions which are considered business leadership goal Organizations trying to achieve, especially service organizations which are in direct contact with customers, it is clear the pursuit of these organizations to take advantage of opportunities and continuous innovation and the creation of renewable ideas and take risks in order to reach the pioneering work any be the first among the contenders and perhaps commercial banks one of these outstanding organizations, then concluded research group Bmtgbrat of recommendations on research.



المقدمة

تسعى المنظمات بمختلف احجامها وانواعها وأهدافها لتحقيق النجاح والريادة في العمل والوصول لذلك ليس بالأمر السهل في ظل المنافسة الشرسة في السوق لذلك فان المنظمات تسعى لتوظيف امكاناتها الذاتية المتنوعة للوصول للنجاح وتعد القيادة احد اهم امكانيات المنظمة وللقيادة مجموعة من الانواع اختلف الباحثون في تصنيفها لعل القيادة الاستراتيجية احد اهم هذه الانواع او الانماط القيادية وهي المتغير الرئيس للبحث الحالي، اذ انطلقت فكرة البحث بان لممارسات القيادة الإستراتيجية اثرا في تحقيق ريادة الاعمال وتم اختيار مجموعة من اكبر المصارف الاهلية العاملة في محافظة النجف الأشرف كميدان للبحث .

قسم البحث الى اربعة مباحث اهتم الاول منها بمناقشة المنهجية العلمية للبحث من مشكلة وأهمية وأهداف وغيرها وتناول المبحث الثاني الجانب النظري للبحث فيما يتعلق بالجانب التطويري لمتغيرات البحث وخصص المبحث الثالث لمناقشة الجانب الميداني للبحث والتأكد من صحة فرضياته واخيرا فقد خصص المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث وكان من اهم الاستنتاجات على ادارات المصارف عينة البحث ادراك وجوب توفر الازكائز الاساسية لريادة الاعمال مثل وجود عاملين متميزين يسعون للعمل باجراءات استباقية حرصا منهم للحفاظ على اموال المودعين وحساب درجة المخاطره بدقة عالية، وكان اهم التوصيات اهمية بناء ثقافة التفكير الريادي تساهم في حث جميع العاملين وفي مختلف المستويات الوظيفية على بذل المزيد من الجهود لتحقيق الاهداف اضافة الى المساهمة الفعالة في عملية وضع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.

المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث

اولاً: مشكلة البحث

تعد ريادة الاعمال احد المفاهيم الحديثة التي تسعى منظمات الاعمال للوصول اليها وهذا يتطلب تحمل بعض المخاطر المدروسة وبعض الاجراءات الاستباقية والإبداع في الاعمال ولكي يتحقق ذلك على المنظمات الاعتماد على مجموعة من ممارسات القيادة الاستراتيجية الهامة التي تهدف الى تعزيز قدرة المنظمة للوصول لأهدافها عبر خطوات محددة باستخدام فكر إستراتيجي يتصف بالطلاقة والمرونة والأصالة وتوحيد التوجه الإستراتيجي والثقافة والاعتماد على رأس المال البشري، ويمكن اجمال مشكلة الدراسة بالنقاط الآتية

- 1- ما هي المرتكزات الفلسفية والأساسيات المفاهيمية لكل من ممارسات القيادة الاستراتيجية وريادة الاعمال؟
- 2- هل يدرك عينة البحث (المدرء العاملون في المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف) اهمية ممارسات القيادة الاستراتيجية وريادة الاعمال؟
- 3- هل تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على ريادة الاعمال للمنظمات؟

ثانياً: اهمية البحث:

تنبثق اهمية البحث من الاتي



1- السعي للربط بين موضوعين مهمين هما القيادة الاستراتيجية وريادة الاعمال التي اكتسبت اهمية كبيرة في عصرنا الحالي خصوصا في قطاع هام هو قطاع المصارف التجارية الساعية دائما للربح وللدور الهام الذي تؤديه في دعم عجلة الاقتصاد الوطني من خلال تقديم خدماتها للمواطنين والمنظمات الاخرى.

2- الدور الكبير الذي تؤديه القيادة في الاداء الامر الذي يوجب اجراء المزيد من البحوث فيما يتعلق بالقيادة والقائد وممارسات القيادة الناجحة

3- كما تتطرق اهمية البحث من تقديم اطار فكري للقيادة الاستراتيجية وممارساتها الساعية لتعزيز رؤية المنظمة وتحقيق اهدافها المنشودة عبر استخدام القدرات والمهارات الفريدة لرأس المال البشري.

ثالثا: اهداف البحث

يهدف البحث لتحقيق الاتي

- 1- اختبار علاقات الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وريادة الاعمال.
- 2- اختبار اتجاهات تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ريادة الاعمال.
- 3- تشخيص مدى اهتمام المنظمات المبحوثة بحاجات الافراد باعتبارهم رأس المال البشري لديها كما وتشخيص قدرة قادتها على اقامة نظام رقابي متوازن يأخذ بالاهتمام بنتائج الاعمال الادارية محتواها.

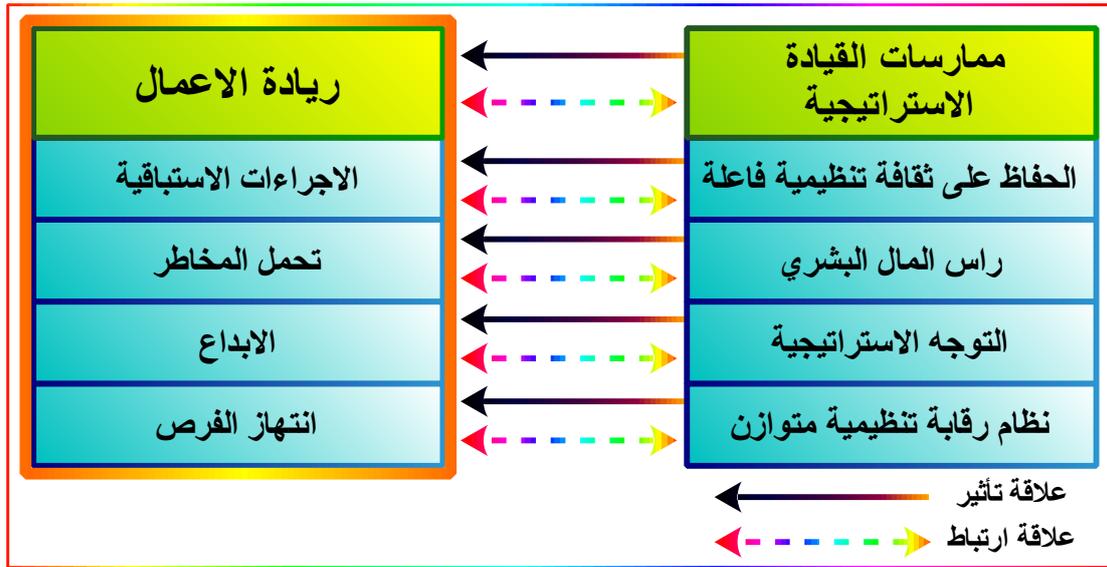
رابعا:فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري،الثقافة التنظيمية، الرقابة) منفردة و/ أو مجتمعة وريادة الاعمال. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وريادة الاعمال.
 - 2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري وريادة الاعمال.
 - 3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية وريادة الاعمال.
 - 4- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة وريادة الاعمال.
- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة اثر ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الاستراتيجية منفردة و/أو مجتمعة في متغيرات ريادة الأعمال وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية:
- 1- : توجد علاقة اثر ذو دلالة معنوية لتحديد التوجه الاستراتيجي في ريادة الاعمال.
 - 2- : توجد علاقة اثر ذو دلالة معنوية لتطوير رأس المال البشري في ريادة الاعمال.
 - 3- : توجد علاقة اثر ذو دلالة معنوية للمحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة في ريادة الاعمال.
 - 4- : توجد علاقة اثر ذو دلالة معنوية للرقابة التنظيمية في ريادة الاعمال.



خامسا: نموذج البحث



سادسا: مجال ومجتمع وعينة البحث

شملت الحدود المكانية للبحث عدد من المصارف الاهلية العاملة في محافظة النجف الاشرف وتمثل الحدود الزمنية المدة التي قضاها الباحث في الجانب العملي من توزيع استمارة الاستبيان الى جمعها فامتدت لحوالي الشهر (5/1- 2015/6/1) اما عينة البحث فهم مديري تلك المصارف ورؤساء الاقسام اذ تم توزيع 32 استمارة استبيان تم استرجاع 24 منها 20 صالحة للتحليل الاحصائي.

سابعا: ادوات جمع البيانات

اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان بوصفها الاداة الرئيسة في جمع البيانات وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد الى الاطاريح والأبحاث العلمية واستشارة البعض من ذوي الاختصاص لضمان الصدق الظاهري للأداة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي ذي الدرجات لتحديد اوزان الاستجابة (1،2،3،4،5) على التوالي، وتضمنت الاستبانة محورين احتوى الاول فقرات لقياس المتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية) المعتمدة للبحث الحالي وهي (الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، التوجه الاستراتيجي، الرقابة التنظيمية) من خلال 31 عبارة، واحتوى المحور الثاني فقرات لقياس المتغير المعتمد (ريادة الاعمال) من خلال 20 عبارة والجدول الاتي يوضح المصادر المعتمدة في اعداد الاستبانة.



الجدول (1) توزيع فقرات الاستبانة والمصادر المعتمدة بتصميمها

المتغير الرئيس	المتغيرات الفرعية	رمز المتغير	عدد العبارات	رقم العبارة	المصدر
ممارسات القيادة الاستراتيجية	الثقافة التنظيمية	X1	10	10-1	(جلاب، 2004) (الفيحان و جلاب، 2006)
	رأس المال البشري	X2	9	19-11	
	التوجه الاستراتيجي	X3	8	27-20	
	الرقابة التنظيمية	X4	4	31-28	
ريادة الاعمال	الاجراءات الاستباقية	Y1	5	36-32	Kilenthong et) (al,2010(خليل، 2013) Jones&Rowley,2009) (الحدراوي، 2013) (زكر، 2012)(الحدراوي، 2013) Morris,2002(زكر، 2012)
	تحمل المخاطرة	Y2	5	41-37	
	الابداع	Y3	5	46-42	
	انتهاز الفرص	Y4	5	51-47	

الجدول (2) قائمة باسماء المصارف الاهلية التي تم فيها البحث وعدد الاستثمارات لكل منها

ت	اسم المصرف	العنوان	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة
1	مصرف الخليج (الهدى)	شارع الروان	4	3
2	مصرف الخليج (السدير)	شارع السدير	2	1
3	مصرف المنصور	قرب مجسرات ثورة العشرين	3	3
4	مصرف بابل	شارع المدينة	4	2
5	مصرف بابل (للنساء)	شارع المثني	3	1
6	مصرف البلاد الاسلامي	حي الامير	4	3
7	مصرف بغداد	حي القادسية	3	2
8	المصرف الاسلامي	غرفة تجارة النجف	4	2
9	مصرف الاقتصاد للاستثمار	حي الامير	2	1
10	مصرف بغداد	الكوفة	3	2

ثامنا: صدق الاستبانة

اجريت على استمارة الاستبيان الاختبارات الاتية للتحقق من صدقها وثباتها وعلى النحو الاتي:

1- اختبار صدق المحتوى:

ويقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من اجله . هناك عدة طرائق احصائية لقياس (The comparison of Extreme Groups) صدق الاستبانة اهمها واكثرها شيوعا ودقة هي طريقة المقارنة الطرفية وتناخص فكرة هذه الطريقة بترتيب نتائج الاستبيان ترتيبا تصاعديا وتقسيم الى مجموعتين ويتم اختيار 27% من اعلى الدرجات كمجموعة اولى و 27% من اوطا الدرجات كمجموعة ثانية ويتم حساب بالصيغة الاتية: t اختبار

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

هما متوسط المجموعة الاولى ومتوسط المجموعة الثانية \bar{x}_1, \bar{x}_2

هما تباين المجموعة الاولى وتباين المجموعة الثانية S_1^2, S_2^2



فإذا تبين ان (n_1+n_2-2) المحسوبة مع القيمة الجدولية عند مستوى دلالة معين ودرجة حرية t ثم تقارن قيمة

المحسوبة اكبر من الجدولية فهناك فروق بين المتوسطين ويكون الاستبيان صادقا في قياسه والعكس صحيح

ب - اختبار ثبات الاستبانة

يقصد بالثبات ان مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لمواعيد تطبيقها على مجتمع الدراسة نفسه بعد فترة من الزمن . وتوجد طرائق احصائية عدة لبيان مدى ثبات مقياس الاستبيان وتعتمد جميعها على فكرة (وهي Guttman L.A) معامل الارتباط ومن اهم الصيغ واكثرها صلاحية وشيوعا هي صيغة جتمان

$$R = 2(1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S^2})$$

معامل الثبات R

تباين درجات الاسئلة الفردية S_1^2

تباين درجات الاسئلة الزوجية S_2^2

تباين درجات جميع الاسئلة S^2

والجدول الاتي يبين نتائج الصدق ومعامل الثبات

معامل الثبات	المحسوبة (الصدق) t	الاستبيان
0.81	8.24	ممارسات القيادة الاستراتيجية
0.72	7.32	ريادة الاعمال
0.79	7.62	الاجمالي

مع العلم ان القيمة الجدولية لاختبار الصدق (1.645) فيتضح ان القيمة المحسوبة كانت اكبر من الجدولية وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة. كما ان معامل الثبات اكثر من 0.5 والذي يؤكد ثبات مقياس الاستبانة.

المبحث الثاني الاطار النظري للبحث

المحور الاول: ممارسات القيادة الاستراتيجية

اولا: القيادة

قبل التطرق لمفهوم القيادة الاستراتيجية لابد من الاشارة لمفهوم القيادة بشكلها الشمولي وبعض الاسهامات العلمية التي ابرزت فلسفة القيادة وكما يأتي

القيادة مصطلح يشير الى ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة المجتمع البشري، فعندما تكون هناك جماعة تعمل على تحقيق اهداف مشتركة توجد قيادة تعمل على تنسيق وتنظيم مجهودات ونشاطات اعضاء الجماعة لتحقيق تلك الاهداف

اذ يعد موضوع القيادة من اكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الفكر الاداري (صالح وآخرون، 2009: 116) والقيادة بالمفهوم الاصطلاحي (مجموعة من السمات والمهارات يمتاز بها القائد واللازمة للقيام بوظيفة القيادة (النداوي، 2004: 24) والقيادة من وجهة نظر (click) عملية تحقيق الاهداف



وذلك عن طريق علاقات العمل مع الاخرين فهي العملية التي تعكس التفاعل الحاصل بين القائد والمرؤوسين (click, 2002: 19) وهي العملية التي تعكس التفاعل الحاصل بين القائد والمرؤوسين والتي من خلالها يتم تحفيز ومساعدة المرؤوسين بما يخدم اهداف ومصالحة الفرد والمنظمة (daft&noe, 2001: 321) وينفس السياق اشار (جرينبرغ وبارون، 2009:568) بان القيادة اجراءات يوتر بمقتضاها شخص على باقي اعضاء الجماعة لتحقيق اهداف محددة لهما معا، ومن التعاريف الشمولية لمفهوم القيادة ماجاء به كل من (Heresy& Blan chard) اذ عرفا القيادة بانها جملة السلوك والاجراءات التي تؤثر في نشاطات الافراد العاملين في المنظمة لتحقيق الاهداف المنشودة (Heresy& Blan chard,1977:84) يتضح مما سبق ان هناك شبه اجماع بين الباحثين على ان القيادة تأثير القائد برؤوسيه لتحقيق هدف مشترك بينهما ولتحقيق ذلك فان ذلك القائد يحتاج لمجموعة من المهارات والسمات كما اشار لذلك (النداوي،2004) وغيره الكثير.

وبرزت القيادة كمفهوم مهم وحيوي في المنظمات اذ تعددت النظريات التي افرزت عن انواع متعددة من القيادة وانماط كثيرة ومستويات متنوعة منها لعل ابرز انواع القيادة هي القيادة الاستراتيجية والتي ستركز عليها البحث.

ثانيا : القيادة الاستراتيجية

يمكن تتبع اثار انطلاقة الفكر الاستراتيجي الى ما يقارب القرن الرابع قبل الميلاد كواحد من فنون الحرب (Thim&Kim,2002:1) وطوال تلك المدة وصولا الى العصور الاخيرة من الالفية الثانية ظهر مصطلح القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership بجهود حثيثة بذلها كل من (Hambrick&Mason,1984) اذ درسا ليس فقط مايؤثر على مخرجات المنظمة لكن ايضا على الرموز في المنظمة (Symbolism) والهيكلية الاجتماعية (Social Construction) ونشاطات الاداريين والتنفيذيين ذوي المناصب الادارية العليا (Top Executive) وتحديد على العوامل التي تزيد من قدرة المنظمة على الاداء والمنافسة، لتعد القيادة الاستراتيجية عملية خلق الاحساس بالغايات وتوجيه عملية الصياغة الاستراتيجية بما يوافق تكاملها وموضوعية تطبيقها في المنظمة (الطائي والنقار:2012،5) حيث ان التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغير في ظل سيادة اللااستقرار واللاتأكد في وقتنا الحاضر يستوجب تحديد وضع مسارات وتوجهات المنظمة سعيا الى اختراق المجهول وتنمية القدرات القيادية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة (دوش، 2011: 227) مما جعل القيادة الاستراتيجية محط انظار الجميع كتابا وباحثين وتناولوها بحثا وتحديد لمعرفه مفهومها ومكوناتها حتى ظهرت مفاهيم متعددة لها (الشريف،2004: 16) فقد اشار (Hitt et al,2001) (489): ان القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الاخرين من احداث تغيير استراتيجي متى ما اقتضى الامر ذلك، انها تعني الادارة من خلال الاخرين ادارة المنظمة ككل بدلا من ادارة الوحدات الوظيفية الفرعية، كما انها القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للشركة بكل قطاعاتها مع تحفيز الاخرين على العمل في ظل هذه الرؤية (شارلز وجولز 2001:41) وذهب (Macmillan&Tampoe,2011) الى ان القيادة الاستراتيجية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين وهي نتاج عملية الادارة الاستراتيجية وهي حالة (state) اكثر من كونها وسيلة ادارية كما



انها ليست بديلا عن الادارة الاستراتيجية بل ناتجة عنها، وأشير اليها بأنها عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي الى مايريد القائد ان تكون (Dess et al, 2007: 397) وأكد (Hill&jones,2008: 5) ان القيادة الاستراتيجية تتعلق بالقدرة على وضع الرؤية وتوضيحها للعاملين والشركاء والقدرة تحفيز الآخرين لكي يؤمنوا بها ويفهمونها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في حين قرنها (Chilcoat, 1995: 153) بالفعل او التصرف Act الذي يقصد منه التأثير في الافراد والمنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الاستراتيجي (Strategic Art) اوهي القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من احداث تغيير استراتيجي متى ما اقتضى الامر ذلك (Hitt et al, 2001, 2003) وعبر عنها (عابر: 2013: 256) بانها القيادة المسؤولة عن مراقبة البيئة بما فيها من فرص والتحقق في نقاط القوة والضعف لاحراز تغيير ستراتيحي، وعدها (Crowe,1993:301) الافعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الامد والرؤية الاستراتيجية وايصالها والهام الآخرين نحو الاتجاه الصحيح وعدها (الفيحان وجلاب،2006:163) عملية يلجأ اليها القائد بغية تحقق روايه استراتيجيه واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد والتوجيه بوساطة السياسات وتحقيق حاله من الانسجام في اطار البيئة.

ان المنظمات الفاعله والكفوءه في بيئة الاعمال الحديثه تتميز دائما عبر سياسه تتفرد بها عن غيرها من المنظمات هو وجود قيادة استراتيجيه ديناميكية فاعلة، ويبدو ان القاده الاستراتيجيين هم الان الذين اصبحو المورد النادر في العصر الحديث خاصه ان إعداد مثل هؤلاء القاده لا يتم بسهولة ويتطلب المزيد من الاستثمار للموارد والجهد والوقت (Fragueiro,2007:64) ان المتتبع لنجاح الاعمال في الولايات المتحده والعالم الغربي واليابان يجد وراء هذه النجاحات قاده استراتيجيون وشخصيات بارزه مثل Bill Gates و Lee iacocca رئيس شركه كرايسر للسيارات و Henry Ford مؤسس شركه فورد للسيارات. ولا بد ان نشير هنا ان عملية القيادة الاستراتيجية تتم من قبل الاستراتيجيين (Strategists) اذ حدد (Mintzeberg, 1994 ;11) في هذا المجال ان القمه الاستراتيجية تتألف من مجلس الادارة ومديري الادارات العليا 0وسياتي على توضيحها في الفقره الاتيه.

فريق الاداره العليا Top Management

ان عالم اليوم يتصف بالتعقيد وعدم الاستقرار البيئي المستمر وحجم التنافس الكبير بين المنظمات العاملة في شتى الميادين واصبح يزداد تعقيدا بعد ثورة تقنية المعلومات التي جعلت المعلومة والمعرفه في متناول الجميع واصبح زبون المنظمه يعلم الشئ الكثير عنها، والمنظمة التي تريد النجاح في هكذا بيئة معقدة يجب ان تمتلك مقومات للنجاح ولعل اهم هذه المقومات امتلاكها لقاده استراتيجيين مبدعين قادرين على مواجهة التحديات المتزايدة (حسين،2010:65) اذ تتميز الاداره العليا بانها المسؤول الاول عن التغيير والابداع وتعتبر الموجه الاول ومن يصدرالوامر والتوجيهات ورسم السياسات والاستراتيجيات ومن يقوم بتخصيص الموارد لمن هم ادنى منها وهذا يعني تحديد او رسم مستقبل المنظمة وتحقيق اهدافها (برنوطي 2009: 45) وفي هذا الصدد حدد كل من (Hitt et al,2003:389) و(رشيد وجلاب 2008: 45) ان فريق الاداره العليا يتكون من المديرين التنفيذيين الرئيسيين في المنظمه (CEOs Chief Executive Officers) ومجلس الاداره،وتتوزع المهام الاستراتيجية بين مجلس الاداره و CEOs وعادة ما يكون



الرئيس التنفيذي الاعلى (المدير العام) هو نفسه رئيس مجلس الاداره كما معمول به في المنظمات العراقية اذ يتم تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وقراراتها الاستراتيجية ضمن نطاق الاداره العليا (دوش 2011: 228) وفي هذا الصدد اشار (Hitt et al,2001:491) ان فريق الاداره العليا يتألف من افراد يمتلكون خلفيات وظيفيه مختلفه وخبرات ودرجه تعليم مختلفه اذ يودي ذلك الى جودة في القرارات الاستراتيجية المتخذة كما ان التنوع في الانماط القيادية لفريق الاداره العليا ومهاراتهم المعرفية تشكل عاملا مهما في تخطيط وتنفيذ التغيير الاستراتيجي حيث ان خصائص فريق الاداره العليا ترتبط بشكل اساسي بالابداع والتغيير الاستراتيجي فكلما كان فريق الاداره العليا اكثر تنوعا كلما أثر ذلك بشكل ايجابي في قدرة الفريق على ادارة التغيير الاستراتيجي بشكل اكثر فاعليه اذ هذا التنوع بين اعضاء فريق الاداره العليا يساعد على ايجاد تفكير مختلف او ما يعرف بـ (التفكير خارج الصندوق) (Think Outside Of The Box) وهذا ما يزيد من درجة الابداع في اتخاذ القرارات (جميل 2010: 145) كما ان فريق الاداره العليا ذو المعرفه والخبرات المتنوعه يمتلك قابليه اكبر على صياغة استراتيجية افضل ولديه المؤهلات لادارة التغيير الاستراتيجي في المنظمة (حسوني 2010:210)

ثالثا : ممارسات القيادة الاستراتيجية

اشار (ZOOgah,2009:203) ان هناك فرق بين القيادة والقياده الاستراتيجية في المنظمة اذ تتمثل الاولى بأي مستوى في المنظمة بينما الثانية تتمثل بمستوى القمة في المنظمة كما ان القيادة تركز على علاقه بين القائد والمروسين بعكس القيادة الاستراتيجية التي تركز على العمل التنفيذي ليس فقط كمنشآت علانقي وانما كمنشآت استراتيجي اذ تلعب القيادة الاستراتيجية دور مؤثر في عمليه تنفيذ الاستراتيجية عبر مجموعة من الممارسات الاستراتيجية (رحيمه،2012:251) وقد وردت اسهامات عديده للباحثين في مجال تحديد هذه الممارسات الرئيسية للقيادة الاستراتيجية وتحت عدة مسميات منها ممارسات (Exercises) او مكونات (Components) او افعال (Actions) القيادة الاستراتيجية او ادوار (Roles) القائد الاستراتيجي (الفيحان و جلاب 2006 : 163) ويمكن تحديد اهم اسهامات الباحثين لهذه الممارسات في الجدول رقم(3)

الجدول (3) بعض اسهامات الباحثين والكتاب في ممارسات القيادة الاستراتيجية

ت	الباحث	النموذج
1	Mintzberg,1993	الادوار التفاعلية، الادوار المعلوماتية
2	Mason,1986	تطوير رؤية استراتيجية، تحديد الموارد والعلاقات، صياغة لاهداف التنظيمية، التنفيذ، الرقابة
3	Hand scombe & Norman,1989	تنمية الاحساس بالقصد الاستراتيجي
4	Thompson,1997	الرؤية الاستراتيجية، الاستشراف العلمي، الهيكل والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والادارة، ادارة التغيير
5	Hagen&Hassan,1998	المقدرة الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الاستخدام الفاعل للتقنية الجديدة، التصرف الاستراتيجي الامثل، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية
6	Hitt et al,2001,2003 و(جلاب،2004)و(الفيحان و جلاب،2006)و(حسوني،2010)	تحديد الرؤية الاستراتيجية، المحافظة على المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الاخلاقية، انشاء نظام رقابة متوازن.

الجدول من اعداد الباحث بالاستناد للمصادر الواردة فيه.



وبعد الاطلاع على النماذج الواردة في الجدول نلاحظ ان نموذج (Hitt et al,2001,2003) هو من اكثر النماذج شموليه وقد تكررت الممارسات المحددة فيه في النماذج الاخرى ويشمل تقريبا اهم اجزاء المنظمة والعملية الاستراتيجية كما ان اغلب الباحثين قد استعانوا بهذا النموذج واعتماده لذلك سيم الاعتماد عليه في بحثنا الحالي وكما ياتي

1- تحديد التوجه الاستراتيجي :

بهدف تحقيق النمو في الامد البعيد والحصول على التميز فان المنظمات وبمختلف انواعها تحتاج لرؤيه واضحة للمستقبل، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: من الذي يمتلك القدره داخل المنظمة على صياغة هذه الرؤيه والغرض للمنظمة؟

والجواب عن هذا السؤال هو المدير التنفيذي الاعلى (CEO) بمساعده فريق الاداره العليا (TMT) اذ ان فريق الاداره العليا ولأنه يتالف من اختصاصات مختلفه وبممتلك المعرفة المناسبه عن الامور والجوانب الاساسية للمنظمة فيمكنه ان يساعد في وضع رؤيه المنظمة والاتفاق عليها (جميل ، 2010 : 125) اذ ان الجانب المهم في قدرات القائد الاستراتيجي هو امتلاكه رؤيه ذات ابعاد شموليه يحدد من خلالها اتجاه الاعمال في المنظمة (عابر،2013:258) وتشمل الرؤيه قدرة القائد الاستراتيجي على رؤيه مستقبل المنظمة بشكل واضح ومتكامل وتتمثل هذه المهاره في وجود القدرة او الرغبة في تغيير الوضع الراهن وتبني اهداف جديده ورسم استراتيجيات بعينه الامد لاستغلال الفرص البيئيه (رحيمه، 2012 : 253) وبهذا الصدد اشار (النعمي، 2003:56) ان الرؤيه عنصر مميز للقائد الاستراتيجي اتفقت بشأنه اراء الباحثين والمفكرين حيث عدة الرؤيه شكل من اشكال القياده وهي احدى المهمات العظيمه التي يقوم بها كبار القاده في المنظمة، وتتكون الرؤيه من جزئين اساسيين هما الايدولوجيات الجوهريه والتي تشتق من ثقافه المنظمة وتاريخها والمستقبل المتوقع الذي يتطلب تغييرات حاسمه (Hitt et al, 2001 : 497)

2- الاستثمار والمحافظة على المقدرة الجوهرية

تشير المقدرة الجوهرية الى البراعة في ادارة الانظمة الفرعية للمنظمة من خلال دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد في واحدا أو اكثر من الانشطه وإدارة الروابط بين تلك الانشطه (Macmillan& 2000:66) وهي مهارات المنظمة في اداره انشطتها بالشكل الذي يؤكد المزايا التنافسيه من خلال تحقيق قيمة الزبون مقابل الثمن الذي يدفعه وبشكل افضل من المنافسين من خلال استثمار قدرات الافراد والمنظمة لتحقيق معايير عالميه للانتاج(نايف،2007:50) والمقدرة الجوهرية عادة ما تكون هي الموارد والإمكانات التي تعتبر كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة وهي موجوده في الانشطه الوظيفية للمنظمه مثل مهارات التصنيع، مهارات التمويل،التسويق،البحث والتطوير(Hitt et al,2001:501) اذ ينبغي على القاده الاهتمام واستثمار المقدرات الجوهريه ورعايتها وتعتبر مسؤوليه استثمار والحفاظ على القدرات الجوهرية من مهام الادارة العليا (رشيد وجلاب،2008:146)

3- تطوير رأس المال البشري

حدد (Kelly,2006) رأس المال البشري بأنه المعارف والمهارات والقابليات المتجسده لدى العاملين وتقود الى تحقيق الميزه التنافسية وهو الموجود الاكثر اهميه في المنظمة وهو الذي يحدد طبيعتها ويؤثر في قدرتها على الاداء ويمثل قاعدتها المعرفيه (حسين،2007:68) وعبر عنه (Hitt et al,2001:503)ان



تطور الصناعات في أمريكا يعزى الكثير منه الى مساهمة رأس المال البشري المؤثر ومع ازدياد حدة المنافسة فان الافراد يعتبرون المصدر الثابت للميزة التنافسية لذلك وجب على الادارة العليا تدريب وتحديث مهارات الافراد

4- الحفاظ على ثقافته تنظيمية مؤثر في المنظمة

وصف (Daft,2004:361) الثقافة التنظيمية بانها مجموعة من القيم وقواعد السلوك التي توجه المعتقدات والمفاهيم التي يشترك فيها اعضاء المنظمة وتدرس للأعضاء الجدد فيها وقرنها (حريم،2004:327) بانها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها والثقافة شئ لايشاهد ولايحس لكنه حاضر يتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شئ في المنظمة ويؤثر فيه فهي اسلوب المنظمة المستمد من اسلوب التخصص المؤسس للمنظمة او القائد الملهم (المهيمن) (الساعاتي والخفاجي 2014-237) فالقادة الاستراتيجيون يلعبون دورا رئيسا في تطوير وتعزيز ثقافة المنظمة (Dess et al,2007:400) فالاداره العليا او مؤسس المنظمة هم اول من يضع اللبنة الاولى لبناء ثقافته تنظيمية قد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم الانجاز والشفافية والمبادره والمشاركة في اتخاذ القرار (سالم، 2006:27)

5 - التأكيد على الممارسات الاخلاقية

الاخلاق (Ethics) هي مجموعه القواعد والمبادئ والقيم الاخلاقية التي تسيطر على سلوك الشخص او المجموعة فيما يتعلق فيما هو صحيح او خطأ، جيد او غير جيد (Daft, 2000:35) واخلاق العمل هي تكامل قيم رئيسه متبادلة في التعامل بين المدير والفرد العامل مثل الامانه والثقة والاحترام والعدالة فضلا السياسات والممارسات الادارية المتبعه وصولا الى اتخاذ القرار الاخلاقي داخل المنظمة (Hellviog et al,2008:77) فهي اساسيات ومعايير سلوكية تعبر عن اتجاه المنظمة وتصرفها نحو موظفيها وزبائنها والمساهمين والمجتمع (احمد 2013:97) وتشير الاستطلاعات في الولايات المتحدة ان سبب تأكيد المدراء على الممارسات الأخلاقية في المنظمة هو تحقيق ارباح اكثر اذ تبين ان المنظمات التي تحافظ على الممارسات الأخلاقية بمختلف الظروف تحقق التنافس الاستراتيجي بطريقه افضل وتحصل على ارباح اكبر من منافسيها وطبعا ذلك يكون سبب في زيادة ولاء موظفيها (Hitt et al, 2001 509-508): وهذا تحدي كبير للقادة الاستراتيجيين لاعتماد والثبات على اخلاقيات العمل الرفيعة كجزء من رؤيتهم طويله الامد للمنظمة وبذلك يلهمون العاملين لاداء افضل دائما (Hitt et al,2003:401)

6- انشاء نظام رقا به تنظيمية متوازن

تعد الرقا به التنظيمية من المهام الرئيسه للقيادة فمن خلالها تستطيع الادارة انجاز اهدافها وقياس درجه كفاءة جهازها الاداري والفني من حيث استخدامها للإمكانيات البشرية والمادية ومعرفة مدى تناسق جهود الوحدات المختلفه في تحقيق هذه الاهداف (العبادي وآخرون، 2009: 322) فهي المسؤولية عن تقييم وتصحيح عمليات المنظمة داخل اطار من المستويات القياسيه الداخليه والخارجية ويمكنها ان تحقق التوازن للمنظمة وتسهل مهمة تحقيق الاهداف (مهودر، 2012:203) والرقابة على مستويين رقا به ماليه (Financial Control) والرقابة الاستراتيجية (Strategic Control) والقائد الاستراتيجي الفاعل هو



الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابه في سعيه لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بالمنظمه (الفيحان وجلاب، 2006:16)

المحور الثاني ريادة الاعمال

1- ريادة الاعمال

قبل الحديث عن اهميه ومفهوم ريادة الاعمال يجدر بنا النظر الى المعنى اللغوي للريادة فقد عرف معجم الاعلام الريادة بأنها مشتقة من رَوَد، روادا و ريادة وتعني راد الشيء طلبه وراد الارض تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحه للنزول (الحسنوي 2010: 70) اما قاموس اكسفورد فقد عرف الريادة بأنها عملية صنع النقود من خلال البدء بعمل جديد خصوصا عندما يتضمن العمل اخذ المخاطره (أكفسورد، 2004:421) وأشارت (البرنوطي، 2008:22) ان الترجمة العربية لمصطلح (Entrepreneur) تغيرت ثلاث مرات خلال العقود الاخيره فقد كانت (منظم) لكون علماء الاقتصاد الاوائل ركزوا على مهارة الريادي في التنظيم وفي اقامة عمل او شركة ثم (مقاول) والسبب هو ان فئة المقاولين كانت اظهرت اعلى استعدادات ريادية ومن ثم تحولت في التسعينات الى (ريادة) فقد ادرك العلماء ان الاستعدادات الريادية غير محصورة بالمقاولين بل ان الكثير من الشباب الذين اقاموا مشروعات صغيرة استطاعوا ان يحققوا ارباحا وتميزا لافتا وحولوا مشروعاتهم الصغيرة الى شركات كبيرة فتحولت الترجمة الى الريادة (الحدراوي وآخرون، 2011: 13) في حين اشار (J.gregery: 2011) ان المفهوم الفرنسي للريادة يشير الى انها صيغة تطلق على الاشخاص الذين ياخذون زمام المبادرة بشكل اكثر تحديدا جاء هذا المفهوم لتمييز الافراد المبادرين لايجاد الطرائق الجيدة والاداء الافضل لعمل الاشياء (زكر، 2012: 98)، والريادة تعني الادراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات والاستخدام الامثل للموارد نحو تطبيق الافكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية (النجار والعلي، 2010:30) وهي عملية يقوم من خلالها الافراد بالسعي للحصول على الفرص من غير الموارد المتوفرة حاليا (Barring & Ireland, 2008:6) وقد وسع (Boschee & Mcdurg 2003:1) مفهوم الريادة ليعني به البدء من لا شيء اكثر من مجرد فكرة او نموذج أصلي انها عملية حركية وذات مخاطرة تتضمن توليفة من راس المال والتكنولوجيا والمهارة البشرية وهي ممكنة التطبيق في جميع الاعمال بصرف النظر عن حجمها وتوجهها الاقتصادي او الخدمي (ال فيحان ومحسن، 2013: 73) (والجدول 4) يوضح اهم ماجاء في آراء الباحثين حول مفهوم الريادة



الجدول (4) بعض آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم ريادة الأعمال

ت	الباحث ، السنة	المفهوم
1	Dess & Lumpkin,2003	ممارسات واساليب معينة يستخدمها الاستراتيجيون في انشاء المشاريع الجديدة للمنظمة
2	Jones,2007	العملية التي يدرك من خلالها الافراد فرص ارضاء الحاجات ومن ثم جمع واستخدام الموارد لتحقيق هذه الحاجات
3	Anna,2008	مجموعة النشاطات التي يمارسها رجال الاعمال بغية التوصل الى طرائق جديدة تسهم في توليد افكار جديدة تنعكس على تقديم منتجات جديدة تقود الى بناء نشاط اقتصادي جديد
4	Hinkler et al,2009	الكيفية التي تستطيع بموجبها المنظمة تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والسعي لاتخاذ القرارات الابداعية
5	Rachman et al,2011	عملية انشاء شيء جديد ذو قيمة وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع وتحمل المخاطرة المصاحبة والتحصّل على الارباح الناتجة بما يحقق ثروات ورؤوس اموال
6	محمد وفتحي، 2011	عملية اكتشاف امكانية القيام بالاعمال الجديدة وتنظيم الموارد الضرورية واستغلال تلك الامكانيات في السوق
7	Kleinet al,2012	دراسة الأشخاص (الاستراتيجيون) لكيفية انشاء الشركة الناجحة في ظل سيادة اللااستقرار البيئي وكيفية تحقيق الاهداف
8	محمد، 2013	القدرة على انشاء شيء جديد ذي قيمة شخصية واجتماعية وتحمل المخاطرة والاستقلالية باتجاه تحقيق المنفعة الاجتماعية والقدرة على المبادرة بتنفيذ عمل جديد
9	الدوري وسالم، 2013	مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الاعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل مخاطرها والابداع في ادارتها

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

ويمكن ان تستخلص من الجدول النقاط الاتية

- ❖ تركز الريادة على الابتكار والافكار الجديده ومن ثم تنفيذ هذه الافكار وتحويلها الى اعمال مربحة عبر استغلال الفرص المتاحة وتطبيق استراتيجيات متنوعة لغرض انجاح المشروع والافكار الجديده 0
- ❖ تعتمد الريادة على وجهات النظر المستندة الى توفر الموارد في التعاطي مع المنظمات التي تعترف بدور الموارد في استثمار الفرص من اجل تحقيق التميز والرياح (جلاب، 2013:149)
- ❖ تهدف الرياده لإحداث تغيير في المنظمات من خلال العمل الجاد ومن كافة الاطراف على تنفيذ الافكار المبتكرة وتحويلها الى ارض الواقع من خلال تبني المخاطرة المدروسة والمحسوبه وتخاذ قرارات ابداعية والابتعاد عن الاليات التقليديه المتبعه في اتخاذ القرارات وهو ما ذكره صراحة (Hinkler et al,2009:3)
- ❖ تتبع الريادة من شخص او مجموعة اشخاص قد تختلف تسميتهم (الريادي،المبدع) ولكنهم الاساس في وضع الافكار الجديدة وتبنيها والسعي لتنفيذها من خلال تحمل المخاطر والتمتع بروح المبادرة والاستباقية والتميز في تنفيذ هذه الاعمال.
- ❖ يعرف البحث الحالي الريادة بانها سلوكيات وخصائص يتميز بها بعض الافراد تتعلق بتحمل المخاطرة لتنفيذ الاعمال الاستباقية والتخلي بروح المبادرة والابداع في انجاز الاعمال.
- ❖ تركز الريادة على مجموعة من الامور اهمها ان تكون الاعمال الريادية مربحة وتتضمن المخاطرة وان تكون سباقه وجديده وان تستثمر الموارد المتاحة افضل استثمار .



اهمية الريادة

اشار (السامرائي،2013:175) نقلا عن (شعيب وعواطف،2011:3) ان المنظمات في القرن الواحد والعشرون تتمتع بخصائص تجعل منها منظمات ريادية في طبيعة الاعمال والخدمات التي تقدمها حيث تمتاز بالآتي

- 1- ألسرعة اي انها تستجيب بسرعة للإبداع والتغيير
- 2- ادراك ألسرعة : الالتزام الامثل للجودة
- 3- اندماج العاملين: اضافة قيمة من خلال الموارد البشرية
- 4- الاتجاه للزيائن : ايجاد الاسواق
- 5- تتمتع بالاستقلالية

وأضاف (نجم،2009:176) في حديثه عن اهمية الريادة انه مع دخول العولمة في الاقتصاد اصبحت المنظمات التقليدية تواجه مشكلة المنافسة على الانترنت بشكل غير مسبوق ولا يفترض بالمنافسين ان يكون لديهم رأس مال كبير بل لديهم طريقة جديدة للخدمة لتكون الاولى في السوق الرقمية فكما يرى البعض ان تكون الاول في سوق الاعمال الالكترونية فهو القوة الاساسية التي تؤكد على الريادة (Entrepreneurship) كما انها تشكل نشاطا فاعلا تمارسه الجماعات والافراد من خلال بذل الجهود التنظيمية نحو خلق القيم وتحقيق سبل النمو والتحسين في اشباع حاجات الافراد وتشجيعهم على العطاء والتميز من خلال الابداع والتفرد في الاداء(الحسناوي،2010:70)

وتعد الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار ايجابية تتمثل بالآتي (العاني وآخرون،2010)

- 1- احداث التغيير والتحول،اذ يعد الابداع من اهم الخصائص المميزة للريادة خاصة وان المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الانشطة الريادية.
- 2- ايجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.
- 3- ايجاد فرص العمل ذات الاهمية على المدى الطويل من اجل تبني النمو الاقتصادي .
- 4- زيادة الكفاءة من خلال التنافس، اذ ان دخول منافسين جدد يحفز الاخرين للاستجابة بشكل كبير وفعال.
- 5- احداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الابداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.
- 6- احتمالية ادخال ابتكار جذري يترك اثرا ايجابيا في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بانشاء الشركات الجديدة.

واضاف (كنانة وآغا،2012: 106-105) ان القدرة على الريادة تتطلب من المنظمات العمل بشكل كبير اذ لا يكفي ان تحوز المنظمات على الحظ الجيد والتكنولوجيا المتقدمة ، وانما يجب ان تستحوذ على قوة عمل ماهرة وقادرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار وان القدرة على التنبؤ يعد اساس الريادة وتحقيق التفوق على المنافسين وتحقيق الريادة كل من :

❖ تحسن الوضع المالي للمنظمة



❖ توفير المزيد من فرص العمل التي ترضي وتناسب القوى العاملة

❖ ايجاد اسواق جديدة

❖ تقليل هجرة المواهب بتوفير مناخ مناسب وجديد لريادة الاعمال

اذ ان الريادة لم تكن هدفا تقليديا في تأريخ القادة الاداريين بقدر ما كانت وما زالت الباعث على النهوض بواقع الاعمال ومنحها الانطلاقة التي تؤهلهم للفوز واعلان التفوق مما يعني انها الغاية المرجوة والهدف الذي تمتحن المنظمات امكانياتها من اجله ومن ثم تأشير معطياته وقرار عوامل دفعه حيث ان تحقيق الريادة يعني بلوغ المنظمات لذلتها ومن ثم الاحاطة بالمستجدات الملازمة لها، وهذا يفرض على المنظمات توظيف اسهاماتها بغية الكشف عن دورها المتمثل في (النوفل وآخرون، 2011:15)

- تأمين القدرة على استحضار المكائيان والولوج الى الممكناات ومن ثم الاحاطة العلمية بالمترقعات الى حد استنفار الطاقات لأجل اجهاض المعضلات والمشاكل التي تواجه المنظمة.
- المساهمة في ولادة انماط تفكير فاعلة ذات توجهات ستراتيكية تستقرأ الاحداث وتحدد الاسباب ومن ثم تتجه نحو المعالجات وهذا يعني ان المنظومة الريادية تتسم بابعاد تخترق المحددات وعلى النحو الذي يساهم في ولادة التصورات الجديدة التي تنتظر للواقع بعين الراصد والمنقب، دون الميل الى ثقل الحركة وبطء التفكير والرجوع الى الوراء.

ابعاد ريادة الاعمال

اولا: الاجراءات الاستباقية

وتشمل على نحو اساسي اتخاذ المبادرة من خلال توقع واستغلال فرص جديدة والمشاركة في الاسواق الناشئة والذي يساعد في منح المنظمة القدرة على تقديم عروض جديدة للاسواق تتفوق من خلالها على المنافسين(محمد،2013:274) وتعني المبادرة بالفعل وسبق الاخرين ومن ثم انتظار رد الفعل من المنافسين الاخرين وهو ما يمكنك ان تتوقع كيف سيكون رد الفعل فتكون قد سبقت المنافسين بخطوه (Dess,2007) كما ان سلوك الاجراءات الاستباقية مرتبط بالاجراءات الاتية:

❖ اغتنام فرص السوق التي لا تكون لها علاقة بالعمليات الحالية للمنظمة

❖ تقديم منتجات جديدة وفريدة تختلف عن المنافسين

❖ التخطيط الستراتيحي حول مرحلة الانحدار الذي يمر به المنتج

واضاف (Merrison) ان المبادرة تشكل عنصر مهم وفعال للمنظمة فهي تعبر عن تشكيل شيء ذي قيمة من لا شيء تقريبا حيث تبدأ من ادراك الفرصة ومن ثم السعي لتحقيقها (الحدراوي،2013:98) وتتعلق الاجراءات الاستباقية بالمستقبل والتخطيط له وتوقع التغييرات المستقبلية كما اشار (Carung,2000:16) ان الاجراءات الاستباقية هي القدرة على اخذ مخاطرة عالية اكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاث عناصر اساسية

- اقرار ملاحقة او عدم ملاحقة المنافسين بالابداع
- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والابداع والتطوير
- محاولة التعاون مع المنافسين من اجل احتوائهم



ومن خلال عنصر المبادرة وسبق المنافسين يمكن للشركات تحقيق بعض المزايا وذلك عن طريق الخبرة المكتسبة والقدرة على وضع المعايير المتعلقة بالنشاط او المجال الذي تتعامل به، وان المنظمة المبادرة تحظى بمزايا لايمكن لغيرها من المنظمات ان تحظى بها فضلا عن السيطرة على فرص الاستثمار عن طريق اشباع السوق وذلك من خلال تعزيز القدرات والامكانيات والتوسع الرأسي وزيادة نطاق الانتاج (كراج وجرنت،2008:70) نقلا عن (الطويل وآخرون،2012:8)

ثانيا: تبني المخاطرة

اشار (Xaba & Malindi,2010:78) ان المخاطرة هي عملية اتخاذ قرارات جريئة لغرض الاقدام على فرص معينة في سوق الاعمال او فتح مشروع جديد لغرض الوصول الى نتيجة ايجابية، والمخاطرة تمثل اطار للتوجه الريادي الذي يشير للرغبة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة (الحدراوي والكلاي،2013:228) وتظهر رغبة العاملين والمنظمة بتقبل المخاطرة عند اتباع الفرص الريادية وهذه المخاطرة يمكن ان تتضمن مستويات مؤثرة من الديون وتخصيص كمية كبيرة من الموارد في مشروعات غير مكتملة(الدوري والسعيد، 2013) والمخاطر هي الاحتمالية في عملية الحصول على المكافأه وتحقيق عوائد في حالة نجاح خطة عمل المشروع كما اضاف(Dess et al,2005:434) ان هنالك ثلاث انواع من المخاطرة تواجه المنظمات هي:

- 1- مخاطرة العمل Bussines Risk وتعني المجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح وهي مخاطرة مرتبطة بالدخول الى الاسواق غير المجربة او استخدام تكنولوجيا لم تجرب بعد.
- 2- المخاطرة المالية Financial Risk : وتعني اقتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو .
- 3- المخاطرة الشخصية Personality Risk :- وتشير إلى المخاطر التي يقترفها المدبرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيداً في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه.

ويمكن للمنظمات أن تستخدم أسلوبين لتقوية موقعها التنافسي من خلال المخاطرة :

- أ- البحث عن عوامل المخاطرة وتقييمها لتقليل حالة عدم التأكد رغم أن كل الأعمال الجديدة لها مخاطرة، فان المنظمات التي تؤدي واجباتها بشكل جيد سوف تقلل من مخاطرتها .
- ب- استخدام التقنيات التي تعمل في مجالات أخرى :-

إن الأساليب الخطرة التي تطبقها باقي المنظمات بنجاح قد تستخدم لتحسين المشاريع الجديدة، إن المخاطرة بطبيعتها تتضمن إمكانية الربح والخسارة وإدارة المخاطرة بشكل حذر يمكن أن تقود إلى المزايا التنافسية، فالنشاطات التي تنفذ من غير تدبير كافٍ وبحثٍ وتخطيط تكون مكلفة جداً (الحسناوي،2010:99)

ثالثا : الابداع

هو عملية تطوير وتدقيق الافكار الجديدة في المنظمة (سلمان،2013:97) او هو القدرة على جمع او مشاركة المعلومات بطرق تطوير افكار جديدة اي الافكار الابتكارية التي تعكس وتستجيب للفرص في



المنظمة وهو يعتبر الخطوة الاولى للابتكار ويسهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل ويحسن من عملية صنع القرارات من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الاساليب المستخدمة في جمع اعضاء الجماعة معا لتطوير افكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد (السكرانة، 2010:53) نقلا عن (Daft&&Noe,2002:120) وبعد الابداع عنصرا رئيسا لريادة الاعمال اذ يتضمن مؤشرات حددها (Rene&Anderson,2007)

- 1- ان الابداع يعد توجهها فكريا وسلوكيا على مستوى الفرد والمنظمة وعملية لاحقة ومكملة ومتداخلة ومتفاعلة مع الابتكار بتوجه ريادي.
 - 2- يركز الابداع على ايجاد الافكار والرؤى والمواقف الجديدة وغير المألوفة باتجاه التغيير الايجابي وتطوير الاشياء الملموسة وغير الملموسة.
 - 3- الابداع من منظور نظمي يعد نظاما متكاملًا له مدخلاته وعملياته ومخرجاته وبتغذية راجعة ينتج عنه افكار ومنتجات وخدمات.
 - 4- هو عملية تتجه نحو تغيير واقع الحال الى الافضل ومن الحاضر الى المستقبل حيث يركز على اقتناص الفرص الموجودة في البيئة الخارجية وايجاد الحلول للمشكلات الموجودة في البيئة الداخلية.
 - 5- يهتم الابداع بادارة وحل المشكلات والمعوقات باساليب وطرائق ابداعية باقل مستوى من الجهد والكلفة والوقت.
- وبذلك فقد اضحى الابداع عنصرا حيويًا لتنافس المنظمات وعامل حسم في تميز منتجاتها او خدماتها وتحقيق قيمة مضافة لزيائنها وميزة تنافسية لها (محمد، 2013:117).

رابعاً: انتهاز الفرص

اشار (Hitt et al,2007:391) ان الفرص هي استغلال للظروف التي تساعد على ايجاد السلع والخدمات الجديدة والتي تعمل على تحقيق الاشباع لحاجة السوق وتأتي هذه الفرص لعدة اسباب هي:

- ✚ عدم تماثل المنافسة في السوق
 - ✚ عدم تماثل عوامل انتاج السلع والخدمات
 - ✚ توزيع المعلومات المتعلقة بالمنافسة بشكل غير متماثل بين الافراد والمنظمات.
- وهناك مؤشرات للفرص الخلاقة او المهمة (المربحة) في السوق حددها (Dees et al,2007)
- ✚ جاذبة Attractive ينبغي ان تكون الفرصة ذات جاذبية للسوق بمعنى ان يكون هنالك طلب على المنتجات والخدمات الجديدة.
 - ✚ قابلة للتحقيق Achievable ينبغي ان تكون الفرصة ممكنة ماديا وقابلة للتطبيق
 - ✚ الاستمرارية Durable ان تكون الفرصة جذابة لمدة زمنية كافية للتطوير والانتشار الذي سيكون ناجحاً بمعنى ان نافذة الفرصة يجب ان تكون مفتوحة لمدة زمنية كافية لكي تكون مجدية.
 - ✚ خلق القيمة Value Creating ان تكون الفرصة ذات ربحية محتملة اي ان المنافع تتجاوز التكاليف بنسبة جيدة.



ويجب على المنظمات ان تهتم بمتابعة الفرص في اي وقت ومكان فقادة المنظمة يستطيعون الحصول على التميز من خلال استغلال الفرص المتاحة والمتمثلة بالتغيير المستمر برغبات الزبائن في المنتجات والخدمات (Daft,2003:173) فتبدأ عمليات المنظمات الريادية بالقدرة على خدمة الرغبات غير المشبعة واستحواد الفرص الناشئة قبل المنافسين (Kilenthong et al,2010:3) اذ يفترض بالمنظمة ان تكون لها القدرة على استثمار الفرص وادارة دفة العمل اي امتلاكها للمواد اللازمة بما يمكنها من تحقيق اهدافها (السعد والغالبي،1999:103) فالفرص الاستراتيجية والمهمة هي معطيات تقدمها البيئة الخارجية للمنظمة والتي اذا ما انتهزتها بشكل سليم سوف تقيدها بالبقاء في سوق المنافسة والنمو من خلال الدخول في اسواق جديدة وتقديم منتجات جديدة وتطوير الحالية منها ومن ثم نمو حصتها السوقية (كنانة وآغا،2012:110).

المبحث الثالث الجانب العملي

سيتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبيان من خلال تحليل اراء استجابات عينة المبحوثين من مجتمع الدراسة وهي المديرين ورؤساء الاقسام في المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف حول متغيرات البحث المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية وريادة الاعمال وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتوزع من اعلى وزن له حيث اعطي (5) درجة لتمثل الاجابة اتفق تماما الى اوطأ وزن والذي اعطي درجة واحدة لتمثيل فقرة لا اتفق تماما. ومن جانب اخر تم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمتوسط اداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة التي تم الحصول عليها والمتعلقة باستجابات افراد عينة البحث.

اولا: تحليل اراء العينة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية

من خلال الجدول (3) الذي يوضح استجابات افراد عينة الدراسة من المديرين والمسؤولين في المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف وعلى المستوى التفصيلي لابعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية وكما يأتي:

1- الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة/ يتضح من نتائج الجدول (3) بان الوسط الفرضي العام للثقافة التنظيمية بلغ (4.27) بانحراف معياري (0.722) ووزن مئوي بلغ (85%) اذ تبين ان الوسط الحسابي العام اكبر من متوسط اداة القياس البالغ (3) وهذا يعني ان مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية واضحة لدى افراد العينة بنسبة اتفاق (85%) وفقا لوجهة نظرهم وهذا يدل على اهمية هذا البعد وادراكه من قبل العينة.

2- رأس المال البشري/ وفقا لنتائج الجدول (3) فان الوسط الحسابي العام لبعد رأس المال البشري بلغ (4.22) بانحراف معياري (0.810) علما ان الوزن المئوي للبعد (84%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الفرضي البالغ (3) يتضح ان الوسط العام اكبر وهذا يعني ان بعد رأس المال البشري يعد واضحا لافراد العينة وبنسبة اتفاق (84%) وهذا يشير الى اهتمام مديري المصارف التجارية بسياسات التوظيف والترقية والبرامج التدريبية للموارد البشرية بهدف المحافظة على رأس المال البشري لديهم.



- 3- التوجه الاستراتيجي/ يتضح من نتائج الجدول (3) بان الوسط الحسابي العام لبعده التوجه الاستراتيجي بلغ (4.17) بانحراف معياري (0.77) ووزن مئوي (83%) وهذا يوضح ان الوسط العام للمؤشر اكبر من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3) وهذا دليل على تجانس اجابات العينة ووضوح بعد التوجه الاستراتيجي لديهم وهو ما يؤشر اهتمام العينة بالولاء للرؤية الاستراتيجية وبناء المسار الاستراتيجي المستقبلي للمصرف.
- 4- الرقابة التنظيمية / يتضح من معطيات الجدول (3) ان الوسط الحسابي العام لبعده الرقابة التنظيمية بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.93) ووزن مئوي مقداره (82%) وهذا يشير ان الوسط الحسابي العام للبعده اكبر من الوسط الفرضي لميزان الاختبار البالغ (3) وهذا يؤكد حرص عينة البحث على تعزيز سمعة المصارف التجارية من خلال الموازنة بين الرقابة التنظيمية والمالية وتعزيز الثقة بين موظفي المصرف



الجدول (3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المنوي لمتغير ممارسات القيادة الاستراتيجية

السؤال	لااتفق	لااتفق تماما	محايد	اتفق	اتفق تماما	متوسط الاجابات	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %
1	-	-	1	6	12	4.58	0.607	91.6
2	-	-	-	13	6	4.32	0.477	86.4
3	-	-	1	9	9	4.42	0.607	88.4
4	-	-	4	6	9	4.42	0.805	85.2
5	-	-	3	6	9	4.26	0.917	84.2
6	-	1	6	3	10	4.21	0.917	84.2
7	-	-	1	9	9	4.21	0.607	88.4
8	-	-	8	8	3	3.74	0.733	74.8
9	-	-	2	5	12	4.53	0.697	90.6
10	-	1	3	9	6	4.05	0.848	81.0
85.4						4.27	0.722	85.4
x1 الثقافة التنظيمية								
1	-	-	3	5	11	4.42	0.768	88.4
2	-	-	6	7	6	4.00	0.816	80.0
3	-	1	2	4	12	4.42	0.901	88.4
4	-	-	3	11	5	4.11	0.658	82.2
5	-	-	6	6	7	4.05	0.848	81.0
6	-	-	4	6	9	4.26	0.806	85.2
7	-	-	5	7	7	4.11	0.809	82.2
8	-	-	1	4	14	4.68	0.582	93.6
9	-	2	5	3	9	4.00	1.105	80.0
84.4						4.22	0.810	84.4
x2 راس المال البشري								
1	-	1	4	8	6	4.00	0.882	80.0
2	-	-	4	5	10	4.31	0.820	86.2
3	1	-	4	7	7	4.00	1.054	80.0
4	-	1	5	7	6	3.95	0.911	79.0
5	-	-	4	8	7	4.16	0.765	83.2
6	-	1	3	7	8	4.16	0.898	83.2
7	1	-	6	3	9	4.00	1.154	80.0
8	-	-	1	2	16	4.79	0.535	95.8
83.4						4.17	0.775	83.4
x3 التوجه الاستراتيجي								
1	-	-	6	7	6	4.00	0.816	80.0
2	-	-	5	8	6	4.05	0.779	81.0
3	-	2	3	2	12	4.6	1.097	85.2
4	-	2	2	5	10	4.21	1.032	84.2
82.6						4.13	0.931	82.6
x4 الرقابة التنظيمية								
x ممارسات القيادة الاستراتيجية								
84.0						4.20	0.809	84.0

وبعد الانتهاء من وصف استجابات عينة الدراسة من المديرين والمسؤولين في المصارف التجارية حول ممارسات القيادة الاستراتيجية لابد لنا من تحديد الاهمية النسبية لكل من الممارسات لاجل الوقوف على اولويات اهتمام العينة وتحديد اي من الممارسات اكثر اهمية وتأثير ويمكن توضيح ذلك في الجدول (4)



الجدول (4) ترتيب الاهمية النسبية من وجهة نظر العينة لممارسات القيادة الاستراتيجية

المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية النسبية
ممارسات القيادة الاستراتيجية	الثقافة التنظيمية	4.27	0.722	الاول
	رأس المال البشري	4.22	0.810	الثاني
	التوجه الاستراتيجي	4.17	0.775	الثالث
	الرقابة التنظيمية	4.13	0.731	الرابع

ثانياً: تحليل ومناقشة آراء العينة لمؤشرات ريادة الاعمال

في هذه الفقرة سيتم التطرق الى عرض وتحليل استجابات افراد العينة لاستمارة الاستبيان المحور الثالث المتعلق بمؤشرات ريادة الاعمال والذي يتضمن الاجراءات الاستباقية، تحمل المخاطرة، الابداع، انتهاز الفرص وكما يأتي

1- الاجراءات الاستباقية: يتبين من نتائج الجدول (5) والذي يتضمن الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لمتغير ريادة الاعمال، حيث ان الوسط الحسابي العام لمؤشر الاجراءات الاستباقية بلغ (4.14) بانحراف معياري (0.78) والوزن المئوي (82.8) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الفرضي لميزان الاختبار البالغ (3) اتضح بأن الوسط العام اكبر من الوسط الفرضي وهذا دليل على وضوح اسئلة مؤشر الاجراءات الاستباقية للعينة وبنسبة اتفاق بلغت (82.8) اي ان هنالك اتفاق بين العينة على الحرص على تقديم خدمات مبتكرة وحلول استثنائية للزبائن وادخال التقنيات الحديثة في العمل.

2- تحمل المخاطرة: يتبين من نتائج الجدول (5) ان الوسط الحسابي العام لمؤشر تحمل المخاطرة بلغ (4.12) بانحراف معياري (0.84) ووزن مئوي بلغ (82%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الفرضي لميزان الاختبار البالغ (3) يتضح ان الوسط الحسابي العام اكبر من الوسط الفرضي وهذا يدل على وضوح اسئلة المؤشر للعينة وبنسبة اتفاق بلغت (82%) وذلك يوضح رغبة وسعي عينة البحث لتحمل انواع محددة من المخاطرة للوصول لريادة الاعمال واتاحة المجال للعاملين للعمل بحرية ذلتية واشراف اقل.

3- الابداع: تشير من نتائج الجدول (5) ان الوسط الحسابي العام لمؤشر الابداع بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.84) ووزن مئوي (81%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الفرضي لميزان الاختبار البالغ (3) يتضح ان الوسط العام اكبر من الوسط الفرضي وهذا يدل على وتجانس اجابات عينة البحث ووضوح الاسئلة بالنسبة لهم وهو ما تؤكد نسبة اتفاق العينة البالغة (81%) ويشير ذلك لامكانية المصارف التجارية على رعاية الابداع والمبدعين واستثمار العلاقات مع الخبراء والايوساط ذات العلاقة للحصول على افكار جديدة ومبدعة.

4- انتهاز الفرص: تشير من نتائج الجدول (5) ان الوسط الحسابي العام لمؤشر انتهاز الفرص بلغ (4.18) بانحراف معياري (0.83) ووزن مئوي بلغ (83%) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الفرضي لميزان الاختبار البالغ (3) يتضح ان الوسط العام اكبر من الوسط الفرضي وهذا يدل على وضوح اسئلة البعد بالنسبة للعينة وهذا يتضح من خلال نسبة اتفاق اجاباتهم



البالغة (83%) وهذا يشير الى سعي المصارف التجارية لاقتناص الفرص المتاحة ودراسة التغييرات البيئية بدقة لتتبين اي من الفرص البيئية اكثر فائدة لها.
الجدول (5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لمتغير ريادة الاعمال

السؤال	لا اتفق	لا اتفق تماما	محايد	اتفق	اتفق تماما	متوسط الاجابات	الانحراف المعياري	شدة الاجابة %
1	-	-	2	12	5	4.16	0.602	83.2
2	-	-	8	6	5	3.84	0.834	76.8
3	-	1	2	7	9	4.26	0.872	85.2
4	-	-	4	5	10	4.31	0.820	86.2
اجراءات استباقية y1								
1	-	1	4	8	6	4.00	0.882	80.0
2	-	-	5	8	6	4.05	0.779	81.0
3	-	-	2	10	7	4.26	0.653	85.2
4	1	-	3	8	7	4.05	1.025	81.0
5	-	1	5	6	7	4.00	0.842	80.0
6	-	-	3	6	10	4.37	0.761	87.4
تحمل المخاطرة y2								
1	-	2	2	7	8	4.11	0.994	82.2
2	-	1	4	10	4	3.89	0.809	77.8
3	-	-	5	7	7	4.11	0.809	82.2
4	-	-	1	7	11	3.89	0.612	77.8
5	-	1	4	2	12	4.31	1.003	86.2
الابداع y3								
1	-	-	3	9	7	4.21	0.713	84.2
2	-	1	3	6	9	4.21	0.917	84.2
3	-	-	3	9	7	4.21	0.713	84.2
4	-	-	2	4	13	4.58	0.692	91.6
5	1	1	7	4	6	3.68	1.157	73.6
انتهاز الفرص y4								
ريادة الاعمال y								
82.6 0.826 4.13								

ويمكن تحديد الاهمية النسبية لكل من ابعاد ريادة الاعمال من خلال الوزن المئوي لاجابات عينة البحث من اجل تحديد اولويات اهتمام العينة وتحديد اي من مؤشرات الريادة اكثر اهمية وتأثير بالنسبة لهم وذلك يتضح من خلال الجدول (6)

الجدول (6) ترتيب الاهمية النسبية لابعاد ريادة الاعمال

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية النسبية
ريادة الاعمال	الاجراءات الاستباقية	4.14	0.78	الثاني
	تحمل المخاطرة	4.12	0.84	الثالث
	الابداع	4.06	0.84	الرابع
	انتهاز الفرص	4.18	0.83	الاول



ثالثاً: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تركز هذه الفقرة على قياس علاقات الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات ريادة الاعمال من خلال الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية التي تضمنتها الدراسة وتم استخدام معامل ارتباط (سبيرمان) واختبار (T) لاختبار معنوية معاملات الارتباط ، ولأجل اختبار الفرضية الرئيسية الاولى واثبتت صحتها لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الاربعة المنبثقة منها وكالاتي.

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى/

نصت الفرضية الفرعية الاولى على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية وريادة الاعمال والجدول (7) يبين نتائج الحاسبة الالكترونية.

المتغير المعتمد المستقل	ريادة الاعمال	متغيرات ريادة الاعمال				قيمة T الجدولية
		الاجراءات الاستباقية	تحمل المخاطرة	الابداع	انتهاز الفرص	
مؤشرات الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة	0.71	0.62	0.109	0.72	0.52	%5 %1
قيمة T المحسوبة						1.92 1.32
القرار الاحصائي	قبول الفرضية الفرعية الاولى					%95 %99

ينضح من نتائج الجدول (7) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (1%) بين مشر الحفاظ على ثقافة تنظيمية داعمة ومتغيرات ريادة الاعمال حيث بلغت علاقة الارتباط الكلية (71%)، ان ما يدعم ذلك قيمة T المحسوبة لعلاقة الارتباط البالغة (1.89) وهي اكبر من قيمة T الجدولية البالغة (1.32) عند مستوى المعنوية (1%) كما ان اكثر العلاقات قوة كانت بين الثقافة التنظيمية والابداع اذ بلغت (0.72)، وذلك يدعم قبول الفرضية الفرعية الاولى.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية/

نصت الفرضية الفرعية الثانية على وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري وريادة الاعمال والجدول (8) يبين نتائج الحاسبة الالكترونية

المتغير المعتمد المستقل	ريادة الاعمال	متغيرات ريادة الاعمال				قيمة T الجدولية
		الاجراءات الاستباقية	تحمل المخاطرة	الابداع	انتهاز الفرص	
مؤشرات الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة	0.37	0.36	0.36	0.15	0.39	%5 %1
قيمة T المحسوبة						1.92 1.32
القرار الاحصائي	قبول الفرضية الفرعية الاولى					%95 %99



يتضح من خلال الجدول (8) اعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري وريادة الاعمال عند مستوى معنوية (1%) اذ بلغت قوة العلاقة (0.37) وما يؤيد ذلك قيمة T المحسوبة البالغة (1.89) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى معنوية (1%) ويلاحظ ان اكبر العلاقات شدة كانت بين رأس المال البشري وانتهاز الفرص اذ بلغت (0.39) وهي لا تبعد كثيرا عن باقي متغيرات ريادة الاعمال اذ كانت شدة العلاقة متقاربة، وبذلك نقبل بصحة الفرضية الفرعية الثانية اي وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري ومتغيرات ريادة الاعمال.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة/

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وريادة الاعمال والجدول (9) يبين نتائج الحاسبة الالكترونية

قيمة T الجدولية	متغيرات ريادة الاعمال				ريادة الاعمال	المتغير المعتمد المستقل	
	انتهاز الفرص	الابداع	تحمل المخاطرة	الاجراءات الاستباقية			
%1	%5	0.33	0.15	0.33	0.72	0.73	
1.32	1.92						
%99	%95	قبول الفرضية الفرعية الاولى					القرار الاحصائي

يتضح من خلال الجدول (9) اعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحديد التوجه الاستراتيجي ومتغيرات ريادة الاعمال عند مستوى معنوية (1%) اذ بلغت قوة العلاقة (0.73) وما يؤيد ذلك قيمة T المحسوبة البالغة (1.89) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى معنوية (1%)، كما يلاحظ وجود تفاوت في قوة العلاقة بين متغيرات ريادة الاعمال وتحديد التوجه الاستراتيجي اذ كانت اقوى علاقة مع الاجراءات الاستباقية اذ بلغت (0.72) وبذلك نقبل بصحة الفرضية الفرعية الثالثة اي وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحديد التوجه الاستراتيجي ومتغيرات ريادة الاعمال.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة/

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة الاستراتيجية ومتغيرات ريادة الاعمال ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول (10) الذي يبين نتائج الحاسبة الالكترونية



قيمة T الجدولية	متغيرات ريادة الاعمال				ريادة الاعمال	المتغير المعتمد المستقل	
	انتهاز الفرص	الابداع	تحمل المخاطرة	الاجراءات الاستباقية			
%1	%5	0.33	0.19	0.18	0.39	0.51	مؤشرات الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة
1.32	1.92						قيمة T المحسوبة
%99	%95	قبول الفرضية الفرعية الاولى					القرار الاحصائي

يتضح من خلال الجدول (10) اعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة الاستراتيجية ومتغيرات ريادة الاعمال عند مستوى معنوية (1%) اذ بلغت قوة العلاقة (0.51) وما يؤيد ذلك قيمة T المحسوبة البالغة (1.89) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى معنوية (1%) كما ان شدة العلاقة بين الاجراءات الاستباقية والرقابة الاستراتيجية هي الاعلى بين متغيرات ريادة الاعمال اذ بلغت (0.39) وبذلك نقبل بصحة الفرضية الفرعية الرابعة اي وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة الاستراتيجية ومتغيرات ريادة الاعمال.

ولاجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة كمتغير مستقل ومتغيرات ريادة الاعمال مجتمعة كمتغير معتمد لا بد من اختبار الفرضية الرئيسة الاولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وريادة الاعمال والجدول (11) يبين ذلك

قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	ريادة الاعمال	المتغير المعتمد المستقل
1.32	1.89	0.70	ممارسات القيادة الاستراتيجية
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وريادة الاعمال عند مستوى معنوية (1%)		النتيجة (القرار الاحصائي)
%99			

يتضح من الجدول (11) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وريادة الاعمال (الاجراءات الاستباقية، تحمل المخاطرة، الابداع، انتهاز الفرص) معا بدلالة متغيراتها مجتمعة اذ بلغ الارتبط بينهما (0.70) وقد بلغت قيمة T المحسوبة (1.89) وهي امبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.32) وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

يتضح مما تقدم بان اهتمام عينة البحث بممارسات القيادة الاستراتيجية يساهم في تحقيق ريادة الاعمال للمصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف.

وبعد ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الاولى يمكن توضيح القوة الارتباطية لقيمة معامل سبيرمان وكما موضح في الجدول (12)



الترتيب	ريادة الاعمال	المتغير المستقل المتغير المعتمد
الثاني	0.71	الحفاظ على ثقافة تنظيمية داعمة
الرابع	0.37	رأس المال البشري
الاول	0.73	تحديد التوجه الاستراتيجي
الثالث	0.51	الرقابة الاستراتيجية

رابعاً/ تحليل واختبار علاقات الاثر بين متغيري البحث

تتطوي معلومات هذا الجزء وحققه وتحليلاته على اختبار فرضيات التأثير بين متغيري البحث ، من خلال الاجابة عن التساؤل الاتي(هل لممارسات القيادة الاستراتيجية اثر في ريادة الاعمال؟) ويتضمن هذا الجزء مضامين فلسفية غايتها تفسير اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية من عدمه في ريادة الاعمال وعلى وفق نتائج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

1- يتضح من الجدول (12) ان متغير الثقافة التنظيمية حقق اثر دال احصائيا في عملية ريادة الاعمال اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (6.12) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.45) عند مستوى المعنوية (0.05) وهذا يبين دور الثقافة التنظيمية واهميتها ادى المنظمات المبحوثة واهتمام قادة المنظمات بالممارسات والشعائر الثقافية في المنظمات ومراعاتها.

جدول (12) تحليل تاثير المتغير التفسيري الثقافة التنظيمية في المتغير الاستجابي الرئيس ريادة الاعمال

الانموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار (الجزء المفسر)	3.078	1	3.078	6.12	0.02
الباقي (الجزء غير المفسر)	8.653	17	0.509		
مجموع الانحرافات	11.731	18		قيمة t المحسوبة 1.899	
n=19 t(0.05)=1.740	R ² =0.504	β= -0.688		α=7.182	
F الجدولية بمستوى دلالة 4.45=0.05					

2- حقق متغير رأس المال البشري وهو المتغير الفرعي الثاني لممارسات القيادة الاستراتيجية اثر معنويا في ريادة الاعمال اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (5.17) اكبر من قيمتها الجدولية (4.45) عند مستوى المعنوية (0.05) وهذا يشير الى اهتمام وادراك مديري ومسؤولي المصارف التجارية عينة البحث برأس المال البشري ومحاولة تطويره .



جدول (13) تحليل تاثير المتغير التفسيري راس المال البشري في المتغير الاستجابي الرئيس ريادة الاعمال

الانموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار (الجزء المفسر)	0.404	1	0.404	5017	0.124
الباقى (الجزء غير المفسر)	3.161	17	0.186		
مجموع الانحرافات	3.565	18		قيمة t المحسوبة 1.899	
n=19 t(0.05)=1.740	R ² =0.138	β=-0.008		α=4.278	
F الجدولية بمستوى دلالة 4.45=0.05					

3- حقق تحديد التوجه الستراتيجي وهو المتغير الثالث من ممارسات القيادة الاستراتيجية اثرا معنويا في ريادة الاعمال ونستدل على ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (4.94) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.45) عند مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد على اهتمام عينة البحث بمستقبل عمل المصارف التجارية وتوجهاتهم ورؤاهم نحو تعزيز مواقع هذ المصارف في سوق الاعمال العراقية ورغبتهم الواضحة في تعزيز ريادة الاعمال .

جدول (14) تحليل تاثير المتغير التفسيري التوجه الاستراتيجي في المتغير الاستجابي الرئيس ريادة الاعمال

الانموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار (الجزء المفسر)	0.502	1	0.502	4.944	0.01
الباقى (الجزء غير المفسر)	1.734	17	0.102		
مجموع الانحرافات	2.236	18		قيمة t المحسوبة 2.109	
n=19 t(0.05)=1.740	R ² =0.540	β=0.574		α=1.846	
F الجدولية بمستوى دلالة 4.45=0.05					

4- لم يحقق متغير الرقابة التنظيمية وهو المتغير الرابع من ممارسات القيادة الاستراتيجية اثرا دالا معنويا في ريادة الاعمال اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (3.12) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (4.45) وهنا يجب على ادارات المصارف التجارية الاهتمام بالرقابة ومحاولة تحديث سبل العمل الرقابية وتطوير البرامج المتبعة لتعزيز اداء الاعمال دون اي معوقات.



جدول (15) تحليل تاثير المتغير التفسيري الرقابة التنظيمية في المتغير الاستجابي الرئيس ريادة الاعمال

الانموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار (الجزء المفسر)	3.113	1	3.113	3.128	0.09
الباقى (الجزء غير المفسر)	16.918	17	0.995		
مجموع الانحرافات	20.031	18		قيمة t المحسوبة 0.148	
n=19 t(0.05)=1.740	R ² =0.543	β=-0.226		α=1.760	
F الجدولية بمستوى دلالة 4.45=0.05					

يتضح من النتائج اعلاه ان متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية حقق اثرا معنويا في تحقيق ريادة الاعمال وكما موضح في الجدول (16) اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (4.41) وهي اكبر من قيمتها الحدية البالغة (4.08) عند مستوى معنوية (0.05)

جدول (16) تحليل تاثير المتغير التفسيري ممارسة القيادة الاستراتيجية في المتغير الاستجابي الرئيس ريادة الاعمال

الانموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار (الجزء المفسر)	0.922	1	0.922	4.411	
الباقى (الجزء غير المفسر)	3.561	17	0.209		
مجموع الانحرافات	4.483	18		قيمة t المحسوبة 1.891	
n=19 t(0.05)=1.740	R ² =0.503	β=-0.040		α=4.412	
F الجدولية بمستوى دلالة 4.08=0.05					

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- 1- تسعى المنظمات الخدمية منها الحديثة بصورة مستمرة الى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الاداء المتميز، وهذا ما يدفعها الى العمل باستمرار على التحديث والتطوير باساليب العمل وطرق تقديم الخدمات وكذلك توقيتاتها لذلك فهي تسعى باستمرار للحفاظ وتطوير ادواتها التي تسمح لها باداء اعمالها بفاعلة .
- 2- تسعى المنظمات من خلال اعمالها الى التميز عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة وهي لاجل ذلك تسلك مختلف الطرق للوصول لغايتها ومن اهم الطرق الحفاظ على قادة وركائز تلك المنظمات وعتبارهم رأس المال البشري لديها وتعتبر هذا اكيذة من ركائزها الثقافية المعتمدة .
- 3- تعتبر ريادة الاعمال هدف تسعى المنظمات لتحقيقه وخصوصا المنظمات الخدمية والتي هي على تماس مباشر مع الزبائن لذلك يتضح سعي هذه المنظمات لانتهاز الفرص والابداع المتواصل وخلق الافكار المتجددة وتحمل المخاطر من اجل الوصول للريادية في العمل اي تكون السبابة بين المتنافسين ولعل المصارف التجارية احد هذه المنظمات المتميزة .



- 4- هناك ادراك واهتمام لدى عينة البحث بخصوص وجوب توفر ركائز الريادة للاعمال من عاملين متميزين و قادة ستراتيجيين ومجموعة من الاجراءات الاستباقية التي تسعى المصارف دائما لاتخاذها حرصا منها للحفاظ على الاموال المودعة اولا ولحساب درجة المخاطرة ثانيا.
- 5- هناك بعض الاختلافات النسبية في مستويات الاهتمام بريادة الاعمال ولكن النتائج تتفق في كون ان اعلى مستويات الاهتمام كان للاجراءات الاستباقية وادناها كان للابداع، بناء على نتائج التحليل الحصائي، اما لممارسات القيادة الاستراتيجية فكان مستوى اهتمام العينة متفاوت بدرجة بسيطة ايضا اذ كان اعلى مستوى اهتمام العينة بدرجة اكبر للممارسات الثقافية وادناها كان للرقابة التنظيمية.
- 6- ان ممارسات القيادة الاستراتيجية (الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري،تحديد التوجه الاستراتيجي) كان لها تأثير في عملية تعزيز ريادة الاعمال مما يدل على قدرة المصارف التجارية عينة البحث لتحقيق الاهداف الاستراتيجية المرسومة ، فيما كان المتغير الاخير (الرقابة التنظيمية) غير دال احصائيا في ريادة الاعمال.
- 7- تؤكد النتائج المتعلقة بالمؤشرات المعتمدة في التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث ثبات صحة اغلب الفرضيات الفرعية وتأسيسا على ذلك تأكد صحة الفرضيا الرئيسة للبحث .

ثانيا:التوصيات

- 1- التأكيد على دعم الابداعات والمهارات والافكار الجديدة لدى العاملين ومحاولة تطوير هذه الافكار واحتضانها.
- 2- اهمية بناء ثقافة التفكير الريادي تساهم في حث جميع العاملين وفي مختلف المستويات الوظيفية على بذل المزيد من الجهود لتحقيق الاهداف اضافة الى المساهمة الفعالة في عملية وضع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.
- 3- طالما ان المعركة التي تخوضها المنظمات هي من اجل الحصول على الاشخاص الكفويين من اصحاب العقول ذات الفكر المتميز ويمكن ان يصبحوا قادة ستراتيجيين لهم رؤى خلاقة ويضيفون قيمة للمنظمة لذلك لا بد من اعتماد منهجية للحصول والمحافظة على مثل هؤلاء الافراد من خلال
- ❖ البحث في الموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتي لديها بعض الصفات القيادية والعمل على تطوير هذه الصفات والمهارات القيادية وتطويرها من خلال ارسالهم في دورات تطويرية بمستوى عال من المعارف والخبرات وهذا سيساعد في صناعة قادة للمستقبل يساهمون في رفد المنظمة بالافكار المبدعة والخلاقة
 - ❖ استخدام هؤلاء الافراد الذين تم تطويرهم في المكان والزمان المناسبين والعمل على زيادة التحديات التي يواجهونها في العمل.
 - ❖ في حالة عدم وجود مثل هؤلاء الافراد في داخل المنظمة عليها ان تسعى لاستقطابهم من خارج حدودها عبر مجموعة من الاساليب التي من شأنها جذب انتباههم للمنظمة وكسبهم في النهاية.



4- حث العاملين على الاهتمام اكثر بالزبائن وتشجيع ثقافة اننا في خدمة الزبون وان طلب الزبون امر بالنسبة الينا وان هدف المنظمة الاساسي هو تلبية طلبات الزبائن وهذا سينعكس لاحقا بزيادة ولاء الزبائن للمنظمة.

المصادر References

المصادر العربية

الكتب

- 1- برنوطي، سعاد نائف، (2009)، اساسيات ادارة الاعمال، داروائل للنشر، ط5، عمان، الاردن
 - 2- النجار، فائز جمعة والعلي، عبد الستار (2010)، الريادة وادارة الاعمال الصغيرة، الحامد للطباعة، ط2، عمان، الاردن
 - 3- السعد، مسلمو الغالبي، طاهر (1999)، السياسات الادارية المفهوم والصياغة، دار الكتب للطباعة، ط1، جامعة البصرة، العراق
 - 4- شارلز وجونز، جاريت، (2001)، الادارة الاستراتيجية، ترجمة الرفاعي احمد، مطبعة الرياض، عمان
 - 5- جرنيت، ام روبرت، كراج، سي جيمس، (2008)، الادارة الاستراتيجية، قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الناشر الاجنبي، كوجانينج، القاهرة، مصر
- الرسائل والاطاريح
- 6- النداوي، مريم مصطفى (2004)، العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وادارة الازمات، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الموصل
 - 7- الشريفي، علي كاظم (2005)، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة كربلاء.
 - 8- جميل، احمد نزار (2010)، تشكيل الانماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة بغداد
 - 9- نايف، اسعد كاظم، (2007)، العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وتأثيرها على الاداء الاستراتيجي، اطروحة دكتوراة في ادارة الاعمال، الجامعة المستنصرية
 - 10- حسين، سعد مهدي، (2007)، اثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات، اطروحة دكتوراة في ادارة الاعمال، جامعة بغداد
 - 11- سالم، الياس، (2006)، تأثير الثقافة التنظيمية على ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة محمد ضياف، الجزائر
 - 12- الحسنوي، صالح مهدي، (2010)، اثر استخدام المعرفة الالكترونية في بناء المنظمات الريادية، رسالة ماجستير ادارة الاعمال، جامعة كربلاء
- الدوريات:

- 13- زكريا، ربيع علي، (2012)، دور تقانة المعلومات والاتصالات في تعزيز الريادة الشخصية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 108، مجلد 43



- 14- الطائي، علي والنقار، عبد الله، (2012)، تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 69، المجلد 18
- 15- دوش، انعام عبد الرضا، (2011)، امكانية تطبيق ابعاد ادارة المعرفة في القيادة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة دراسات الكوفة، العدد 21
- 16- حسين، سعد مهدي، (2010)، القيادة والتفكير الاستراتيجي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 7
- 17- مهودر، هيفاء نجيب، (2012)، الرقابة الادارية، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 22، جامعة البصرة
- 18- العبادي، هاشم وعباس، فاضل والاسدي، افنان، (2009)، دور الرقابة والشفافية الادارية في مكافحة الفساد الاداري، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة
- 19- رحيمة، سلمى حتينة، (2012)، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 9، المجلد 4
- 20- النعيمي، صلاح عبد القادر، (2003)، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للادارة، العدد 1
- 21- الساعاتي، عفاف والخفاجي، ياسر، (2014)، الثقافة المنظمة واثرها في تعزيز الاداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 76، المجلد 20
- 22- احمد، جنان شهاب، (2013)، اخلاقيات العمل: منظور اداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة جامعة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 4، المجلد 15
- 23- الحدراوي، حامد وابو غنيم، ازها والعبادي، هاشم، (2011)، الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي، مجلة جامعة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 1، المجلد 13
- 24- آل فيحان، ايثاروسلمان، سعدون، (2013)، دور حاضنات الاعمال في تعزيز ريادة المنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، تلعدد 30
- 25- محمد، سعيد عبد و فتحي، عبد العزيز، (2011)، انموذج الادارة الالكترونية مدخل استراتيجي لتعزيز استراتيجيات الريادة، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 35
- 26- الدوري، زكريا وسالم، ابو بكر احمد، (2013)، ثقافة الريادة في ظل التنمية المستدامة، مجلة جامعة ديالى للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 58
- 27- محمد، سعيد عبد الله، (2013)، امكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 112، المجلد 35
- 28- كنانة، خيرى وأغا، احمد، (2012)، عناصر استراتيجيات الريادة واثرها في ابعاد ابداع المنتج، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد 11، جامعة الموصل



- 29- خليل، نور، (2013)، متطلبات عمل منظومة الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 73، المجلد، 19
- 30- الحدراوي، حامد كريم، (2013)، الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال في ظل تبني رأس المال الفكري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 27، المجلد، 9
- 31- سلمان، قيس حمد، (2013)، تأثير المشاركة بالمعرفة في الابداع التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 72، المجلد، 19
- 32- السامرائي، زاهد، (2013)، الريادة في البيع الالكتروني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد، 37
- 33- الحدراوي، حامدو الكلاي، امير، (2013)، دور التوجه الريادي في ادراك الزبون لجودة الخدمة، مجلة جامعة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد، 1، المجلد، 15
- 34- الدوري، زكريا والسعيد، يعرب عدنان، (2013)، الريادة الاستراتيجية من منظور قيمة الزبون على وفق فلسفة استراتيجية المحيط الازرق
- 35- محمد، بشرى هاشم، (2013)، تقييم واقع عملية تطبيق الابداع الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 73، المجلد، 19
- المصادر الأجنبية

BOOKS:

- 35- – Daft, Richard L., (2000), "**Management**", 5th ed, The Dryden Press, Harcoyrt College Publishers, USA.
- 36- Jones, Gareth R, "**Organizational Theory Design and Change**" 5ed, Prentice Hall ,New Jersey, 2007.
- 37- Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2003), "**Strategic Management Creating Competitive Advantages**", McGraw–Hill Companies, Irwin. New York.
- 38- Hitt. Michael & Hoskisson .Robert E. & Ireland .R. Dunane Thomson, 2007 "**Managemant of strategy concepts and cases**", south–western.
- 39- *Dess G.G & Lumpkin G.T & Eisner A.B (2007) " **Strategic Management** "3ed, McGraw –Hill, Irwin, Printed In United States of America*
- Journal & Periodicals
- 40- Zoogah, Dafld,b. (2009). "**cultural value orientation, personality, & motivational determinants of strategic leadership in Africa** ".international journal of leadership



- studies.regent university.Vol ,17
- 41--Hellriegel D, Jackson SE, Slocum J, Staude G, Amos T, Klopper HB, Louw L, Oosthuizen T 2008. **Management**. 3rd South African Edition. Cape Town: Oxford University Press(<http://www.lvsl.Org>)
- 42- Rachman, M. Wakilur; Parvin, Lovely & Jia Jinrong, (2011), "**Women entrepreneurship development in Bangladesh: What are the challenges ahead?**", *African Journal of Business Management* Vol. 6, No.11:3862-3871.
- 43- Hinkler,D..D.,and Mudambi,R.,and Kotabe,M.(2009). **A story of breakthrough vs. incremental innovation: Corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry**. paper presented at the 2009 special SEJ conference at York University, Toronto:1-39
- 44--Klein, Peter G., Barney, Jay B. and Foss, Nicolai J.,(2012). **Strategic entrepreneurship**. Available at SSRN: (available online at: <http://ssrn.com/abstract=2137050> or [http:// dx.doi.org/ 10.2139/ssrn.2137050](http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2137050))
- 45- Caruang. Albert. 2000. **The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firm**. Vol.36. Issuc.1. Journal of small Business Management.
- Thesis & Studies
- 46--Anna, Jenkins," **Entrepreneurial Learning: Entrepreneurial response to firm failure**", Master Thesis, Jönköping University, Sweden , 2008
- 47-Kilenthong , Pitsamorn And Hills, Gerald And Hultman, Claes And Sclove, Stanley, 2010 (**Entrepreneurial Marketing Practice: Systematic Relationships With Firm Age, Firm Size, And Operator's Status**) University Of Illinois At Chicago, Usa
- 48- Fragueiro.R.Femando(2007)"**STRATEGIC LEADERSHIP PROCESS IN BUSINESS SCHOOLS**"PHD thesis, University of Warwick, Warwick Business School.



- 49- Morris, Michael And Schindenutte, Minet , 2002 (**Entrepreneurial Marketing A Construct For Integrating Emerging Entrepreneurship And Marketing Perspective**) Journal Of Marketing Theory And Practice.
- 50- Jones ,Rosalind And Rowley, Jennifer,(2009), **Presentation Of A Generic “Emico” Framework For Research Exploration Of Entrepreneurial Marketing In Smes**, Journal Of Research In Marketing And Entrepreneurship Vol. 11 No. 1.



ملحق - مقياس الدراسة

المحور الأول: ممارسات القيادة الاستراتيجية: مجموعة من الممارسات والنشاطات التي تمارسها الإدارة العليا في المصرف بهدف تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

البعد	ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الثقافة التنظيمية	1	احدد بوضوح سلطات ومسؤوليات كافة موظفي المصرف					
	2	اشجع على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات وانظمة الرقابة					
	3	اعمل جاهدا لتجديد اجراءات وسياقات العمل					
	4	ارى ان يطبع جميع موظفي المصرف التعليمات الصادرة عن جميع رؤسائهم في العمل					
	5	اميل الى جعل موظفي المصرف مندفعين ذاتيا لانجاز المهام الموكلة لهم					
	6	اتقبل افكار الاخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة المجموع					
	7	اهيئ الاجواء المناسبة التي يبدي الجميع فيها رأيهم بحرية					
	8	اشجع موظفي المصرف على العمل كفريق متعاون					
	9	ارغب بتوطيد العلاقات بالاجتماعية بين موظفي المصرف والادارة					
رأس العمل البشري	1	اسارع الى زج اكبر عدد ممكث من الموظفين بالدورات التدريبية					
	2	تؤمن ادارة المصرف باهمية بالدورات التدريبية في تطوير العمل					
	3	تخصص الادارة الامكانات المادية المناسبة لتطوير العمل					
	4	اوجه الافراد المسؤولين عن التوظيف باختيار الافراد من ذوي المقدرات المناسبة في التحليل والتصرف					
	5	تولي ادارة المصرف اهمية كبيرة للاعمال الابداعية في ترقى الموظفين					
	6	تحاول الادارة جعل المصرف مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المميزة					
	7	ادرك اهمية التقليل من شعور موظفي المصرف بالاغتراب التنظيمي					
	8	اعتقد بدور المكافآت المادية والمعنوية في المحافظة على الافراد المبدعين					
	9	تخفف ادارة المصرف من الحالة النفسية الناجمة عن الفشل في الانجاز					
التوجه الاستراتيجي	1	امتلك التصورات الواضحة للنعاطي مع فرص البيئة الخارجية وتحدياتها					
	2	نعتمد باهمية عرض تصوراتنا ورويتنا للمستقبل الى موظفي المصرف كافة					
	3	تسعى ادارة المصرف الى اقتناع الموظفين بتصوراتها للمستقبل ومتغيراته					
	4	اسعى لكسب ولاء موظفي المصرف لتصوراتنا ورويتنا					
	5	لدي القناعة والثقة باننا سنحقق ما نطمح اليه مستقبلا					
	6	تمتلك ادارة المصرف الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة					
	7	تخمن ادارة المصرف توقيت احداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للمصرف					
	8	تستفيد ادارة المصرف من تجارب المصارف المحلية والعربية والدولية في تحديد التوجه المستقبلي للمصرف					
الرقابة الاستراتيجية	1	اكرس الجزء الاكبر من اهتماماتي لتعزيز وبناء الثقة بين موظفي المصرف					
	2	احاول اثبات جدوى انظمة المصرف الرقابية في خدمة اغراض الزبائن والمالكين					
	3	اشجع وادعم انظمة الرقابة التي تعزز من موقف المصرف وسمعته في السوق					
	4	او من ان رقابة وتقييم عملية التنفيذ الاستراتيجي تتطلب الاهتمام بالمؤشرات المالية ومحتوى التصرف الاستراتيجي					



المحور الثاني ريادة الاعمال: سلوكيات وخصائص يتميز بها بعض الافراد تتعلق بتحمل المخاطرة لتنفيذ الاعمال الاستباقية والتحلي بروح المبادرة والابداع في انجاز الاعمال.

البيد	ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
تقبليته الاجراءات	1	يحرص المصرف على ادخال تقنيات وخدمات جديدة مقارنة بالمصارف الاخرى					
	2	قدرة المصرف على النفاذ الى المجتمع وتوصيل خدماته					
	3	احرص على تقديم خدمات واساليب ادارية جديدة					
	4	انجاز اعمال مبتكرة او حلول استثنائية					
	5	الرغبة في العمل بشكل مستقل لايصال الرؤية					
تعمل المخاطرة	1	اميل دائما للبحث عن الفرص ذات المخاطر المنخفضة					
	2	يعمل المصرف بنظام العمل الذاتي دون الاشراف من الاعلى					
	3	يبحث المصرف عن الافاق الجديدة في البيئة المحيطة					
	4	يساهم المصرف بشكل كبير على مساعدة العاملين على تحمل المخاطرة					
	5	يسمح المصرف بوجود مستوى مقبول من التحكم الذاتي وحرية التصرف للعاملين المتميزين					
الابداع	1	يرعى المصرف الابداع والمبدعين من خلال اضافة خدمة او منفعة جديدة					
	2	يملك المصرف اعمال ابداعية او ابتكارية ، تطوير الاداء الريادي					
	3	تحفز ادارة المصرف جميع العاملين على تقديم الافكار الجديدة					
	4	نستثمر علاقاتنا مع الجميع من اجل الحصول على افكار جديدة.					
	5	تستعين ادارة المصرف بافكار الخبراء الخارجيين من اجل تطوير الخدمات.					
انتهاز الفرص	1	نقيم الفرص وفق معايير التكلفة والاي ا رد المترتب عليها.					
	2	نرصد التغيرات الحاصلة في البيئة التي نعمل بها وذات العلاقة باختصاصنا.					
	3	نسعى باستمرار للحصول على او اقتناص الفرص التي تفوق قدراتنا الحالية.					
	4	نهتم بتطوير الاعمال التي نتمكن من خلالها من خلق واستثمار فرص جديدة					
	5	نشارك في الاجتماعات الدورية المتخصصة بمناقشة الافكار والبحث عن الفرص الجديدة					