

**تأثير سلوك القائد الريادي في الاداء التنظيمي  
"دراسة استطلاعية في شركة نفط البصرة"**

**أ.م.د. ندى عبد القادر**

**جامعة البصرة/ كلية الادارة والاقتصاد**

**الباحث: عقيل غانم عبد الله**

**العراق/ وزارة النفط/ شركة نفط البصرة**

---

---

## **The Effect of Entrepreneurial Leader behavior on Organizational Performance**

**An exploratory study in Basra Oil Company**

**Assist. Prof. Dr. Nada Abdul Qader**

**Researcher: Aqeel Ghanim ALmansor**

### **Abstract**

The study was conducted in order to provide a theoretical and practical framework on the "effect of the entrepreneurial leader behavior as an independent variable on the organizational performance (the dependent variable)". The study was conducted on a sample of (254) managers and officials by Basra Oil Company. The questionnaire was used as a method of data collection, using a set of statistical methods and tools available in (SPSS.v.24 –AMOS.v.24), the hypotheses of the study were tested. This study is a new contribution to improve the organizational performance desired by the organization.

**Key words:** Entrepreneurial Leader Behavior - Organizational Performance.

- المجلد الرابع عشر
- العدد الثامن والعشرون
- آذار 2021
- استلام البحث: 2019/9/15
- قبول النشر: 2019/10/23

## تأثير سلوك القائد الريادي في الاداء التنظيمي دراسة استطلاعية في شركة نفط البصرة

أ.م.د. ندى عبدالقادر  
الباحث: عقيل غاتم عبدالله

### المستخلص

جاءت هذه الدراسة من اجل تقديم إطار نظري وعملي حول تأثير سلوك القائد الريادي كمتغير مستقل في الاداء التنظيمي (المتغير التابع)، اجريت الدراسة على عينة من مديري الاقسام والمسؤولين في شركة نفط البصرة بلغ عددهم (254) تم اختيارهم بطريقة عشوائية. استخدمت الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من خلال استخدام مجموعة من الاساليب والادوات الاحصائية المتوافرة في برامج (SPSS.v.24) (AMOS.v.24)، جرى اختبار فرضيات الدراسة، تبين قبول جميع الفرضيات مع وجود تأثير ايجابي لسلوك القائد الريادي في الاداء التنظيمي، تعد هذه الدراسة مساهمة جديدة لتحسين الاداء التنظيمي الذي ترغب به المنظمة.  
الكلمات الدالة: سلوك القائد الريادي – الاداء التنظيمي.

## المقدمة:

تتسم بيئة الاعمال اليوم بالعديد من التطورات والتغيرات والتحديات، ومنها المنافسة العالمية الشديدة، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، والحاجة الى تحسين عمليات الرقابة والاستخدام الفعال للموارد البشرية والسعي لتحسين الاداء التنظيمي الذي يحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين ومن قبل المنظمات ولاسيما في ظل هذه الظروف التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، وقد أدت التطورات الاقتصادية الى الحاجة لمعلومات غير مالية فضلا عن المعلومات المالية، لاستعمالها كمقاييس موجهة لاتخاذ قرارات سليمة تتحقق من خلالها أهداف شركة نفط البصرة التشغيلية والتنظيمية المتمثلة بالنمو والاستمرار في موقع تنافسي متميز في سوق النفط العالمي ولهذا ساعدت على ظهور بطاقة العلامات المتوازنة كأحد الاساليب الحديثة التي تستخدم لقياس الأداء التنظيمي لقد أصبح الاداء التنظيمي عنصراً فعالاً لنمو الشركة وتطورها. ولكي تحافظ الشركة على نموها واستمرارها ووجودها يجب عليها أن تستخدم أساليب ومفاهيم حديثة لتحسين ادائها التنظيمي. ومن بين هذه المفاهيم هو سلوك القائد الريادي الذي ينفذ أعماله من خلال الالهام للآخرين والتأثير بهم وتحفيزهم لأداء أفضل **Amabile et (2004:7)**، كما ينظم العلاقات لتحقيق الاهداف المشتركة حيث يعمل القائد الريادي برؤية استراتيجية مخططة مسبقا وينفذها بشكل استباقي لتحديد الفرص المتاحة لتحقيق النفع عبر الابداع والابتكار وفهم السوق وتحمل المخاطر إن لهذا القائد ثقة عالية بنفسه ويحاول أن يجسدها في نفوس العاملين معه من خلال سلوكياته التي تميزه عن الاخرين. وقد أظهرت الدراسات أن من بين السلوكيات القيادية المحددة التي لها تأثير كبير في الابداع لدى العاملين هي تمتعهم بخيال واسع نحو المستقبل، ووضع الاهداف الطموحة والمعرفة الواسعة وغرس الثقة في نفوس الاخرين، فضلا عن بناء العلاقات مع الاخرين (Gupta et at,2004:10) فالقائد الريادي هو مفهوم بديل منطور للقيادة التقليدية، حيث أن القائد الريادي يستطيع حث المرؤوسين على العمل كما أنه قادر على إيجاد نوع من التناغم بين ماتملكه الشركات من معرفه شامله وقدرات فنية وصولا بها الى المركز التنافسي المنشود. لذا جاءت هذه الدراسة لتبين سلوكيات القائد الريادي المؤثرة في الأداء التنظيمي، من خلال التقديم لهذه الدراسة، مروراً بتأطير نموذج الدراسة بنظرية أو غطاء نظري قوي وتحديد الوسائل والطرائق للوصول إلى النتائج، ومن ثم اختبار النموذج والوصول إلى النتائج التي سيتم مناقشتها.

### المبحث الأول: 1- منهجية الدراسة:

#### 1-1: مشكلة الدراسة

تسعى جميع الشركات والمؤسسات إلى رفع أدائها، ان الاداء التنظيمي يمثل المؤشر الذي يعكس قدرة الشركة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها من خلال استعمالها لمواردها المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة

(Daft,2004:520)، ولما كان مستوى الاداء التنظيمي في الشركات الانتاجية يعتمد بالدرجة الاولى على سلوكيات القائد وتعامله مع العاملين لعلاقته بالعمليات التشغيلية الداخلية ومستوى الكفاءة الانتاجية وتفاعله مع الزبائن Cathrine (Byremo,2015:5)، في هذه الظروف يتحتم على ادارة شركة نפט البصرة اتباع مفاهيم حديثة بدلا من الاساليب والطرائق التقليدية القديمة للإدارة. ومن هذه المفاهيم سلوك القائد الريادي اذ يعد من المفاهيم المهمة الذي كثر الاهتمام به لما له من دور في نمو اقتصاد البلد على المستوى الكلي ونمو الشركات وتوسعها وحصولها على موارد مالية ومادية (Studdard,2009:243)، ولهذا ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ اليها الشركة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير (Michael A. Hitt,et.al,2010:438). والذي يحقق نجاحات التي تتصف بالديمومة في الشركة ويجعلها ريادية من خلال سلوكياته المتبعة ويتم ذلك بالرؤية الاستراتيجية الواضحة نحو المستقبل وتحليل البيئة الخارجية، وايضا قدرته على الابداع والاستباقية نحو الفرص واقتناصها وتحمل المخاطر التي من الممكن ان تواجه الشركة في المستقبل اضافة الى انه يمتلك الثقة العالية بنفسه (Ling He,2014:2) & Paul Zijistra,2014:14. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تبين ان هناك تدنياً في الاداء التنظيمي في شركة نפט البصرة وانها بحاجة الى تحسين وتطوير في عملياتها التنظيمية، وعند اجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض مديري الاقسام والمسؤولين في الشركة، تبين أن هناك قصوراً أو ضعفاً واضحاً في الإلمام بمفهوم سلوك القائد الريادي، من لدن هؤلاء المسؤولين الذي يعد جزءاً مهماً من المشكلة المعرفية والتطبيقية. وعليه تم التوصل الى مشكلة الدراسة ممثلة بالتساؤل الاتي: -

((هل يؤثر سلوك القائد الريادي في تحسين الاداء التنظيمي؟))

## 1-2: أهمية الدراسة

- 1- أهميتها في القطاع النفطي اذ يعد القطاع الأول والرائد في الاقتصاد العراقي اذ يشكل المورد الرئيس للموازنة العامة للدولة ويسهم بنسبة تبلغ أكثر من (90%) من الإيرادات العامة وبفضل نشاط هذا القطاع فان العراق يعد من أكبر البلدان المنتجة للنفط في العالم وان الركيزة الأساسية لهذا القطاع هي شركة نפט البصرة التي كانت ولا زالت رئة العراق الاقتصادية وتمثل المحور الرئيس للصناعة النفطية في البلد.
- 2- همية الأداة المستخدمة: اذ ان الدراسة تتطرق الى احدى أهم أدوات تقييم الأداء الحديثة وهي بطاقة العلامات المتوازنة التي تركز على قياس وتقييم الاداء التنظيمي للشركات إذ تساعد الشركة من خلال تقديم أداة رقابية فعالة توفر معلومات دقيقة وبالتوقيت المناسب لأغراض اتخاذ القرارات المهمة.
- 3- كذلك تظهر أهمية الدراسة من خلال محاولاتها معرفة مدى ملائمة بطاقة العلامات المتوازنة لتحسين الاداء التنظيمي ضمن القطاع النفطي.

4- هناك ندرة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، حسب حدود علم واطلاع الباحث.

### 3-1: أهداف الدراسة

تطمح الدراسة الحالية الى تحقيق الاهداف الاتية:

1- اختبار تأثير المتغير المستقل (سلوك القائد الريادي) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

أ. اختبار تأثير بعد (الرؤية الاستراتيجية) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).؟

ب. اختبار تأثير بعد (الابداع) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).؟

ت. اختبار تأثير بعد (قبول المخاطرة) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).؟

ث. اختبار تأثير بعد (الاستباقية) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).؟

ج. اختبار تأثير بعد (الثقة بالنفس) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي).؟

### 4-1: الفرضيات والمخطط الفرضي للدراسة:

#### 1-4-1: العلاقة بين سلوك القائد الريادي والاداء التنظيمي

ازداد اهتمام الباحثين مؤخرًا بدراسة سلوكيات القائد الريادي محاولين معرفة تأثيراته في المؤسسات الانتاجية اكثر، وبهذه الدراسة نتطرق الى سلوك القائد الريادي كمتغير مستقل واثره في تحسين الاداء التنظيمي من خلال آراء العديد من الباحثين والدراسات التي برهنت على انه يسهم في تحديد السلوك المبكر للمواقف والفرص ورفع انتاجية العاملين وتحسين مستوى ادائهم (Knol & Linge,2009: 368). لذلك اعتمدت الدراسة الفرضية وهي مبنية الى ان هناك علاقة ايجابية بين سلوكيات القائد الريادي والاداء التنظيمي وكما يلي: H1: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين سلوك القائد الريادي والاداء التنظيمي. وتتفرع منها الفرضيات الاتية:

H1a توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والاداء التنظيمي.

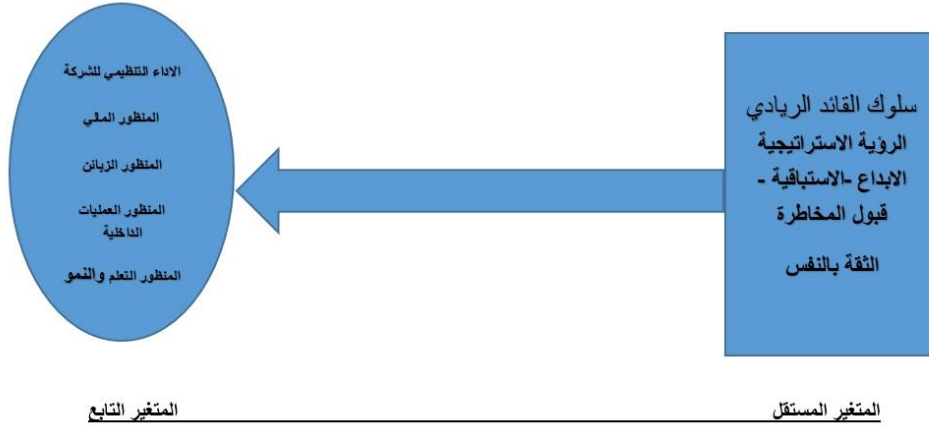
H1b: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين الابداع والاداء التنظيمي.

H1c: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين قبول المخاطر والاداء التنظيمي.

H1d: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين الاستباقية والاداء التنظيمي.

H1e: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين الثقة بالنفس والاداء التنظيمي.

## الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



### المخطط الفرضي للدراسة من اعداد الباحثون بناء على الادبيات السابقة

**5-1: تصميم الدراسة:** يشير تصميم الدراسة الى وضع الخطط المناسبة لجمع المعلومات اعتمادا على طبيعة تساؤلات البحث والتي تساعد على توفير انساب الطرائق لجمع البيانات والمعلومات ووضع اطار لتحديد العلاقات بين المتغيرات **Cooper & Schindler,2014:125** . على وفق وجهة نظر ( **Zikmund et al.,2010** ) تبنت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي اذ يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات ثم تحليلها لغرض تفسير النتائج وتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

**6-1: طرائق جمع البيانات والتعاريف الإجرائية:** استخدم الباحثين لهذه الدراسة في الجانب الميداني الاستبانة لجمع البيانات كونها تعد المصدر الأساس لجمع البيانات والتي تشكل مجموعة من الأسئلة يقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها عادة باختيار احد البدائل المحددة. وقد تألفت الاستبانة النهائية من (45) فقرة غطت متغيرين. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق الإجابات التالية (لا اتفق تماما "1", لا اتفق "2", اتفق إلى حد ما "3", اتفق "4", اتفق تماما "5"). والجدول رقم (1) يوضع التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة مع فقرات قياس كل متغير.

### جدول (1) التعريفات الإجرائية

ت	المتغيرات	التعريف الاجرائي	المقياس المعتمد
1	سلوك القائد الريادي	القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل التأكيد على سلوكيات كل من البحث عن الفرص والبحث عن	(Bercherer,et al.2008) & (Perren,2002) (Gaputa, Vipin,Macmillan,Ian.c,asurie,200) (Kuratko,2007) (Baghere,Afsaneh,2009) (Hunt-QXendia,2010) (Crute &Hunt Qxendia,2010) (النجار والعلبي, 2008)

(العامري والغالبى, 2008)	الميزة والقيمة. (Ireland, et al, 2003:971)		
( Kaplan .David P. Norton,1992-2001) ( Greiling,2010) ( AL-Zwyalif, 2012) ( Husaini & Sofian,2015)	هو مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعطي معلومات عن درجة تحقيق الاهداف والنتائج. (Lebans & Enske, 2006, 71)	الإداء التنظيمي	2

### المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى الادبيات السابقة

**7-1: مجتمع وعينة الدراسة:** تم استطلاع آراء عدد من مديري الاقسام ومسؤولي في الإدارات الوسطى شركة نفط البصرة والسبب في اختيار هذه الفئة من مجتمع الدراسة لما لديهم من معرفة اكبر وخبرة بأوضاع الشركة الداخلية والخارجية ، ولغرض تحديد حجم العينة المناسب تمت الاستعانة بالجدول الاحصائي لـ ( **Sekaran and Bougie 2016:264**). والذي حدد عينة الدراسة (248) على الاقل التي تقابل (700) مفردا كمجتمع الدراسة والذي يتطابق مع مجتمع الدراسة الحالية وعليه تم توزيع (300) استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (270) استبانة، كان منها (254) صالحة للتحليل مثلت العينة النهائية للدراسة.

**8-1: الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:** تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية لغرض وصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وبالاعتماد على الحاسوب لحزمة من برامج التطبيقات الجاهزة ( SPSS. V. 24 وبرنامج (Amos. V. 24)، فضلا عن توظيف برنامج Excel المتوفر في حزمة Microsoft office في التأكد من الدور التفاعلي بيانياً وبعض الإحصاءات الأخرى بعد استخراج النتائج من نتائج البرنامجين المذكورين آنفاً وكالاتي:

(1) اداة (Cronbach's  $\alpha$  & Composite Reliability): للتعبير عن الثبات والاتساق الداخلي أو الى اي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الأوقات.

(2) التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis: لغرض اختبار صدق البناء والتأكد من ان بنية المقاييس تقيس المفهوم الذي صممت من اجله فعلاً.

(3) صدق التقارب Convergent Validity: للتأكد من مدى ترابط المقاييس التي تقيس المفهوم نفسه بعضها مع بعض في الواقع.

(4) الوسط الحسابي Means: لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة تجاه المتغيرات الرئيسية وابعادها.

(5) الانحراف المعياري Standard Deviation: لتحديد درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.



6) تحليل الارتباط Pearson's Correlation: لتحديد اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات وأبعاد الدراسة.

7) تحليل المسار Path Analysis: لغرض اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية والتأكد من الدور التفاعلي لمتغيرات وابعاد الدراسة.

## المبحث الثاني: 2-الاطار النظري:

### 1-2: مفهوم سلوك القائد الريادي:

لقد ظهر مفهوم القائد الريادي في القرن الحادي والعشرين كفكرة قوية، وبصفة خاصة للشركات التي عليها أن تتكيف بسرعة، والقائد الريادي هو المبدع والمبتكر لأشياء غير موجودة، أي أنه المبدع والخالق بشكل استباقي: (Ireland, et al,2007). (971 ويهتم القائد الريادي بالإبداع والمبادرة والمخاطرة وأيضاً الرؤية الثاقبة، كما أن له قدرة على التعامل مع التغيير بشكل سلس ومن أهم متطلبات القائد الريادي الانفتاح على البيئة الخارجية لفهم ومعرفة احتياجات وتوقعات المستفيدين، و Gaputa et al (247 : 2004) .

2-1-1: أهمية القائد الريادي: أن أهمية القائد الريادي بوصفه احد المكونات الحيوية في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية، فهو الآلية التي يستطيع من خلالها المجتمع تحويل المعلومات التقنية الى سلع وخدمات، كما ان وجود هذا النوع من القادة الرياديين يقود عملية الابداع في السلع والخدمات والعمليات. ويعد الاداة الحاسمة للدفع بعمليات التغيير في المجتمعات بشكل عام (محمد، 2011: 21) .

2-1-2: ابعاد القائد الريادي: نظرا لحدائث موضوع القائد الريادي لا تتوفر هناك سوى عدد محدود من البحوث التجريبية على القائد الريادي ركز على السمات التي يتمتع بها القادة والرياديين ومحاولة التوفيق او أخذ السمات المشتركة بينها كأبعاد للقيادة الريادية (Bolton&Thompson,2008:235)، وهذه الابعاد كالآتي: 1- الرؤية الاستراتيجية 2- الإبداع 3- قبول المخاطرة 4- الاستباقية 5- الثقة بالنفس.

1-الرؤية الاستراتيجية: هي احد مداخل التخطيط الاستراتيجي المعتمد على نظام السيناريوهات او المشاهد ذات العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الاعمال، وبناء المركز التنافسي كونها مترابطة بعضها مع الآخر ( Joyse & Woods,1996 : 67-68 )  
2-الابداع: يعرف على أنه انتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة ولكن بصورة وشكل جديدين في شتى المجالات (حريم، 2009:353)

3-قبول المخاطرة: اشار (Macaname, 1998:79) الى ان المخاطرة تستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد التي من الممكن ان تحدث تأثيرا ماديا ملموساً في الشركة. والمخاطرة في الشركة تتمثل بمجموعة القيود والمحددات التنظيمية (عبودي، 2010، 63)

4-الاستباقية: تعني تولي زمام المبادرة من خلال توقع الفرص الجديدة وملاحقتها وتوقع الاسواق الواعدة. ( Lee et al ., 2011 :5)

5-الثقة بالنفس: وهي الشعور بالجدارة والكفاءة الشخصية، وهي الدرجة التي يعتقد بها الفرد بانه قادر وفعال (عوادة، 2006: 51)

2-2: مفهوم الاداء التنظيمي: ويرى كل من (Oyemomi et al,2019:2). أن الاداء يمثل قدرة المنظمة على انجاز الاهداف مثل الحفاظ على مستوى الارباح، والاستمرار في المنافسة، وزيادة الحصة السوقية، والقدرة على البقاء على المدى الطويل، ويعرف الاداء التنظيمي على انه محصلة نهائية للعمليات كافة التي تقوم بها المنظمة و اي خلل في اي منها لابد ان يؤثر في الاداء الذي يعد مرآة المنظمة (9 Daft ، 1998:

2-2-1: اهمية التعرف على الاداء التنظيمي تتلخص بالآتي (الزبيدي، 2010: 86)

1. مدى مواجهة خطر التحديات البيئية.
  2. ملائمة الإجراءات الاستراتيجية في ضوء الأهداف والموارد.
  3. التأكد من أن المعنيين بتنفيذ الخطط هم على معرفة جيدة بها.
  4. التحقق من التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.
- 2-2-2: مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة: انها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات إجرائية تمهيدية واضحة (Kaplan & Norton,1992: 71) ، وهي إطار متكامل لقياس وتقويم الاداء التنظيمي يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلائم مع أهداف المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة، (عبدالرحيم ومنصور، 2015: 65)

2-2-3: أهمية بطاقة العلامات المتوازنة : يمكن حصر أهمية بطاقة العلامات المتوازنة في النقاط الآتية:

- 1- تحديد المقاييس فيها يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للشركة ومتطلبات التنافس.
- 2- تعطي صورة شاملة للإدارة عن طبيعة مختلف الأعمال.
- 3- تزويد المديرين بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.
- 4- تمكن من مراقبة النتائج المالية وغير المالية.
- 5- تترجم الرؤية والإستراتيجية (إدريس، الغالبي، 2009: 153-154).

2-2-4: منظورات بطاقة العلامات المتوازنة: يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية التي تتقدم بسرعة، ويحتاج تقويم الأداء أحياناً إلى معلومات إضافية غير مالية، لذلك توجد أربعة أبعاد يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازنة وهي كمايلي:

- 1- المنظور المالي: وهو البعد الاول والاهم في بطاقة الاداء المتوازن لقياس الاداء التنظيمي إذ تعمل أبعاد البطاقة الأخرى على دعم هذا البعد (أبو شرخ، 2012: 36)

2-منظور الزبائن: يبين هذا المنظور نظرة الزبائن إلى سلع وخدمات المنظمة ومدى قدرتها على كسب رضا الزبون من خلال تقديم الجودة العالية وبالسعر الملائم .  
(الغبان، 2009: 13).

3-منظور العمليات الداخلية: ويشمل هذا المنظور جميع الانشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقارنة حاجات الزبائن وغايات واهداف المالكين. (الغالبى وادريس، 2009: 224).

4- منظور التعلم والنمو: يركز هذا المنظور على العناية بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ، وتعمل المقاييس الرئيسية في اطار محور التعلم والنمو على تنمية وعي العاملين بالأهداف التنظيمية وتحسين عمليات الانتاج (مرسي وسليم، 2007: 300)  
**المبحث الثالث: 3-الإطار العملي للدراسة:**

### 3-1: قياس الصدق

يفضل الانطلاق بقياس الصدق (Validity) قبل الثبات (Reliability) لان نتائج اختبار الصدق قد تنطوي الى حذف بعض الفقرات Items او العوامل Factors وهذا بدوره سيكون مؤثراً بشكل إيجابي على الثبات. لذلك سنجعله بعد قياس الصدق. بكل تأكيد فأن اهم أدوات صدق البناء التوكيدي هو التحليل العاملي التوكيدي (CFA Confirmatory Factor Analysis). الهدف العام من التحليل العامل التوكيدي هو معرفة ما إذا كان نموذج المقياس المفترض يتوافق مع البيانات الحالية المستخلصة من عينة الدراسة ام لا؟ (مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات)، فضلاً عن التعرف على صدق المقياس في قياس المفهوم المصمم من اجله (Singh, 2007:203). لذلك ولغرض التأكد من صلاحية مقاييس متغيري نموذج الدراسة الحالية ومن خلال ما يوفره برنامج (Amos)، تم اجراء اختبار التحليل العاملي التوكيدي (الدرجة الاولى) للتحقق من الصدق البنائي لتلك المقاييس (Kline, 2011:199). التحليل العاملي التوكيدي يستخدم أيضاً لغرض التأكد من الهيكل المفترض لبناء المقاييس المشتقة من مقاييس جاهزة ومستخدمة مسبقاً في هذا المجال. إذ تم استخدام عدد من المؤشرات:

(1) النسبة بين Chi-square/df التي يفضل ان تكون قيمتها اقل من (2)  
(Arbuckle, 2006; Widman & Thomson 2003:20).

(2) جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: RMSEA root mean square error of approximation والتي يجب ان تتراوح قيمتها ما بين الـ (0.05 الى 0.08).  
(Arbuckle, 2006; Browne and Cudeck, 1993)

(3) مؤشر التطابق المقارن comparative fit index (CFI)، ومؤشر التطابق المعياري normed fit index (NFI)، مؤشر التطابق التزايدى incremental fit index (IFI). إذ يفضل تجاوز المؤشرات الثلاثة قيمة الـ (0.90) (Widman & Thomson 2003:20; Hair et al., 2010).

سيتم التأكد من الصدق (Validity) من خلال التأكد من نوعين من الصدق وهما صدق التقارب (Convergent Validity) الذي يشير الى مدى تقارب مكونات البناء في قياس مفهوم معين بصورة مقبولة، وهذا كله بالنهاية سيحقق لنا التأكد من صدق بناء المقاييس (Construct Validity) (Hair et al., 2017:112,115). في البداية سيتم التأكد من صدق التقارب بالاعتماد على مؤشرين وهما:

(1) قيم التشبعات (Factor loading) للفقرات على الابعاد (العوامل) والتي يجب ان لا تقل عن (0.50) وفي الحالة المثالية الأفضل ان لا تقل عن (0.70).

(2) قيمة معدل التباين المستخرج (Average Variance Extracted) (AVE) التي وسيتم مناقشة المؤشرات وصدق التقارب لكل متغير من متغيرات النموذج وفقاً للاتي:

### 1- المتغير المستقل (سلوك القائد الريادي)

ينطوي المقياس الخاص بالمتغير المستقل سلوك القائد الريادي من خمسة عوامل تتضمن (25) فقرة وزعت بالتساوي لكل بعد خمس فقرات. والجدول (2) يبين مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات وقيم صدق التقارب لبنية هذا القياس:

جدول (2) الصدق والثبات للمتغير المستقل (سلوك القائد الريادي)

Cronbach's $\alpha$	CR	AVE	التشبعات	الفقرة	البعد
0.853	0.719	0.504	0.644**	Q1	الرؤية الاستراتيجية
			0.602**	Q2	
			0.829**	Q3	
			0.772**	Q4	
			0.679**	Q5	
0.838	0.764	0.544	0.766**	Q6	الابداع
			0.571**	Q7	
			0.745**	Q8	
			0.791**	Q9	
			0.790**	Q10	
0.887	0.707	0.650	0.784**	Q11	قبول المخاطر
			0.828**	Q12	
			0.868**	Q16	
0.861	0.767	0.634	0.683**	Q17	الاستباقية
			0.826**	Q20	
			0.704**	Q22	
0.825	0.731	0.552	0.773**	Q23	الثقة بالنفس

0.695\*\* Q24

0.795\*\* Q25

Note: \* =  $p \leq 0.05$ , \*\* =  $p \leq 0.01$ 

Items deleted: (Q13, Q14, Q15, Q18, Q19, Q21)

 $X^2/df= 1.708$ ,  $NFI= .924$ ,  $CFI= .932$ ,  $IFI= .943$ ,  $RMSEA= .078$ 

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos &amp; SPSS

بعد اجراء الاختبار لهذا المتغير تم حذف (6) فقرات وذلك لان قيم تشبعاتها كانت اقل من القيمة المقبولة (0.50) ليصبح المقياس النهائي مكون من (19) فقرة بدلاً من (25)، الفقرات هي (13,14,15) من بعد قبول المخاطر، والفقرتين (18,19) من بعد الاستباقية، والفقرة (21) من بعد الثقة بالنفس وكما هو مبين في الجدول والشكل أعلاه. كما تبين النتائج في الجدول رقم (2) لنا ان قيم مؤشرات تطابق النموذج المفترض مع البيانات (التي تم ذكرها) لمقياس هذا المتغير تدل على تطابق جيد (بعد حذف الفقرات المذكورة)، كما ان قيمة AVE تجاوزت الـ (0.50) لجميع الابعاد وفي ذلك دليل كذلك على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير وابعاده الفرعية.

## 2- المتغير التابع (الاداء التنظيمي)

ينطوي المقياس الخاص بالمتغير التابع الاداء التنظيمي من أربعة عوامل تتضمن (20) فقرة وزعت بالتساوي لكل بعد خمس فقرات. والجدول (3) يبين مؤشرات جودة تطابق النموذج مع البيانات وقيم صدق التقارب لبنية هذا المقياس:

جدول (3) الصدق والثبات للمتغير التابع (الاداء التنظيمي)

Cronbach's $\alpha$	CR	AVE	التشبعات	الفقرة	البعد
0.877	0.733	0.516	0.876	Q51	البعد المالي
			0.664	Q52	
			0.668	Q53	
			0.706	Q54	
			0.653	Q55	
0.880	0.770	0.549	0.838	Q56	بعد الزبائن
			0.733	Q57	
			0.753	Q58	
			0.678	Q59	
0.878	0.755	0.535	0.692	Q60	بعد العمليات الداخلية
			0.748	Q61	
			0.892	Q62	
			0.728	Q63	
			0.636	Q64	

				0.621	Q65
				0.618	Q66
				0.879	Q67
0.880	0.744	0.563		0.636	Q69
				0.833	Q70

Note: \* =  $p \leq 0.05$ , \*\* =  $p \leq 0.01$

Items deleted: (Q68)

$X^2/df= 1.545$ ,  $NFI= .932$ ,  $CFI= .945$ ,  $IFI= .952$ ,  $RMSEA= .062$

المصدر: مخرجات برنامجي الـ Amos & SPSS

بعد اجراء الاختبار لهذا المتغير تم حذف فقرة واحدة فقط من بعد التعلم والنمو وذلك لان قيم تشبعها كانت اقل من القيمة المقبولة (0.50) ليصبح المقياس النهائي متكون من (19) فقرة بدلاً من (20)، الفقرات هي (68) وكما هو مبين في الجدول أعلاه، كما تبين النتائج في الجدول رقم (3) لنا ان قيم مؤشرات تطابق النموذج المفترض مع البيانات (التي تم ذكرها) لمقياس هذا المتغير تدل على تطابق جيد (بعد حذف الفقرات المذكورة)، كما ان قيمة AVE تجاوزت الـ (0.50) لجميع الابعاد وفي ذلك دليل كذلك على تحقق مؤشري صدق التقارب لهذا المتغير وابعاده الفرعية.

### 2-3: قياس الثبات (Reliability)

تم الاعتماد على قيمتي الثبات المركب (Composite Reliability) وقيمة ثبات Cronbach's  $\alpha$  لغرض التأكد من ثبات واتساق المقاييس. التي يجب ان تتجاوز قيمتهما الـ (0.70) لتكون مقبولة احصائياً (Hair et al., 2017:112). ومن خلال الجدولين (2) و(3) يتبين لنا ان جميع قيم الثبات المركب وثبات Cronbach's  $\alpha$  قد تجاوزت القيمة المقبولة وهذا دليل على ثبات تلك المقاييس، خصوصاً بعد حذف الفقرات ذات التشبعات القليلة وكما تم ذكره في قياس الصدق.

### 3-3: الإحصاء الوصفي والارتباط

الجدول رقم (4) يعرض الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) ومعامل الارتباط بين متغيرين الدراسة الحالية وابعادهما. يبين الجدول ان الارتباط بين المتغيرين وابعادهما الفرعية كانت بدرجة متوسطة الى قوية إيجابية وهذا ما يقدم دعماً اولياً لفرضيات الدراسة. كما ان الوسط الحسابي للمتغيرين والابعاد كانت بدرجة متوسطة، بينما كان الانحراف المعياري جيد ولا يشير الى انحراف كبير في الاستجابات.

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بين المتغيرين وابعادهما

الابعاد والمتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 الرؤية الاستراتيجية	3.12	0.78	1										
2 الابداع	3.12	0.70	.673**	1									
3 قبول المخاطر	3.66	0.78	.512**	.617**	1								
4 الاستباقية	3.00	0.84	.733**	.633**	.690**	1							
5 الثقة بالنفس	3.03	0.70	.642**	.647**	.707**	.560**	1						
6 البعد المالي	2.92	0.67	.448**	.489**	.350**	.428**	.515**	1					
7 بعد الزبائن	2.79	0.65	.435**	.532**	.527**	.532**	.569**	.652**	1				
8 بعد العمليات الداخلية	2.90	0.72	.453**	.568**	.499**	.504**	.547**	.672**	.651**	1			
9 بعد التعلم والنمو	2.86	0.74	.566**	.676**	.634**	.600**	.661**	.604**	.693**	.655**	1		
10 سلوك القائد الريادي	3.19	0.62	.624**	.662**	.524**	.617**	.701**	.539**	.629**	.623**	.559**	1	
11 الاداء التنظيمي	2.87	0.61	.540**	.644**	.572**	.585**	.650**	.683**	.679**	.687**	.689**	.524**	1

المصدر: مخرجات برنامج ال-SPSS

## 3-4: اختبار الفرضيات

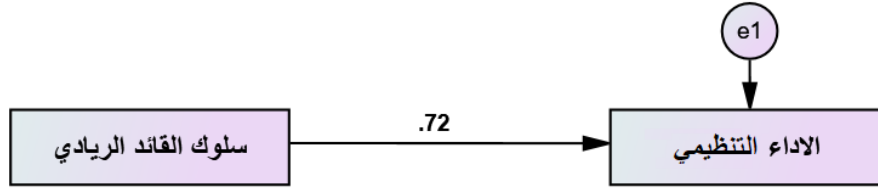
استخدم تحليل المسار Path Analysis المتوافر في برنامج ال- Amos لغرض اختبار الفرضيتين الرئيسيتين للدراسة، لان هذا التحليل يحقق الغرض نفسه الذي يحققه تحليل الانحدار فضلا عن تقديمه رسوم بيانية. إذ تمثل قيمة ال- Estimate القيمة المقدرة لمعامل التأثير والتي تقابل قيمة بيتا في تحليل الانحدار، بينما يمثل ال- S.E. الخطأ المعياري، في حين تمثل قيمة ال- Critical ratio (C.R.) القيمة الحرجة التي تقابل قيمة (t) في تحليل الانحدار والتي يجب ان تتجاوز ال- 1.96++ لقبول الفرضية، واخيراً تمثل (P) معنوية مستوى ثقة قبول الفرضية والتي يجب ان تكون قيمتها اقل من 0.05.

## 3-4-1: اختبار الفرضية الرئيسية

تم اجراء تحليل المسار لغرض التحقق من علاقة التأثير بين المتغير المستقل سلوك القائد الريادي والمتغير التابع الاداء التنظيمي، وبالتالي اختبار الفرضية الرئيسية. الجدول رقم (5) والشكل رقم (2) يبينان لنا النتائج التي تم التوصل اليها فيما يخص هذه الفرضية:

الجدول (5) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
قبول	***	16.695	.043	.724	سلوك القائد الريادي <---



الشكل (2) اختبار الفرضية الرئيسية

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

تشير نتائج الجدول والشكل المذكورين أنفاً الى وجود علاقة تأثير ايجابية لسلوك القائد الريادي في الاداء التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ( $p < 0.001$ ). وبما يدل على ان زيادة سلوك القائد الريادي سيزيد من مستوى الاداء التنظيمي، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

### 3-4-2: اختبار الفرضيات الفرعية

تم اجراء تحليل المسار لغرض التحقق من علاقة التأثير بين ابعاد المتغير المستقل سلوك القائد الريادي والمتغير التابع الاداء التنظيمي ككل، وبالتالي اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة. الجدول (6) يبين لنا النتائج التي تم التوصل اليها فيما يخص هذه الفرضيات:

الجدول (6) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	اختبار الفرضية الرئيسية الاولى	
قبول	.009	2.521	.052	.134	الاداء التنظيمي	<---
قبول	***	3.640	.063	.264	الاداء التنظيمي	<---
قبول	***	4.530	.042	.243	الاداء التنظيمي	<---
قبول	.002	3.125	.045	.195	الاداء التنظيمي	<---
قبول	.045	2.042	.061	.148	الاداء التنظيمي	<---

المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 24

تشير نتائج الجدول المذكور أنفاً الى الاتي:

1. وجود علاقة تأثير ايجابية للرؤية الاستراتيجية في الاداء التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ( $p < 0.01$ ).
2. وجود علاقة تأثير ايجابية للأبداع في الاداء التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ( $p < 0.001$ ).
3. وجود علاقة تأثير ايجابية لقبول المخاطر في الاداء التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ( $p < 0.001$ ).
4. وجود علاقة تأثير ايجابية للاستباقية في الاداء التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ( $p < 0.01$ ).



5. وجود علاقة تأثير ايجابية للثقة بالنفس في الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية ( $pH_5 < 0.05$ ).

#### المبحث الرابع:4-الاستنتاجات والتوصيات

**1-4:الاستنتاجات:** توصلت الدراسة الى الاستنتاجات استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي وكالاتي: أفضت نتائج تحليل البيانات الى وجود تأثير ايجابي لسلوك القائد الريادي في الأداء التنظيمي، وهذا يتفق مع ( Oyeniyi & Adeniji, 2010; Di Zhang & Bruning, 2011 وفي ذلك إشارة على ان وجود القائد الريادي في المنظمات سيسهم في رفع الأداء التنظيمي. ويشير ايضاً الى ان سلوك القائد الريادي بأبعاده الخمسة سيعمل بتأثير أكبر في الأداء التنظيمي من خلال اندماج رؤية القائد المستقبلية للتخطيط وايصال وتوضيح العاملين بتلك الرؤية، كما ان أداء العاملين سيكون بشكل أفضل عند العمل مع القائد الريادي من خلال بناء شعور داخلي لديهم يتسم بالثقة العالية والدافعية للإنجاز بلا تردد فضلا عن ادراكهم بأن أداءهم سيكون مدعوماً من قبل الشركة. وسبب ذلك يعود ايضاً الى أن سلوك القائد الريادي يؤدي دورا مهما في صياغة قيم المنظمة وثقافتها، ويتفهم رغبات وحاجات مرؤوسيه ويتكيف معها ويستطيع أن يمارس سلوك متميز ويدعم مرؤوسيه ويحفزهم لإخراج طاقاتهم الابداعية من خلال سلوكياته التي تمكن المنظمة المحافظة على قدراتها التنافسية ( Thompson, 2008:97). مما يؤدي بالنهاية الى تحسين أدائها التنظيمي. أما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فنستنتج الآتي: أولاً: الفرضية الفرعية الاولى: من خلال نتائج التحليل الاحصائي يتبين وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والأداء التنظيمي أن القائد الريادي يمتلك برؤية استراتيجية ثاقبة مطلعة الى التغيير الجوهرى للوضع الراهن، أن الرؤية ماتطمح منظمة الاعمال أن تكون عليه، أن تحفقه، أن توجده، لذلك فإن هذا الامر يتطلب أحداث تغييرا ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله، بالاضافة الى ايجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر، والتركيز على المستقبل والقادة الرياديون بكل تأكيد هم ذوو رؤية جيدة، فليدهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف الشركة المتمثلة بتحسين أدائها التنظيمي من حيث زيادة ايراداتها وحصتها السوقية والحصول على تدفقات نقدية من خلال زيادة طاقتها الانتاجية عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع المرؤوسين واستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز مثل هذه الرؤى وتحقيقها ( العمرى،2008:49)

ثانيا: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الابداع كأحد أبعاد سلوك القائد الريادي في الاداء التنظيمي من ابعاده الاربعة المتمثلة ببطاقة العلامات المتوازنة: حيث أن الابداع يساهم في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع، فإنه من يتبنى هذ السلوك يستطيع كسب الزبائن من المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، كما تظهر أهمية الإبداع و الحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي و الأداء المرغوب تحقيقه، مما يحثهم

على تبني طرق و أساليب جديدة، والسلوك الابداعي يستخدم كأداة للتغيير و التطوير و حل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم، وبالتالي تحسين الاداء التنظيمي للشركة و تحقيق أهدافها بفعالية.

ثالثا: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين قبول المخاطر والأداء التنظيمي: المخاطرة هي عدم التأكد من الحصول على العائد المتوقع او من زمنه او من انتظامه وتزداد المخاطرة كلما زادت درجة التذبذب في العائد المتوقع وهناك علاقة متبادلة بين المخاطر وعوائد الشركة (حداد، 2014 : 18) ،واشارة الباحثان،(Garles, Robin,2004:2) الى ان مهارات قبول المخاطر تأتي في حالات الغموض وعدم التأكد و كيفية بقاء و ضمان نجاح الاعمال و الخوف من الفشل، وحتى تبقى ريادياً لا بد ان تحسب المخاطر التي تأتي من القيام بتنفيذ الاعمال .

رابعا: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين الاستباقية والأداء التنظيمي: تشير الاستباقية الى جهود الشركة في اكتشاف الفرص الجديدة فالشركات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين وتتوقع التغييرات في طلباتهم فضلا عن التحديات التي قد تبرز فجأة والتي يمكن تحويلها الى فرص جديدة والاستباقية لا تتضمن فقط تمييز في التغييرات بل الرغبة في العمل وفق الرؤى المستقبلية فالقائد الريادي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الامكانيات الجديدة للنمو والتطور في الشركات الريادية (Dees et ., 2007: 458).

خامسا: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين الثقة بالنفس والأداء التنظيمي:

وجدت الدراسة التجريبية في الأدب الريادي ان الرياديين يتمتعون بثقة بالنفس اعلى من غيرهم (Garaika,.,el,2019:4). ان ثقة بالنفس تتمثل في القائد الريادي عندما يبدا العمل الحر بحيث يكون مدفوعا بحماس لانجازه ولديه الثقة بالنفس التي تقوده الى كسب المزيد من العاملين والتعامل مع التفاصيل الفنية وادامة حركة العمل، الثقة بالنفس تحفز القائد الريادي على تحمل المسؤولية، والاعتقاد الجازم بالقدرة على حل المشكلات، وإنجاز المهام على أكمل وجه، وبالتالي يحسن الاداء التنظيمي للشركة من ابعاده الأربعة.

#### 4-2: التوصيات:

يمكن ان نحدد الآن اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة استنادا الى الاستنتاجات بالاتي:

1- ضرورة التأكيد على اهمية مفهوم سلوك القائد الريادي كخيار استراتيجي في الشركات العراقية كونه له الحق في صياغة ونجاح ستراتيجية الشركة والابتعاد عن النظام الرسمي المشدد والبيروقراطية في العمل واعطاء المرونة الملائمة على وفق طبيعة العمل وبما يسهم في تطوير وتحقيق اداء متميز. من خلال تشجيع ودعم

سلوكيات القائد الريادي من قبل الاداره العليا للشركة بالإضافة الى ادخال مديري الإدارة الوسطى دورات تدريبية وتطويرية.

2- التركيز على سلوكيات القائد الريادي بجميع أبعادها والتي ستزيد من مدركات مديري الأقسام وتعزيزها ومحاولة الاستفادة منها في رفع مستوى أدائها التنظيمي. ويتم من خلال تعميم هذا المفهوم كثقافة بين مديري اقسام الشركة بواسطة (المحاضرات، والحلقات النقاشية، والدورات، والورش التدريبية، لاكتساب مهارات القائد الريادي.

3- ضرورة التأكيد على نشر مفاهيم حديثة متعلقة بالاداء التنظيمي وايصالها الى العاملين من المديرين والمسؤولين في الشركة ومن هذه المفاهيم بطاقة العلامات المتوازنة لادراك اهميتها في قياس مستوى الاداء التنظيمي والتخلي عن النظرة التقليدية المقتصرة على المعايير المالية التي تفتقر الى النظرة الشمولية للاداء. من خلال إعادة صياغة اليات التدريب والتطوير لكي تتضمن هذه المفاهيم.

#### 3-4: محددات الدراسة:

على الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلت في هذه الدراسة والقطاع الذي طبقت به وما توصلت اليه من نتائج مهمة، الا انها واجهت مجموعة من المحددات وهي مسألة طبيعية في جميع الدراسات، مما يتطلب منا اخذ هذه المحددات بنظر الاعتبار وعرضها ليتم الاطلاع عليها وتجنبها مستقبلاً" وهي كالاتي:

1. واجه الباحثون جملة من المحددات منذ بداية اجراء الدراسة، كان من اهمها صعوبة الحصول على الاجابات والمعلومات في أثناء الدراسة الاستطلاعية الاولى وأمتناع او تردد بعض المسؤولين من ابداء ارائهم حول مفاهيم البحث.

2. المدة الزمنية المخصصة للدراسة كانت ليست بالكافية للاطلاع على معلومات أكثر والحصول على بيانات ووثائق لإغناء واثراء الدراسة.

3. اقتصر عينه الدراسة الحالية على مديري الأقسام والمسؤولين في شركة نفط البصرة، أي أنها تضمنت المديرين والمسؤولين في الإدارة الوسطى.

4-4: البحوث المستقبلية: تشكل المحددات المذكورة أنفاً بداية للبحوث المستقبلية في

مثل هذا المجال، وبهذا سوف نشير الى مجموعة من الاقتراحات وهي:

1. اجراء مزيد من الدراسات المستقبلية والأبحاث في شركات القطاع النفطي حول مفهوم سلوك القائد الريادي والاداء التنظيمي.

2. دراسة المتغيرات نفسها في قطاعات اخرى بهدف التأكد من تأثير سلوك القائد الريادي في الاداء التنظيمي وامكانية تعميم النتائج على القطاع النفطي او قطاعات أخرى.

3. السعي الى تحسين وتطوير نموذج الدراسة الحالية من قبل الباحثين في هذا المجال عن طريق اضافة المزيد من المتغيرات والابعاد التي لم تتطرق اليها هذه الدراسة.

المصادر والمراجع

- 1- أبو شرح، جمال حسن ( 2012 ) مدى امكانية تقويم أداء الجامعة الاسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- 2- ادريس، وائل والغالبي، ، 2009 ، المنظور الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن ، ط 1، دار الياوزي للنشر، عمان
- 3- حريم ، حسين ، 2009 ، السلوك التنظيمي : سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال دار حامد للنشر والتوزيع
- 4- رنا محمد عوادة(2006) أحترام الذات والثقة بالنفس، مجلة بلسم، مجموعة 26، ع 360
- 5- الزبيدي، بلال كامل، (2010 )، تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية بالاداء التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 6- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009
- 7- عبودي، 2010 : الادارة الاستراتيجية ، دار الكنوز المعرفة ، الاردن
- 8- العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي، طاهر محسن منصور، 2008، الادارة والاعمال، ط 2 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 9- العمري، عبدالله مهدي (2008)، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الاماراتية مع التطبيق على قطاع البترول. رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، جامعة القاهرة.
- 10- الغبان، ثائر صبري (2009)، التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن والمقارنة المرجعية لاغراض تقويم الاداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية: دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون .
- 11- فايز سليم حداد ، 2014 ، الادارة المالية ، ط 4 ، دارحامد للنشر والتوزيع
- 12- محمد، بابكر، (2011) ، دور القيادة الريادية و نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق نجاح الريادي، دراسة استطلاعية لاراء القيادات الادارية فى عينة من المنظمات الصغيرة فى مدينة اربيل، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة صلاح الدين.
- 13- مرسي، نبيل محمد، سليم، احمد عبدالله، 2007 الادارة الاستراتيجية، المكتب الجامعى الحديث، مصر.
- 14- معتصم فضل عبد الرحيم، فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16 (2)، 2015، ص:65.

15-نجار، فايز جمعة، العلي، عبدالستار محمد، 2008، الريادة و ادارة الاعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع.

16- Al-Zwyalif, I. M. (2012). The possibility of implementing balanced scorecard in Jordanian private universities. *International Business Research*, 5(11), 113-120.

17- Arbuckle, J.L. (2006) Amos, version 7.0 [computer program], SPSS, Chicago, IL.

18- Amabile,. (2004) T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., and Kramer, S.The ". behaviours and the work environment for creativity: Perceived leader support *Leadership Quarterly*, 15(1):

19- Baghere, Afsaneh,(2009), An Exploratory Study of Entrepreneurial Leadership Development of University Students, *European Journal of Social Sciences – Volume 11, Number 1 (2009 )*, university of purta.

20- Crute, C.D. (2010).” Understanding how community college leaders identify with and relate to entrepreneurial leadership (Doctoral dissertation) ProQuest Dissertations and Theses (UMI number: 3420126).

21- Cathrine Byremo, (2015) Human Resource Management and Organisational Performance *Does HRM lead to improved organisational performance?* Master’s Thesis in Organisation, Leadership and Work Department of Sociology and Human Geography Faculty of Social Sciences UNIVERSITY OF OSLO.

22- Cooper, D. R., and Schindler, P. S., (2014). Business Research Methods. 12<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill education

23- Charles, Kirk & Clarke, Robyn D"Assuming the Risks", <http://2004/4/20.serarch.epent.com/direct.asp.HTML..638344.CITED>, 2000

24- Dess, G.Gregory&Lumpkin, G.T. and Taylor, L. Marilyn :2007"Strategic Management ",McGraw –Hall ,Irwin

25- Daft, R., (2004), Organization Theory & Design, 4th Ed., South West,U.S.A.

26- Daft, Richard L, "Management" 5 Th ed., New York, The Dryden press, 2000

27-Gaputa, Vipin, Macmillan, Ian. C, asurie Gita ,(2004), Entrepreneurial Leadership: developing and measuring a cross-

- cultural construct, Journal of Business Venturing 19 (2004) 241–260 , university of Philadelphia\_
- 28-Garaika, STIE Trisna Negara, (2019) Self efficacy,Self ersonality and Self Confidence on Entrepreneurial intention: Study on young Enterprises, Journal of Entrepreneurship Education Volume 22, Issue 1, 2019
- 29- He,Ling.,(2014). The Perpersonal characteristics of entrepreneuria leader” Thesis Master,School of Business Faculty of Business Law Edithowan University .
- 30-Hyun, Sunghyup, (2009), creating and validation Ameasure of customer Equity in Hospitality Businesses linking share Holder value with Return on marketing,Dissertation in Hospitality and tourism management, Virginia polytechnic Institute .
- 31- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis. 7<sup>th</sup> ed. Pearson prentice Hall.
- 32- Ireland, R. Duane, Hitt, Micheal, A. (2007), strategic Entrepreneurship: Creating competitive Advantage Through Stream of Innovation Business, Horizans V50..
- 33- Joyce & Woods, (1996) "Essential Strategic Management", Butterworth Hewnemann, Oxford
- 34- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. 3<sup>rd</sup> ed., New York:Guilford Press.
- 35- Kaplan, R. S. & Norton, D. P (1992), The Balanced Scorecard: Measures that drive Performance, Harvard Business Review, Vol.70, No.1 United States of America.
- 36- Knol,J., Linge,R.,V.,(2009)." Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses" Journal compilation of A dvanced Nursing,Vol.(65).,N.( 2),pp359-370.
- 37-Lee,S.M.,Lim,S.,and Pathak,R.D.(2011).Culture and entrepreneurial orientation :A multi-country study. International Entrepreneurship Management Journal,7:1-15
- 38-Michael A.Hitt,et.al,(2010) Strategic leadership for the 21stcentury
- 39-Mcname, N. D.,( 1998), Business risk assessment. IIA., U.S.A
- 40-Ndegwa,T.,(2015)."Perceived Relationship between Employee Empowerment and Organizational performance among Commercial Banks in Kenya, A research Project Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement s for the Award of the degree of master

Degree of Master of Business Administration school of Business University of Nairobi.

41-Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319.

42-Oyeniya, O. J., & Adeniji, A. A. (2010). "Entrepreneur Psychological Traits and Performance: Implications for Nigerian Non-oil SMES Exporting Companies". *Review of Economic and Business Studies (REBS)*, (6), 211- 220

43-Paul Hendrik Zijlstra, (2014): Management and Governance Master thesis When is Entrepreneurial Leadership most effective?

44-Perren, L. (2002). "Comparing entrepreneurship and leadership": A textual analysis The Council for Excellence in Management and Leadership

45-Singh, K. (2007). Quantitative social research methods. New Delhi. Sage Publications.

46-Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for usiness: A skill building approach. John Wiley & Sons.

47-Studdard, L. Nareatha & Munchus, George, (2009), Entrepreneurial firms' acquisition of knowledge using proactive help-seeking behaviour , *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 15 No. 3, pp. 242-261

48-Thompson, A. Arthur & Strickland, A.J. and Gamble, E. John: (2008)" *Crafting &Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases*", 16thed, McGraw –Hill, Irwin, New York.

49-Widman, K. F., & Thomson, J. S. (2003). On specifying the null model for incremental fit indices in structural equation modeling. *Psychological methods*, 8(1), 16-37

50-Zikmund, W., G., (2010),"Book *Business Research Methods*", 8th ed, ThompsonSouth Western: ohio.