



## أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية ( كلية الصفوة الجامعة )

م.د. كريم جابر ضاحي

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة واسط

[Kaamcom@yahoo.com](mailto:Kaamcom@yahoo.com)

### المستخلص

تناول هذا البحث الثقافة التنظيمية بوصفها المتغير المستقل والريادة الاستراتيجية بوصفها المتغير المعتمد حيث يهدف البحث الى تشخيص وقياس مستوى التأثير بين الثقافة التنظيمية بأبعادها ( فريق العمل، اهمية التنمية الإدارية والتدريب، الابتكار والتجديد) الريادة الاستراتيجية بأبعادها ( تحمل المخاطر، اغتنام الفرص، الإبداع) واختيرت كلية الصفوة الجامعة ميدانا للدراسة واختبار فروضها.

حيث تم تأطير البحث في مقدمة وإطارين، الإطار الاول النظري تناول مفهوم كلا من الثقافة التنظيمية والريادة الاستراتيجية والإطار الثاني العملي تم بوساطة استخدام وسيلة الاستبانة كاداة لجمع البيانات، وبعد ذلك وعلى ضوء تحليل النتائج اختتمت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، ابعاد الثقافة التنظيمية، الريادة الاستراتيجية.

## The Impact of the Organizational Culture on Achieving Strategic distinction (As-Safwa University College)

**Lecturer: Kareem Jabir Dahi (PhD)**

College of administration & Economy / Wasit University

[Kaamcom@yahoo.com](mailto:Kaamcom@yahoo.com)

### Abstract

This current research investigates the organizational culture as an independent variable and strategic distinction being the dependent variable since this research paper aims to diagnose and measure the

level of impact between the organizational culture with its dimensions (team work, the importance of administrative development and training, innovation and renewal) and the strategic distinction in its dimensions (tolerance of risks, seizing opportunities, creativity). As-Safwa University College has been chosen as the field to test the hypotheses of the research study. This study consists of an introduction and two sections: the first section represents the theoretical framework which sheds light on the concept of both organizational culture and strategic distinction; while the second section represents the practical framework. The tool used in data collection is the questionnaire method. In view of analyzing the results reached at a number of conclusions and recommendations are provided.

**Key words:** Organizational culture, Dimensions of organizational culture, Strategic distinction

## المقدمة:

**أولاً: مشكلة البحث:** يمكن توضيح مضمون مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الريادة الاستراتيجية بأبعادها في كلية الصفوة الجامعة.
- 2- هل هناك تصور دقيق وواضح لدى ادارة كلية الصفوة عن كل من الثقافة التنظيمية الريادة الاستراتيجية.
- 3- هل لدى إدارة كلية الصفوة فكرة عن دور وأثر ابعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

**ثانياً: اهداف البحث:** تتمثل اهداف البحث بالنقاط الاتية :-

1. تقديم وصف نظري لمتغيرات البحث الثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها وعناصرها، فضلاً عن الريادة الاستراتيجية.
2. التحقق من دور الثقافة التنظيمية في تحقيق وتعزيز الريادة الاستراتيجية (عينة البحث).
3. اختبار علاقة التأثير بين ابعاد الثقافة التنظيمية وابعاد الريادة الاستراتيجية في كلية الصفوة الجامعة.

في بداية العقد الثامن من القرن الماضي ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية، حيث أصبح لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتضمن مختلف الجوانب الملموسة للمنظمة فضلاً عن الافتراضات التي يكونها الأفراد حول المنظمة التي ينتمون إليها والبيئة الخارجية لتلك المنظمة. فتعرف الثقافة التنظيمية بأنها المركب الذي يُعرّف المرء بالمجتمع والمنظمة التي ينتمي إليها، فهي ما يكون شخصية المنظمة التي تجعلها متفردة بصفاتها ومميزاتها في نظر العملاء والعاملين فيها، وهي تعكس القيم والمعتقدات التي تؤمن بها المنظمة ومعياريها او مؤشرا لتحديد مكانتها الحالية وما ستكون عليه مستقبلاً. وقد ازداد نطاق استخدام مفهوم الريادية من قبل المنظمات وتعددت التوجهات التي تفسره، بوصفها عنصراً حيوياً ينبغي الإشارة إلى مختلف الأبعاد المرتبطة به، وتطور استخدام الريادية ليشمل الإدارة الاستراتيجية باعتبارها الوجه المقابل لها، وذلك في سياق الأعمال الريادية والتوجه نحو خلق الرفاهية، لذلك ظهر التداخل بين الإدارة الاستراتيجية والنشاط الريادي من خلال دمج الإدارة الاستراتيجية في مختلف أعمال الابتكار والإبداع التي تعزز القدرة التنافسية للمنظمة، فضلاً عن ما تضيفه من دعم الشراكة الاستراتيجية والموارد والتعليم في مجال الصناعة.

**خامسا : حدود البحث:** تضمن البحث الحدود الآتية:

- 1- الحدود المكانية للبحث: كلية الصفوة الجامعة التي وقع الاختيار عليها كمجتمع للبحث.
- 2- الحدود الزمانية للبحث: تم اجراء البحث للفترة من ٢٠١٩/٥/١ لغاية ٢٠١٩/٩/١٥.

**سادسا: ادوات البحث:** لقد استندت ادوات جمع البيانات الى طبيعة اهداف البحث بهدف اختبار فرضياته وجمع البيانات والمعلومات اللازمة، من اجل تحقيق أهداف البحث والوصول إلى النتائج، وقد تم الحصول على البيانات من خلال الاتي:

- 1- المصادر والمراجع العلمية المختلفة: حيث اعتمد الباحث على المصادر العربية والاجنبية فيما يتعلق بالجانب النظري، كما تمت الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت ) وقد تم ادراجها ضمن قائمة المصادر.
- 2- الاستبانة: اعتمد الباحث في تغطية الجانب الميداني للبحث على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للبحث في الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث.

**سابعاً: توزيع استمارة الاستبانة :** يشير جدول (1) الى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من قبل المستجيبين ، اذ كان عدد الاستمارات الموزعة (50) استمارة، وهذا يعني ان نسبة الاسترجاع كانت (100%)، وقد شملت عينة البحث عددا من العاملين في الكلية.

4. استكشاف الريادة الإستراتيجية بوصفها توجهها جديدا للمنظمات التي تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسية، وهذا من خلال جمع عناصر الريادية ودمجها مع الإستراتيجية في شكل منظور متكامل يهدف إلى خلق الرفاهية والتكامل بين المنظمات.

**ثالثا: فرضية البحث :** للوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد فقد انطلق البحث من محاولة الاجابة عن السؤال البحثي: هل للثقافة التنظيمية دور في تعزيز و تحقيق الريادة الاستراتيجية لعينة البحث، وذلك من خلال اختبار الفرضيتين الآتيتين :

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الريادة الاستراتيجية بأبعادها.
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الريادة الاستراتيجية بأبعادها.

**رابعا: منهج البحث:** في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها لأثبات وإبراز اثر ودور الثقافة التنظيمية في تعزيز وتحقيق الريادة الاستراتيجية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل نتائج البحث الميدانية في كلية الصفوة الجامعة بهدف الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

**جدول (1) : عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة**

الاستمارة		حجم العينة	مجتمع الدراسة
نسبة الاسترجاع	المسترجعة		
100%	50	50	كلية الصفوة الجامعة

المصدر :اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

ثامنا: وصف عينة البحث: لقد تم تحديد عينة البحث بصورة عشوائية، فقد شملت هذه العينة عددا من اساتذة و موظفي كلية الصفوة الجامعة، والجداول (2،3،4،5،6) توضح خصائص عينة البحث.

وصف عينة البحث حسب الجنس:- أوضحت النتائج الاحصائية الواردة في جدول (2) أن نسبة الذكور في العينة بلغت (50%) مقابل (50%) للاناث.

جدول (2) : وصف عينة البحث حسب الجنس

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	25	50%
	الاناث	25	50%
المجموع		50	100%

المصدر :اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

وصف عينة البحث حسب الفئة العمرية: أما بخصوص الفئة العمرية فقد أوضحت النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (3) ، أن نسبة (56%) من افراد العينة كانت اعمارهم ما بين (31-40)، فقد مثلت هذه الفئة أعلى نسبة، ثم بقية الفئات الاخرى.

جدول (3) : وصف عينة البحث حسب الفئة العمرية

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	20 فأقل	0	0%
	21-30	5	10%
	31-40	28	56%
	41-50	10	20%
	51-60	4	8%
	61 فأكثر	3	6%
المجموع		50	100%

المصدر :اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

وصف عين البحث حسب التحصيل الدراسي: تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (4) الى ان ما نسبته (70%) من العينة هم من حملة شهادة الماجستير لعينة البحث، اذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل الاكاديمي، ثم تليها الشهادات الاخرى.

جدول (4): وصف عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	اعدادية	0	%0
	دبلوم	0	%0
	بكالوريوس	0	%0
	دبلوم عالي	0	%0
	ماجستير	35	%70
	دكتوراه	15	%30
المجموع		50	100

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

وصف عينة البحث حسب اجمالي مدة الخدمة: تشير النتائج كانت تتراوح نسبة خدمتهم (5-10)، وهي كانت تمثل جميع الاحصائية الواردة في الجدول (5) الى ان ما نسبته (100%) عينة البحث.

جدول (5): وصف عينة البحث حسب اجمالي مدة الخدمة

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
اجمالي مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	0	%0
	5-10	50	%100
	15-10	0	%0
	20-15	0	%0
	20 فأكثر	0	%0
المجموع		50	100

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

وصف عينة البحث حسب عدد الدورات التدريبية: تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (6) الى ان اكر نسبة من الافراد المبحوثين كانت (1-3) التي بلغت (50%) شاركوا في دورات تدريبية، ثم تلتها الفئات الاخرى.

## جدول (6) : وصف عينة الدراسة بحسب عدد الدورات التدريبية

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
عدد الدورات التدريبية	لا يوجد	15	30%
	3-1	25	50%
	6-4	10	20%
	9-7	0	0%
	12-10	0	0%
	15-13	0	0%
المجموع		50	100

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

المبحث الاول : الاطار النظري لمتغيرات البحث (الثقافة التنظيمية والريادة الاستراتيجية):

التنظيمية هي عامل مهم في استيعاب وتنفيذ التكنولوجيا الجديدة في بيئة الاعمال (Phillips:115:2019). وتشير الثقافة التنظيمية الى الافتراضات والمعتقدات والمعايير الاساسية التي يتقاسمها الأفراد داخل المنظمة (Kava et al, 2019:1). وانطلاقاً من ذلك نعرض مجموعة من تعريفات الثقافة التنظيمية وفقاً لاراء و تصورات الباحثين وهذا ما يظهره الجدول رقم (7).

اولاً: الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية: تم تناول وتأطير الثقافة التنظيمية بطرق مختلفة، حيث تم تناولها كإيديولوجيات ومعتقدات وقيم و ارادة مشتركة جماعية وقواعد وممارسات ورموز وطقوس ومكونات ضمنية بالإضافة الى مكونات صريحة، فالثقافة

## جدول رقم (7)

ت	الباحث	التعريف
١	،Maria 2009:7	هي كل الافتراضات الاساسية التي ابتكرتها او طورتها حول تعلم كيفية التعامل مع مشاكل التكيف الخارجي التي عملت بشكل جيد بما فيه الكفاية لكي تعد صالحة وتعليمها للأعضاء الجدد على انها الطريقة الصحيحة للتصور والتفكير والشعور تجاه هذه المشاكل
٢	،Shao 79،2019	مجموعة الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تنعكس في ممارسات المنظمة ومن خلال أهدافها
٣	Lee et ،al 35،2015	هي سلسلة من المعايير والقيم المشتركة التي يعترف بها جميع اعضاء المنظمة، اي يجب ان تتضمن الثقافة التنظيمية على معايير السلوك و مواصفات الوظيفة والقيم التنظيمية والفلسفة والمناخ التنظيمي
٤	Tianya 2015،LI : 7	وتعرف كذلك بأنها تساعد عملية التفكير في إنشاء عضو من عضو آخر على أساس التفكير المعرفي، وبأنها دليل النجاح القائم على القيم والقواعد المختلفة التي تجعل الثقافة فعالة ، مجموعة المعتقدات والسلوك والقواعد والقيم تساعد في جعل الثقافة أكثر فعالية

مع ضرورة مواكبة متغيرات البيئة الخارجية والتكيف معها في سبيل تحقيق اهداف المنظمة.

**4- الثقافة التنظيمية نظام مرن:** اي لها القدرة على التكيف الفعال مع المتغيرات التي تحدث داخل او خارج المنظمة وبما يحقق اهداف المنظمة.

**عناصر الثقافة التنظيمية:** هناك عدة عناصر تتكون منها الثقافة التنظيمية منها:

**1. القيم التنظيمية:** وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة مكتوبة او غير مكتوبة بين اعضاء المنظمة تحدد ماهو مرغوب او غير مرغوب فيه، وتحدد هو ايجابي وماهو سلبي داخل بيئة العمل بحيث تضمن العمل على توجيه سلوك العاملين في مختلف الظروف التنظيمية وتعرف كذلك بأنها المبادئ والافكار التي يعتنقها الافراد ويؤمنون بها، وتهتم بتفضيل او عدم تفضيل العناصر او الموضوعات او الاشخاص في بيئة العمل (العون، الدليمي، 2018: 231).

**2. المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن مجموعة الافكار المشتركة التي تتعلق بطبيعة العمل وكيفية انجازه، ومن بينها اهمية المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي في التنظيم (علي، 2019: 343).

**3. التوقعات التنظيمية:** وهي تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والتي يقصد بها مجموعة التوقعات التي يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة كلا منهما من الاخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

**4. الاعراف التنظيمية:** وهي القواعد غير المكتوبة التي تتيح للأفراد معرفة مايتوقع منهم في مواقف مختلفة على اعتبار انها تمثل الاطار المرجعي للخبرة والادراك الاجتماعي والسلوك المثالي الذي يكون مقبولاً من قبل المجتمع ولا يوجد عليه اي اعتراض (العون والدليمي، 2018: 232).

**ابعاد الثقافة التنظيمية:**

**1. اهمية التنمية الإدارية والتدريب:** وهو درجة ما توليه الادارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، ذلك ان الاستثمار في العنصر البشري يعتبر اهم انواع الاستثمارات ذلك انه يؤدي الى زرع الثقة بالنفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من

ويرى الباحث أن ثقافة المنظمة هي الاتجاه العام او الاتجاه السائد في المنظمة، وهي أسلوب يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات في تخيل او تصور الاشياء وتنفيذها، وتعبير في مضمونها عن تاريخ المنظمة والمراحل الاساسية التي مرت بها ووافق تطورها في المستقبل.

**اهمية الثقافة التنظيمية:**

تسهم الثقافة التنظيمية القوية بتوليد الاحساس بالهوية والموقف الإيجابي بين اعضاء المنظمة، كما تسهم الثقافة التنظيمية بتعزيز فعالية الاعمال، وتزيد من القدرة على التكيف الخارجي والانسجام الداخلي، حيث تؤدي دورا مهما في نجاح وحدة الاعمال (Wahyuningsih et al، 2019: 143). كما وتسهم في دمج وتوجيه الأنشطة اليومية للعاملين من اجل الوصول إلى أهدافهم المحددة، كما يمكن أن تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية لإعطاء ردود فعل مناسبة وسريعة (Lee et al، 2015، 36).

**خصائص الثقافة التنظيمية:** على الرغم من اختلاف الباحثين في تفسيرهم لمفهوم الثقافة، الا أن هناك اتفاقا على ان الثقافة التنظيمية تشير الى شبكة من المعاني المشتركة يتمسك بها الاعضاء بما يميز المنظمة عن غيرها، وأن هذه المعاني عبارة عن خصائص التي تستمدتها من الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الادارية من ناحية اخرى ويمكن عرض هذه الخصائص كالآتي (الشمري، 2014: 303):

**1- الثقافة التنظيمية نظام مركب:** لا تمتلك المنظمة ثقافة

واحدة، وانما تحتوي على ثقافة فرعية تختلف باختلاف الافراد المنتمين اليها وعادة يوجد انسجام وتكامل بين الثقافات الفرعية والرئيسية في المنظمة.

**2- الثقافة نظام متكامل:** وذلك من خلال خلق الانسجام

بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة بحيث يؤدي اي تطور او تحديث او تغيير في احد عناصر الثقافة الى انعكاس على باقي العناصر الاخرى .

**3- الثقافة التنظيمية نظام متطور ومتغير:** عادة ما تكون

ثقافة المنظمة قابلة للتغيير او التطوير وذلك انطلاقا

## ثانياً: الريادة الاستراتيجية

**المقدمة:** ان الاهتمام بموضوع الريادة الاستراتيجية اصبح احد الموضوعات الحيوية المهمة التي بدأت تحظى باهتمام كبير من قبل منظمات الاعمال وازداد الاهتمام بموضوع الريادة المنظمات الاعمال في السنوات الاخيرة بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة والخصخصة التي كان لها الاثر الكبير على بيئة الاعمال والبيئة التنافسية للشركات المحلية والدولية والعالمية وماتلاها من احداث وازمات مالية.

## مفهوم الريادة الاستراتيجية:

ان المنظمات اليوم تواجه عوائق كثيرة أثناء متابعة ريادة الأعمال الاستراتيجية، التي تشير إلى السعي لتحقيق الأداء المتفوق من خلال أنشطة البحث عن الفرص والبحث عن المزايا في الوقت نفسه (Ketchen et al، 2007، 371). ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعة من التعريفات التي تناولت مفهوم الريادة الاستراتيجية، وفقاً لآراء وتصورات الباحثين وهذا ما يظهره الجدول رقم (8).

## جدول رقم (8)

ت	الباحث	التعريف
1	Hitt et al، 2001، 480:481	هي دمج بين كلا من وجهات النظر الاستراتيجية وريادة الاعمال اي يكون العمل استراتيجي بعقلية ريادة الاعمال من اجل تطوير واتخاذ الاجراءات المصممة لتكوين قيمة للمنظمة .
2	Ireland et al، 2003، 943	تتمثل في السلوكيات التي تبحث عن فرص ومزايا في الوقت نفسه وتؤدي الى تحقيق اداء متفوق للمنظمة.
3	Hitt et al، 2011، 59	هي التي تسهم في بذل الجهود من قبل المنظمات لإنشاء القيمة لها عن طريق تحديد الفرص التي يمكن استغلالها في السوق.
4	Anurag Pahuja Rinku Sanjeev-، 2015، 57	تتمثل الريادة الاستراتيجية في وظيفة منظم المشروع في إصلاح أو إحداث ثورة في عملية الإنتاج عن طريق استغلال اختراع، أو بشكل عام ، طريقة تكنولوجية غير مجربة لإنتاج سلعة جديدة أو إنتاج سلعة جديدة بطريقة جديدة ، وفتح مصدر جديد لتوريد المواد أو منفذ جديد للمنتجات، من خلال تنظيم صناعة جديدة.
5	Lyver et al، 2018، 20	القيمة التي تخلق هي ناتجة من تقاطع كلا من الاستراتيجية وريادة الأعمال التي تتطلب التوازنين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، لغرض تحقيق التوازن بين الموارد والقدرات وتوقع التغييرات البيئية والاستجابة لها.

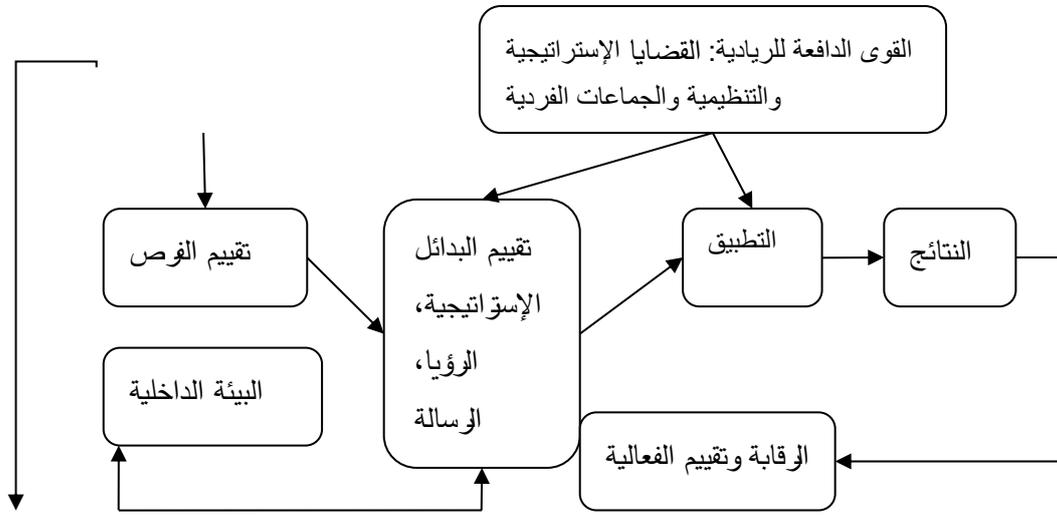
الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي الى تقليل معدل دوران العمل (كامل محمد المغربي).

2. فريق العمل ( التوجه بالعمل الجماعي): يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالعمل الجماعي، وتشجيعها له من خلال القيم والافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العمل الجماعي، وذلك من خلال التركيز على التعاون بين العاملين، ومدى تشجيع المنظمة لوجود جماعات غير رسمية والمسؤولية الجماعية عن نجاح المنظمة، وتخفيف الصراع، وتشجيع الرحلات الجماعية لتحقيق الانسجام بين العاملين، وتكوين جماعات عمل تنافس لتحقيق اعلى مستوى للاداء (Robbins).

3. الابتكار والتجديد: يعكس هذا البعد مدى توجه المنظمة بالتجديد والابتكار ويظهر ذلك من خلال تشجيعها للأفكار، الاقتراحات، وكذلك تحفيز وتشجيع روح المبادرة الفردية، والاستعداد لتقبل التغيير والتركيز على الإبداع بوصفه واجبا على كل فرد وبحسب موقعه، وتشجيع التدريب بوصفها أولى خطوات التطوير، تكريم المبدعين والمبتكرين وعمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الأفكار الجديدة العمل على وجود نظام اتصالات فعال بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة (P:10،Robbins).

تشجيع وتبني الأفكار الجديدة. وفيما يأتي توضيح للإطار العام للريادية الاستراتيجية في المنظمة (شكل (1)).

ويتفق الباحث مع اغلبية الباحثين على ان الريادة الاستراتيجية تعتبر عامل مهم وحاسم للمنظمات في العصر الحالي، بحيث يتوجب على المنظمة البحث عن الفرص وخلقها والتركيز على



الشكل (1): الإطار العام للريادية الإستراتيجية في المنظمة

المصدر: سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، دون سنة نشر، ص247.

انخفاض المخاطر وذلك بسبب وجود تصورات واضحة للتطورات التكنولوجية الجديدة

### منافع الريادة الاستراتيجية

وقد اشار (العبيدي واخرون، 2017، 104)، الى عدة منافع تحققها الريادة الاستراتيجية يجب اخذها بنظر الاعتبار وهي.

- 1- تحقيق الميزة التنافسية من خلال اشباع حاجات الافراد وتحقيق رغباتهم.
- 2- جذب المزيد من العوائد الاستثمارية للمشاريع الجديدة.
- 3- استكشاف وتطوير خدمات المنظمة ومنتجاتها الجديدة.
- 4- تطوير الكفاءة والفاعلية لغرض ادارة سلاسل القيمة.
- 5- انشاء التحالفات مع المنظمات المحلية او الدولية.
- 6- تعيين المرشحين المحتملين من المنظمات الاخرى لغرض القيام بالتحالفات
- 7- تحفيز مواهب المنظمة الداخلية لغرض ضمان الاستمرارية في العمل.

### عناصر الريادة الاستراتيجية

ان المدخل المعاصر للريادة ركز على ان هناك مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها وتتكامل من اجل الوصول الى المنظمات الريادية، وهناك عناصر رئيسية الريادة الاستراتيجية التي تم ايجادها بالشكل الاتي (زهرة، 2017: 7):

1- الابتكار: يقصد به الأفكار الجديدة، وتوفير السلع والخدمات، وتطبيق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي،

- 1- **تحمل المخاطر** : وتعني قدرة الادارة على تحمل المخاطر من اجل تحقيق الاداء ضمن نشاطها الاساسي الذي تعمل فيه، وهو يسعى الى تحقيق الاهداف التنظيمية اذ لايد ان تمتلك الادارة بعض المزايا المعلوماتية بالنسبة الى المتغيرات التي تنشأ عن المخاطر من اجل تحقيق اهدافها.
- 2- **اغتنام الفرص** : وتعني القدرة الادارة على التميز وتحديد الفرص التي تلي طموحاتها من خلال امتلاكها المجسات التنظيمية واعتمادا على رؤية استشرافية ثابتة والنقاط الفرص التي قد يراها الاخرين مشوشة وضبابية بينما تراها فرصة واعدة اعتمادا على قدراتها الريادية.
- 3- **الابداع** : القدرة على ايجاد افكار وطرائق جديدة تسهم وتغير في عمليات المنظمات بما تعزز ريادتها الاستراتيجية.

## المبحث الثاني

### الإطار العملي

#### أولاً :- وصف وتشخيص متغيرات البحث

إستعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي، حيث إن الرتبة الأولى والتي تمثل أقل وزن (غير موافق بشدة)، وأن الرتبة الخامسة هي (أوافق بشدة)، وقد بلغ المتوسط الفرضي (3)، وهو حاصل جمع أقل نسبة والبالغة (1) مع أعلى نسبة والبالغة (5)، مقسوم على (2)، حيث إن المتوسط هو:

$$\left\{ \begin{array}{c} \times \\ \times \\ \times \\ \times \\ \times \end{array} \right\}$$

#### 1- الوصف والتشخيص حول الثقافة التنظيمية

الجدول (9) يبين وصف وتشخيص آراء العينة حول المتغير بأبعاده الفرعية وكالاتي :

واستخدام أسلوب الرقابة وإدارة الأعمال والموارد البشرية بفعالية.

2- **المخاطرة**: بتوفير الحماس والجرأة ونزعة المخاطرة المحسوبة قدر الامكان.

3- **الرؤية**: ونقصد بها الرؤية الريادية وتبني وتحفيز الأفكار الإبداعية من قبل الإدارة وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة وفرق العمل المتخصصة واستخدام أساليب التحفيز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني سياسة التجديد والتغيير وبما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح المشتركة.

4- **التنظيم الريادي**: وهو الرغبة في الاستجابة للتطورات التكنولوجية السريعة من خلال إيجاد وهيئة هيكل تنظيمي بديل يكون أكثر فعالية وكفاءة وقدرة على التكيف، ووجود شبكات المعلومات والاتصال، وتقليل الوقت في اتخاذ القرار.

5- **المرونة**: وهي إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة، حتى تهبي سبل الاستجابة وبسرعة لاستدامة الميزة التنافسي على المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق.

6- **رأس المال البشري**: إن رقابة رأس المال البشري والالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية ذلك ان المنظمات الريادية تنتهج سياسة دفع العاملين نحو المنافسة، وتقديم الخدمات بأكثر كفاءة ممكنة للعملاء.

7- **ريادية الميزة التنافسية**: من خلال بناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة، وان تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها.

ابعاد الريادة الاستراتيجية: وللريادة الاستراتيجية مجموعة من الابعاد يمكن بيانها بالاتي (الحكيم، محمد علي، 2017: 52):

جدول (9) : وصف آراء العينة حول الثقافة التنظيمية

المتغيرات	مجموع الإجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقافة التنظيمية (X)	500	4.042	0.309

المصدر : إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج تحليل البيانات

2- الوصف والتشخيص حول الريادة الاستراتيجية  
الجدول (10) يبين وصف وتشخيص آراء العينة حول المتغير  
بأبعاده الفرعية وكالاتي :

يوضح الجدول (9) إن المتوسط الحسابي الموزون لمتغير  
الثقافة التنظيمية بلغ (4.042) وتبعاً لذلك فإنه أكبر من المتوسط  
الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري للمتغير  
(0.309)، وتشير هذه النتائج إلى تجانس نسبي في إجابات  
الأفراد.

جدول (10) : وصف آراء العينة حول الريادة الاستراتيجية

المتغيرات	مجموع الإجابات	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
الريادة الاستراتيجية (Y)	500	4.064	3820.

المصدر : إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج تحليل البيانات

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة  
إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والريادة  
الاستراتيجية بأبعادها.  
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة  
إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والريادة  
الاستراتيجية بأبعادها.

وبهدف قبول الفرضية الرئيسية المذكورة أعلاه أو عدم  
قبولها ولمعرفة مدى تواجد علاقة إحصائية بين الثقافة التنظيمية  
بأبعادها (X) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (Y) فقد قام  
الباحث بإختبار القيمة لمعامل الارتباط واستخدام اختبار (T)  
وكما هو مبين في الجدول (11) الأتي :

يبين الجدول (10) إن المتوسط الحسابي الموزون لمتغير  
الريادة الاستراتيجية بلغ (4.064) وتبعاً لذلك فإنه أكبر من  
المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغ الانحراف  
المعياري له (0.382)، وتشير هذه النتائج إلى وجود تجانس  
نسبي في إجابات الأفراد.

ثانياً :- قياس علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية والريادة  
الاستراتيجية

بهدف التأكد من معنوية علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية  
بأبعادها (X) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (Y) قام الباحث  
بإختبار الفرضيتين الآتيتين :

جدول (11) : نتائج علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية والريادة الاستراتيجية

قيمة (T) الجدولية	الريادة الاستراتيجية (Y)	المتغير المعتمد / المتغير المستقل
972.6	0.66	الثقافة التنظيمية (X)
	6.086	قيمة (T) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة عند مستوى معنوية	النتيجة
%99	(%1) بين الثقافة التنظيمية والريادة الاستراتيجية	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات N= 50

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الريادة الاستراتيجية بأبعادها.

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الريادة الاستراتيجية بأبعادها.

وبهدف قبول الفرضية أعلاه أو عدم قبولها ولمعرفة مدى تواجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (X) في الريادة الاستراتيجية بأبعادها (Y) فقد استعمل الباحث إختبار (F) لتحليل معنوية (الإنحدار الخطي البسيط) وكما هو موضح في الجدول (12) الذي إعتد الباحث في بنائه على الصيغة الآتية :  $Y = 0.767 + 0.816 * X$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية).

وان X تمثل المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية).

كما يتبين من الجدول (11) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وموجبة بين الثقافة التنظيمية (X) والريادة الاستراتيجية (Y)، حيث بلغت القيمة لمعامل الارتباط (0.66)، وعند مستوى معنوية (%1)، أي درجة الثقة (%99)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (6.086) وهي بذلك أكبر من (T) الجدولية (2.679)، وهو ما يدعم وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية.

وهذا يقود إلى رفض فرضية العدم (H0) التي فحواها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والريادة الاستراتيجية بأبعادها)، وقبول فرضية الوجود (H1) والتي فحواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والريادة الاستراتيجية بأبعادها).

ثالثاً :- قياس تأثير الثقافة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية

بهدف التأكد من معنوية علاقة تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها (X) في الريادة الاستراتيجية بأبعادها (Y) قام الباحث على إختبار الفرضيتين الآتيتين :

جدول (12) : أنموذج الإنحدار الخطي لقياس تأثير الثقافة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		(X)	CONSTANT	الثقافة التنظيمية (X) المتغير المعتمد (Y)
	الجدولية	المحسوبة	B1	A	الريادة الاستراتيجية (Y)
4360.	7.194	37.119	0.816	0.767	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات N= 50

## الاستنتاجات:

يوضح الجدول (12) ما يأتي :

- 1- تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل واضح في تعزيز الريادة الاستراتيجية ومن خلال ذلك يمكن للمنظمة من تحديد وتخطي معوقات تعزيز الريادة الاستراتيجية.
- 2- يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية كقانون غير رسمي وغير مكتوب، وعادة تكون غير ملحوظة ولا تظهر مباشرة الا عندما تحاول المنظمة ان تطبق استراتيجيات جديدة او خططاً تعارض الثقافة والمعايير والقيم الأساسية.
- 3- تقدم الثقافة التنظيمية لأعضائها شعوراً بالهوية التنظيمية وتولد التزام للمعتقدات والقيم التي تأتي من اي مكان ضمن المنظمة ،وتبدأ الثقافة التنظيمية عادة بالمؤسس او القائد الاول الذي يطبق الافكار والقيم كروية او فلسفة او استراتيجية عمل، وعندما تصبح الافكار ناجحة تصبح مؤسسية.
- 4- يتضح وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية بأبعادها، وهذا ما ينتج عنه رفض فرضية العدم (H0) التي فحواها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها)، كما يقود إلى قبول فرضية الوجود (H1) التي فحواها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها)، وهذا يقود إلى قبول الفرضية الثانية للبحث.

- 1- بلغت قيمة (F) المحسوبة للثقافة التنظيمية (X) (37.119)، وهي أكبر من (F) الجدولية التي قيمتها (7.194) للإنحدار الخطي البسيط، عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي عند درجة ثقة (99%)، وهذا يدل على ثبوت معامل الإنحدار (B1 = 0.816) مما يدل على أن متغير الثقافة التنظيمية يؤثر في الريادة الاستراتيجية للكلية المبحوثة.
  - 2- بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.436) أي إن متغير الثقافة التنظيمية (X) يفسر ما نسبته (43%) من التغيرات التي تحدث للريادة الاستراتيجية (Y)، أما النسبة المتبقية وهي (43.5%) فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى لم يتم إدخالها في هذا الأنموذج.
- ومما سبق يتضح وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية بأبعادها، وهذا ما ينتج عنه رفض فرضية العدم (H0) التي فحواها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها)، كما يقود إلى قبول فرضية الوجود (H1) التي فحواها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها)، وهذا يقود إلى قبول الفرضية الثانية للبحث.

## التوصيات:

1. يجب على ادارة المنظمة (موضوع البحث) تكريس وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد.
2. يجب على المنظمة (موضوع البحث) ان تحفز وتشجع على نشر ثقافة الابتكار وروح المبادرة للعاملين وذلك من خلال بناء قدراتهم.
3. وضع تصور واضح و دقيق عن الريادية الإستراتيجية ضمن الإطار الاستراتيجي للمنظمة.
4. العمل على نشر ثقافة الريادية وتوضيح مفهومها واهميتها للعاملين في المنظمة.
5. إعطاء اهتمام اكبر للتدريب والتطوير.
6. العمل على زيادة قدرة المنظمة (موضوع البحث) على التكيف مع مختلف المتغيرات المتسارعة في مجال عملها وذلك من خلال العمل على رفع المستوى المهني للعاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

## المصادر

## المصادر العربية:

- [4] العون والدليمي، سالم العون، سامر نيسان احمد الدليمي اثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الاردنية لاقليم الشمال، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10، العدد 21، 2018.
- [5] احمد، شهناز فاضل احمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي، مجلة العراقية للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة السابعة، العدد 20، 2009.
- [6] صالح والملاح، شيماء محمد صالح، واسراء طارق الملاح، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة، مجلة تنمية الرافيدين، جامعة الموصل، العدد 110، المجلد 34، 2012.
- [7] المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص:166.
- [8] الناصر، حسين، علاء حاكم الناصر، زينة حمودي حسين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد56، 2018.
- [9] الشمري، طارق طعمة الشمري، دور الثقافة التنظيمية في مكافحة ظاهرة غسيل الاموال، مجلة جامعة الانبار للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 11، 2014.
- [10] سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، دون سنة نشر.
- [11] الزهرة، صرصار فاطمة الزهرة-استراتيجيات المنظمات العالمية، اطروحة مقدمة الى مجلس جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2017.

- [1] العبيدي، التميمي، ارادان حاتم نصير العبيدي، ايلاف مطلق حميد التميمي، تأثير المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 40 العدد 111، 2017.
- [2] الحكيم، محمد علي، ليث علي الحكيم، احمد راضي محمد علي، الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد2، 2017.
- [3] علي، مصدق حنون علي، اثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة في تبني اسلوب ادارة الجودة الشاملة، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد الخاص بالمؤتمر الدولي الثامن 2019.

- المصادر الأجنبية :
- [18] Maria Tereza Leme Fleury- Organizational Culture and the Renewal of Competences- BAR, Curitiba, v.6, n.1, art.1, p.1-14.
- [19] Hitt, Michael A., et al. "Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society", Academy of management perspectives 25.2 (2011): 59.
- [20] Hitt, Michael A., et al. "Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation", Strategic management journal, 22.6-7 (2001): 480-481.
- [21] Ireland, R. Duane, Michael A. Hitt, and David G. Sirmon. "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions." Journal of management 29.6 (2003): 943.
- [22] Lyver, Maurice, and Ta-Jung Lu., "Sustaining innovation performance in SMEs: Exploring the roles of strategic entrepreneurship and IT capabilities", Sustainability 10.2 (2018): 20.
- [23] Anurag Pahuja, Rinku Sanjeev, Introduction to Entrepreneurship 2015.
- [24] Wahyuningsih, Sri Handari, et al. "Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness." Problems and Perspectives in Management 17.1 (2019): 143.
- [12] Kava, Christin M., et al."Associations Between Organizational Culture, Workplace Health Climate, and Employee Smoking at Smaller Workplaces, " Tobacco use insights 12(2019):1
- [13] Lee·Yuan-Duen, Chen, Shih-Hao, " An empirical research in the relation between corporate organizational learning and organizational culture: a case study of insurance industry in Taiwan Region" Jornal " Problems and Perspectives in Management" , 2015:35:26
- [14] Robbins, Stephen, Organizational, concepts controversies applications, OP, P:10.
- [15] Tianya Li- Organizational culture &employee Behavior-Lahti university of applied sciences Degree programme in Business Information Technology Thesis spring 20155
- [16] Dhir, Saloni." The changing nature of work, leadership, and organizational culture in future ready organizations, Corporate culture, Management, Leadership, Jop redesign, Organizational Behavior, Innovation, change Management, Human Resources, VUCA, 2019:30.
- [17] Shao, Zhen " Interaction effect of strategic Leadership behaviors and organizational culture on IS- Business strategic alignment and Enterprise System assimilation." International Journal of information Management 44:2019:97

## ملحق (1)

## استمارة الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

دائرة التعليم الأهلي

كلية الصفوة الجامعة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان التي تسعى لدراسة (اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز وتحقيق الريادة الاستراتيجية ) ، والتي نسعى من خلالها استطلاع آرائكم حول الفقرات التي تضمنتها راجين تعاونكم معنا في الإجابة عن أسئلة الاستبانة بموضوعية انطلاقا من خبرتكم العميقة في مجال عملكم ومن اجل انجاز بحثنا هذا على افضل وجه، وبالتأكيد فإن الدقة والموضوعية في إجاباتكم تعكس مدى اهتمامكم ووعيكم والحرص على وصولنا إلى النتائج الدقيقة والصحيحة المرجوة في سبيل تحقيق المصلحة العامة هذا مع تأكيدنا على أن آراءكم وإجاباتكم سوف تستخدم لأغراض هذا البحث حصرا ، ولا يتطلب الامر منكم ذكر الاسم أو التوقيع ، كما أننا سنتعامل مع الإجابات بسرية تامة لذا نرجوا من حضرتكم وضع علامة (✓) أمام العبارات التي تراها مناسبة لكل فقرة في المكان المخصص لها .

شاكرين لكم سلفا جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا والله ولي التوفيق.

الباحث

م.د.كريم جابر ضاحي

## المحور الأول: معلومات عامة

1. أسم الكلية: .....

1-النوع الاجتماعي: ذكر:  أنثى:

2. الفئة العمرية :-

<input type="checkbox"/>	أقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	41 - 50 سنة
<input type="checkbox"/>	21 - 30 سنة	<input type="checkbox"/>	51 - 60 سنة
<input type="checkbox"/>	31 - 40 سنة	<input type="checkbox"/>	6 سنة فأكثر

3. التحصيل الدراسي:

<input type="checkbox"/>	إعداديه	<input type="checkbox"/>	دبلوم عالٍ
<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دكتوراه

4. سنوات الخدمة في الدائرة:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	15 - 20 سنة
<input type="checkbox"/>	5 - 10 سنين	<input type="checkbox"/>	20 سنة فأكثر
<input type="checkbox"/>	10 - 15 سنة		

5. عدد الدورات التطويرية (التدريبية) التي شاركت بها:

<input type="checkbox"/>	لا يوجد	<input type="checkbox"/>	9 - 7
<input type="checkbox"/>	3 - 1	<input type="checkbox"/>	12 - 10
<input type="checkbox"/>	6 - 4	<input type="checkbox"/>	15 - 13

ت	الفقرات	وافق بشدة (5)	وافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بإبعادها						
1	يومن الأفراد العاملون بان القيم والمعتقدات تمثل ميراثا يمكن نقله من جيل الى آخر داخل المنظمة.					
2	توفر الكلية للعاملين فرص التدريب والتطوير					
3	تهتم ادارة الكلية بالحوافز المعنوية التي تسهم في زرع الثقة لدى اعضائها					
4	تهتم ادارة الكلية بتطوير ثقافات تتناسب وبيئة عملها.					
5	تشجع ادارة الكلية على اشاعة القيم التي تدعم وترتكز على التعاون بين العاملين.					
6	تشجع ادارة الكلية على اشاعة روح المسؤولية الجماعية عن نجاح او فشل الكلية كمنظمة.					
7	تعمل المنظمة على تشجيع و تحفيز العاملين المبدعين على تقديم افكار جديدة					
8	تعمل الكلية على ايجاد نوع من الالتزام و الولاء بين العاملين وتغليب هذا الالتزام على المصالح الشخصية.					
9	تتجه الجهود دائماً نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية					
10	تهتم الكلية بتطوير الموارد البشرية ومعنويات الموظفين والعمل الجماعي					
المتغير المعتمد الريادة الاستراتيجية بإبعادها						
11	تولي ادارة الكلية اهتماما خاصا بالابداع والابتكار بوصفه اساسيا لتحقيق مستويات عالية لادارة الجودة ومن ثم تعزيز الريادة الاستراتيجية للكلية					

					تنظر ادارة الكلية الى الابداع والابتكار مصدرا لتحقيق التميز في انشطتها واعمالها المختلفة	12
					تحرص ادارة الكلية على الاستفادة من تجارب الكليات الاخرى في مجال الابداع والابتكار في اعمالها.	13
					تحرص ادارة الكلية على تبني طرائق واساليب جديدة في اداء الاعمال والانشطة المختلفة	14
					تستثمر ادارة الكلية الفرص المتاحة بعد دراسة تفصيلية للمنافع والتحديات ومقارنة البدائل المتاحة	15
					تمتلك ادارة الكلية ملاكا قادرا على تحديد درجة المخاطرة التي تنطوي عليها الفرص الجديدة	16
					تمتلك ادارة الكلية ان تحمل المخاطر المحسوبة بشكل عنصر جوهري في استراتيجيتها الكلية لتحقيق النجاح.	17
					تتميز ادارة الكلية بروح التحدي والجرأة لاقتناص الفرص المربحة رغم خطورتها العالية	18
					تسعى الكلية دائما نحو التغيير	19
					تفقد الكلية الموظفين للتطوير والابداع	20