

الريادية الاستراتيجية واثرها في النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق

**Strategic Entrepreneurial and its impact on the strategic success: field research to the opinions of a sample of Zane Mobile Telecommunications managers in Iraq**

ا.م.د. باسم فيصل عبد نايف  
Basmabd75@yahoo.com  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الفلوجة

تاريخ استلام البحث 2020/ 6 /16 تاريخ قبول النشر 2020/ 8 /27 تاريخ النشر 2020/12 / 28

### المستخلص

يهدف الباحث في دراسته الاستطلاعية الى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين (الريادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي) وعلى مستوى الأبعاد، ولقد اختبر هذا البحث في شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة، وطبق البحث على عينة مكونة من (60) مديراً موزعين في مستويات إدارية عدة، واستخدم البحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد سعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات البحث، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث التي تتطرق من تساؤل بارز مفاده (ما مستوى توافر الريادة الاستراتيجية والعمل على تحقيق النجاح الاستراتيجي المنظمة المبحوثة)، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها ان هناك عملية ريادة استراتيجية في الشركة مجتمع البحث من خلال تبني مستوى جيد وان هذه يعود مردوده الى اهتمام الشركة ب(الابداع، المبادرة، تحمل المخاطر، المرونة، الاستقلالية)، وكذلك تبين ان هناك مستويات جيدة للنجاح الاستراتيجي في الشركة مجتمع البحث وان هذه المستويات التي ظهرت نتيجة للاهتمام الذي اظهرته هذه الشركة ب (استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، ابداع، رضا زبون).

**الكلمات المفتاحية:** الريادة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي.

### Abstract

Aims researcher in his research into the diagnosis and interpretation of the nature of the correlations and effect between the (strategic Entrepreneurial and strategic success) and the level dimensions, and I've tested this research in Zain Iraq for mobile communications, and applied research on a sample of (60) as director distributors in several administrative levels, and use the Find resolution Chairperson of the data collection tool, it has sought research to test a number of hypotheses main and branch-related relations link and relationships influence between research variables, in order to answer questions on the problem of search, which starts from a prominent question that (what level of availability of strategic Entrepreneurial and work to achieve strategic success Organization surveyed), have reached research to a set of conclusions was the most important that there is Entrepreneurship a practical strategy in the company's research community through the adoption of a good level and that this is due reverberate to the attention of the company (innovation, proactive, risk tolerance, flexibility, independence), as well as showing that There is a good strategic levels of success in the company's research community and that these levels that emerged as a result of the interest shown by this company (specific

strategy, implementation of an effective, motivational culture, creativity, customer satisfaction).

**Key words:** *strategic Entrepreneurial, strategic success.*

#### المقدمة:

ان التطور التكنولوجي والعلمي ساعد على بلورة الكثير من المفاهيم ولاسيما مع ازدياد المنافسة العالمية لتصبح المنظمات أكثر ابداعاً وابتكاراً في استغلال الفرص الاستثمارية الموجودة في السوق من خلال تحديد النجاحات فيها وأن ديمومة النجاح يتطلب مهارة وخبرة عالية للإدارة الصحيحة وصار ميدان الأعمال مضماراً تمثل فيه الحركة والسرعة العامل الرئيس للتفوق والنجاح. والريادة بمنظورها الاستراتيجي هي عنصر يمكن من خلالها تحديد التوجه الاستراتيجي للكشف عن الفرص والقدرة على تبني المخاطرة والخلق والإبداع لكي تستطيع الدخول إلى الأسواق بوساطة منتجات جديدة وهي بحاجة إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كليه وقدرات فنيه وامتلاك رؤية ثابتة لأهداف المنظمة الريادية وصولاً بها إلى النجاح الاستراتيجي ، فضلاً عن ما أفرزته ثورة تقنية المعلومات، التي جعلت المنظمات تسعى وبخطى متسارعة لمواجهة هذه التحديات بأشكال متعددة مما يؤشر دخول المنظمات ميدان المنافسة العالمية الأمر الذي زاد أهمية مدخل النجاح الاستراتيجي ، و لهذا المدخل أيضاً دوراً فاعلاً في تمكين المنظمات من مواجهة التحديات بوصفه احدى الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير .

### المحور الاول: منهجية الدراسة

#### اولاً: مشكلة البحث

نتيجة لضعف وعي المنظمات لأهمية الريادة الاستراتيجية والدور الفعال الذي تلعبه في تعزيز فرص النجاح الاستراتيجي مما أصبح لزاماً عليها تبني هذا المفهوم والعمل على دعمه وصولاً الى النجاح. تتلخص مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية :

- 1- ما مستوى توافر الريادة الاستراتيجية والعمل على تحقيق النجاح الاستراتيجي الشركة المبحوثة؟
- 2- هل توظف الشركة المبحوثة الريادة الاستراتيجية لتعزيز النجاح الاستراتيجي؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الريادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي؟

#### ثانياً: أهمية البحث

ان مفهوم الريادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي يعد منعطفاً فكرياً وفلسفياً وواقع عملي نجد جذورها تمتد الى حقبة زمنية ولكن ظهرت كدراسات وأبحاث في التسعينات من القرن الماضي وبدايات القرن الجديد مما يدل على حداثة الموضوع وتطبيقاته في بيئة الاعمال العراقية استناداً لما تقدم تحددت أهمية البحث بالنقاط الآتية :-

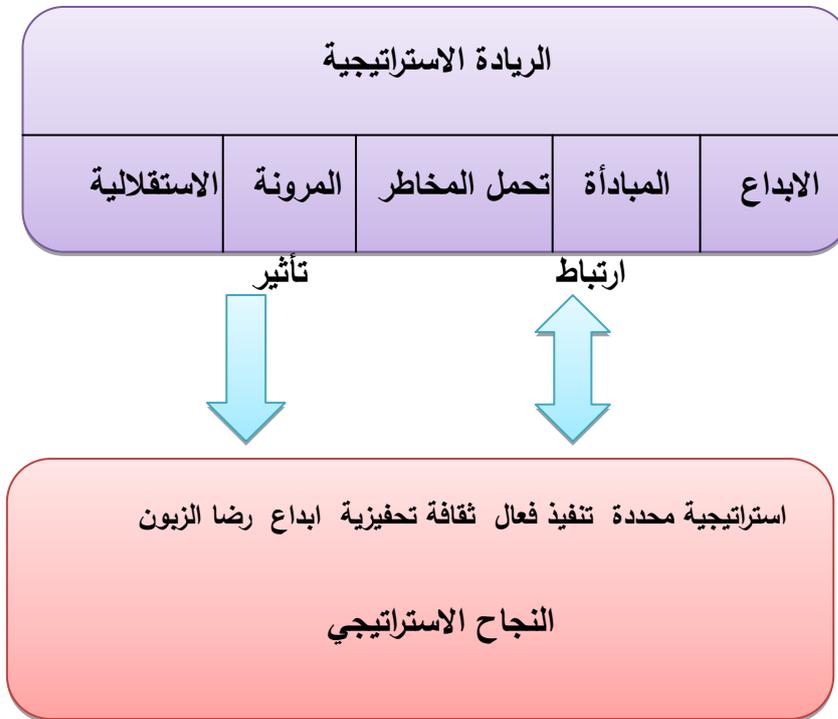
- 1- أهمية البحث تبرز من خلال الدور الذي تلعبه الريادة الاستراتيجية في المنظمات مما يساعد على مواكبة التطور والنمو والذي بدوره يسهم في تطوير واقع منظمات الاعمال .
- 2- يقدم البحث حلول للمشكلات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة من خلال التطبيق العملي للتعرف على طبيعة العلاقة والتأثير المعنوي بين الريادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي.
- 3- أهمية امتلاك المنظمة التوجه الاستراتيجي وهو جزء من عوامل النجاح الاستراتيجي الداعم للوصول إلى الريادية القادرة على التجديد الاستراتيجي.

### ثالثاً: اهداف البحث

هناك جملة من الاهداف للبحث الحالي:

- 1- تقديم إطار معرفي لمتغيرات البحث ومؤشراتها الفرعية لتحديد المفاهيم لكل منهما وذلك من خلال رصد ما عرض عن الموضوعين نظرياً.
- 2- ايجاد فهم افضل في تداخل الحقول الاكاديمية للريادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي استناداً الى ما هو مطروح في الادب الاداري في هذين الحقلين بصورة اجمالية .
- 3- تقديم الاقتراحات والتوصيات للمنظمات المبحوثة عن مدى مساهمة الريادة الاستراتيجية في تعزيز فرص النجاح الاستراتيجي.
- 4- تحديد علاقة الارتباط والاثر بين ابعاد الريادة الاستراتيجية وابعاد النجاح الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

### خامساً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الريادة الاستراتيجية بأبعادها والنجاح الاستراتيجي بإبعادها وانبثقت عنها الفرضية الاتية:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الابداع، تحمل المخاطر، المبادأة المرونة، الاستقلالية ، وابعاد النجاح الاستراتيجي .
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للريادة الاستراتيجية في تعزيز فرص النجاح الاستراتيجي وانبثقت عنها الفرضية الاتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الابداع، تحمل المخاطر، المبادأة المرونة، الاستقلالية، وإبعاد النجاح الاستراتيجي

سادساً: أدوات البحث: تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية :-

1. أدوات الإطار النظري: في سبيل إغناء الجانب النظري تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر والمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث وشبكة الانترنت .

2. أدوات الإطار الميداني : تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للبحث على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي :-

استمارة الاستبانة :- تعد الاستبانة المصدر الرئيس للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة وقد صممت لتغطي جميع متغيرات البحث، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الذي تتراوح قيمته بين الرتبة (5) اتفق تماماً والرتبة (1) لا اتفق تماماً، أي انه خماسي الدرجات والذي يعد أكثر الاساليب استخداماً في العلوم الادارية ، وبموجب هذا المقياس فأن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية هي: 1- 1.8 ضعيف جداً 1.8 - 2.6 ضعيف 2.6 - 3.4 متوسط 3.4 - 4.2 عالي 4.2 - 5 عالي جداً

وتضمنت المحاور الآتية :

1- المحور الأول: لقد تضمن هذا المحور معلومات عامة بالمستجيبين على فقرات استمارة الاستبانة ، وقد اشتملت على الآتي ( النوع الاجتماعي، العمر ، المؤهل العلمي ،الاختصاص ، مدة الخدمة في الوظيفة)

2- المحور الثاني: وتضمن هذا المحور الآتي:

أ- الريادة الاستراتيجية : بأبعاده المتمثلة (الابداع، المبادأة، تحمل المخاطر، المرونة، الاستقلالية) وقد تم وضع ( 5 ) أسئلة لكل بُعد أي بمجموع ( 25 ) سؤالاً ،

ب- النجاح الاستراتيجي: بإبعاده المتمثلة ( استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، ابداع، رضا الزبون) وقد تم وضع ( 5 ) أسئلة لكل بُعد أي بمجموع (25) سؤالاً، والجدول (1) يوضح هذه المحاور.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

وقع الاختيار على شركة الاتصالات المتنقلة كإحدى الشركات الخدمية لتطبيق الجانب العملي من الدراسة ، والمتمثلة بشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة (Zain) ميداناً لاختبار مخطط وفرضيات الدراسة ، لكونها من اكبر الشركات العاملة حجماً .

لقد تم اختيار عينة الدراسة بصورة قصدية ، إذ بلغ حجم العينة (60) مديراً من مجتمع الدراسة والبالغ (200) مديراً، وتمثل نسبة العينة إلى نسبة المجتمع الأصلي (30%) ، إذ شملت عدداً من المديرين ومديري الفروع ومديري الاقسام والشعب في الشركة مجتمع الدراسة .

## المحور الثاني: الاطار النظري للدراسة

### اولاً: الريادة الاستراتيجية

#### 1- الريادة

لا يزال مفهوم الريادة يفتقر الى تعريف شامل وموحد. وقد ذكر الكتاب والدارسين في مجال الإدارة والاقتصاد مفهوم الريادة ومفهوم الريادي على نحو واسع ومثير للاهتمام ، وكل واحدٍ منهم عرف هذا المفهوم حسب مجال تخصصه ونوع العمل الذي يقوم به ، لذلك فإن الدارس والباحث في موضوع الريادة يواجه تحديات كبيرة في توضيح أو إعطاء تعريف محدد للريادة ، إذ ولحد الآن ليس هناك إطار نظري موحد وواضح يتفق عليه جميع الباحثين في هذا المجال (اسماعيل ،2011:70 ) ،وفي الآونة الاخيرة تعددت المفاهيم المرتبطة بالريادة وطبيعتها ، فقد جاءت بعض هذه المفاهيم على ان الريادة هي القدرة والرغبة في تنظيم الاعمال وادارتها ، بالإضافة الى شمولها على بعض المفاهيم الجديدة مثل : الابتكار والابداع والقدرة على تحمل المخاطر( Oseifuah,2010:164). وتعد الريادية ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد ويعتمد التعريف الحديث لمفهوم الريادية على الإطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معنى الريادية ، فقد ينبثق المفهوم عن منظور اجتماعي ، أو اقتصادي ، أو إداري ، ولا يخضع لتعريف موحد فالريادية غير مرتبطة بوظيفة ، أو مهنة ، أو علم معين (Hisrich & Shepherd,2005:8) . ان الريادة تعرف بطرق مختلفة لأنها تحتوي على مجموعة واسعة من المعاني ، وعليه فإن الريادة اليوم غالباً ما ينظر إليها على انها القيام بالعمليات الابداعية و الاخذ بالمخاطر، وان معظم الاقتصاديين وعلماء الاجتماع يرون بأن الريادة هي عملية وليست ظاهرة ثابتة (Nazir and Ramzan,2012:274) . إن الريادة تمثل جزءاً أساسياً من المجتمع والاقتصاد ما دام الرياديين يمثلون مصدراً رئيسياً للنمو الاقتصادي ، وعليه حازت الريادة على الكثير من الاهتمام من كل من السياسيين والباحثين وفي المجالات المختلفة.

#### 2- الريادة الاستراتيجية

ان الريادة الاستراتيجية اكثر المواضيع حداثة التي تكمن جذورها في مجال الاقتصاد وفي مجال الادارة وقد كشفت بحوث عدة العلاقة بين الريادة والادارة الاستراتيجية، فقد أشار (Ransburg ,2013 : 16-17) إلى أن الاعمال المبكرة التي كشفت العلاقة بين الاستراتيجية وريادة الاعمال بدأت حينما قدم (Mintzberg( 1973) فكرة عمل ريادة الاستراتيجية ، حيث ناقش (Schendel & Hofer (1979) أن خيار ريادة الاعمال هو في صميم مفهوم الاستراتيجية ، فضلاً عن ذلك اختبر (Burgelman (1983 تجريباً العلاقة المتبادلة بين الادارة الاستراتيجية وريادة الاعمال في الشركات الكبرى، فقد فصل (Pinchott (1985 نشاط صاحب المشروع ضمن الشركات الكبرى وصاغ مصطلح ريادة الاعمال( Kuratko et al ,2001 : 62 ).

ان الريادة والادارة الاستراتيجية هما عمليتان ديناميكيتان تهتمان ب (الاداء) إذ تسعى الادارة الاستراتيجية الى حث الشركات لتأسيس واستغلال المزايا التنافسية ضمن سياق بيئي معين ، في حين تعزز الريادة البحث عن الميزة التنافسية من خلال المنتج والعملية وابداعات السوق ، ووضح (Ireland & Webb ,2007 :50) ان الريادة الاستراتيجية هي تكامل مجال ريادة البحث عن الفرص مع مجال استراتيجية البحث عن الميزة لتشكيل الريادة الاستراتيجية للتعامل مع اعمال الشركة المتخذة في استغلال الابتكارات الجديدة التي تنتج عن جهود الشركة في

الاكتشاف المستمر للفرص ، وحدد ( Morris et al , 2008: 81 ) ان الريادة الاستراتيجية مجالاً فرعياً لريادة الشركة التي تتضمن الأنشطة الريادية.

اما (Ferreira,2002:4) فقد زواج بين الريادة والاستراتيجية عن طريق تقديم الادارة الاستراتيجية ثلاث محاور :

1- الأول هو خلق أعمال جديدة داخل المؤسسة القائمة (الشركات المغامرة أو تنمية روح المبادرة الداخلية) كما يطلق عليه الباحثين أمثال (Guth & Ginsberg, 1990) ; " الريادية الاستراتيجية " وهو ما يذهب إليه (العنزي،2011) إذ يرى إن ريادية الأعمال تختلف عن ريادة الأعمال إذ تتعلق الثانية بالمنظمات والمشاريع الجديدة في حين تشير الأولى إلى المنظمات القائمة والموجودة فعلا .

2- الثاني هو النشاط الأكثر انتشاراً المرتبط بالتحول أو التجديد في المنظمات القائمة (Stopford & Fuller, 1994)

3- والثالث حيث تغير المنظمة قواعد المنافسة لصناعاتها بالطريقة التي اقترحتها (Stevensen and Gumpert 1985) .

إن الريادة الاستراتيجية تنطوي على الجمع بين ميزة البحث عن الميزة (الاستراتيجية) والبحث عن الأنشطة (ريادة الأعمال) (Ketchen et al. , 2008:372) وأضاف على هذا الرأي (Hitt al.,2009:2) لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية، وأن هذا التكامل ضروري للمنظمات لتعظيم الرفاهية ، فيما يعتقد ( Hitt et al,2001:491)، أن الربط بين الريادة والاستراتيجية أصبح أكثر تداولاً وأنه يرى تضمين الإدارة الاستراتيجية في الأعمال والقرارات والالتزامات لتحقيق الميزة التنافسية للحصول على عائدات أعلى فوق المعدل.

### 3- ابعاد الريادة الاستراتيجية

تتاول ( Belinda ) ابعاد ست لاستراتيجيات الريادة هي ( أيجاد الفرص ، الابداع ، المخاطرة ، المرونة ، الرؤية ، النمو ) ممهداً لنشوء وظهور مفهوم ( الريادة الاستراتيجية ) ( Luke,2005:34 ) وأشار كل من (Miller) (Mintzberg) الى ان ابعاد واستراتيجيات الريادة تشمل (أخذ لمخاطرة ،المبادأة، الابداع)(Covin&Slevin,1991:7-25) ويمزج ( Kuratko et al ,2001:5 ) الريادة الاستراتيجية بعدد من ابعاد الريادية مثل (استثمار توافر الفرص ، الابتكار والإبداع والتحديث ، القدرة على إجراء التغييرات السريعة ، الالتزام ، التطوير والتوسع في الميزة التنافسية ، قدره على النمو والاستمرارية) . وعليه اعتمد الباحث على ابرز الابداع ووضحها التي اتفق عليها الباحثين وكالاتي :

#### أ- الابداع

يعد الابداع ظاهرة معقدة تتفاعل فيها عوامل متعددة ، ولها وجوه مختلفة اذ اسهمت في دراستها الكثير من حقول المعرفة واغنتها بمفردات فلسفية وادبية واجتماعية مثل علم الفلسفة ، الاجتماع ، ادارة الانتاج ، ادارة التسويق والنفس وغيرها ( طاهر،2006:22 ) ، ولقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الابداع فقد عرف الابداع على انه عملية ليست لها نهاية ، ونطاق الابداع يمكن ان يكون اضافياً يتضمن التغييرات الطفيفة او ان يكون جذرياً من خلال تقديم منتج جديد ، وعلى هذا فان الابداع هو " تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقاً او احداث تغييرات وتحسينات على الافكار السابقة وتقديم هذه الافكار بشكلٍ منطور وغالباً ما يعتمد الابداع على ابتكار الافكار بشكل براءات اختراع والمنتجات الجديدة المقدمة للعملاء ( الزغبى،2011:165) .

#### ب- تحمل المخاطر

تشمل المخاطر اتخاذ اجراءات فعالة وشجاعة للدخول في مشاريع غير واضحة المعالم او النتائج ، كتحمل الديون ( الاقتراض ) بشكل كبير او التزام وتعهد موارد مهمة للدخول في مشاريع ذات بيئات غير مؤكدة (Rauch,2009:7) ، واذاف (Morris et.al.,2011:949) بان المخاطرة هي الاستعداد لتخصيص موارد كبيرة لمشاريع غير مؤكدة اذ تكون فيها النتائج غير معروفة ، واحتمال لفقدان الهدف الاساس من هذه المشاريع عالية ، ويرى اخرون أن استراتيجية المخاطر تعني تلك الاجراءات التي تمثل المضاربة في المشاريع التجارية والمجازفة في دخول المجهول ، الديون الثقيلة والمجازفة في الاجزاء الاكبر من موجودات الشركة للدخول في مشاريع غير مؤكدة (Soininen,2013:24) وبنفس الاسلوب ناقش (Lumpkin and Dess,1996:144) بأن التوجه الريادي للمشروعات الاقتصادية والشركات التي تقوم بها غالباً ما تتصف بأسلوب المخاطرة والمجازفة ، مثلاً / تحمل الديون العالية ، عمل العديد من التعهدات والالتزامات للمصادر المهمة في الشركة على امل الحصول على عوائد عالية وفوائد كثيرة عن طريق الاستيلاء على الفرص المتاحة في السوق .

### ج- المبادأة

تم تعريف مصطلح المبادأة في قاموس ( Webster's ،1991:937) بأنه "الاستعداد تحسباً لمشكلات في المستقبل والحاجة الى التغييرات". على هذا النحو المبادأة قد تكون حاسمة للريادة لأنه يشير إلى وجود منظور توافقي لأنشطته ابتكاريه والدخول بمغامرات جديدة ويعرف (MILLE) المبادأة كمؤشر على عزم المنظمة على متابعة الفرص الواعدة ، بدلا من مجرد الاستجابة لتحركات المنافسين (Lumpkin &Dess 1996 :146) اذ ان المنظمات الريادية تغرس المرونة و منح الأفراد والفرق حرية ممارسة إبداعهم للأفكار الجديدة لمواجهة التغييرات الطارئة ( Wong,2008: 3 ) كما السلوك الاستباقي مهم في المنظمة حتى يتسنى للإدارة ان تكون قادرة للحصول على المزيد من الأفكار والاقتراحات من الأسفل إلى الأعلى فإن الموظفين بحاجة إلى الاستباقية للتعبير عن أفكارهم.

### د- المرونة

وقد أثبتت دراسات الريادة والادارة الاستراتيجية بنجاح الصلة بين خطة المرونة وتحسين القدرة التنافسية اذ ان المرونة تمكن مشاريع المنظمات لصقل خططها في الوقت الحقيقي استجابة لتحديات البيئة المتغيرة والاستفادة من الفرص الاستراتيجية القائمة والناشئة. ان الدرجة العالية من التخطيط المرن يسمح للمنظمة لتكون متجاوبة بشكل استراتيجي لتعديلات البيئة مما يتيح استغلال الفرص و السعي لتحقيق ميزة تنافسية المستدامة (Urban & Murimbike,2013,1525). والمرونة هي قابلية المنظمة على تحديد التغييرات الرئيسية في البيئة الخارجية وتوفير الموارد اللازمة للعمل الجديد رداً على التغييرات والتصرف عندما يكون الوقت مناسب (Bao et al,2008:14) ، هذا ما أكده ( Hitt & Shimizu,2004,44 ) بأن المرونة تساعد للتعرف على التغييرات الرئيسية في البيئة الخارجية والاستجابة السريعة للتغيير بإدخال التكنولوجيا الجديدة وأن يجد المديرين الاتزان الصحيح والمناسب بين تخصيص الموارد الضرورية، للمضي في تنفيذ قرار معين للحفاظ على الوضع الراهن من خلال ثلاث قدرات تجسد كل منها مرحلة محدد.

### هـ- الاستقلالية

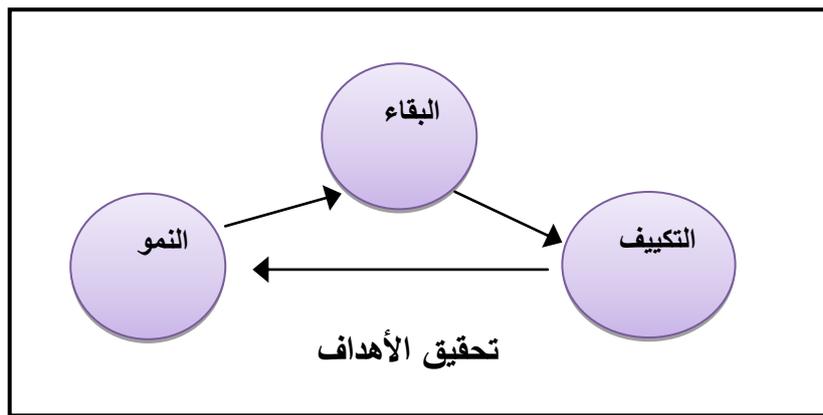
تعتبر الاستقلالية من العوامل الداخلية التي تؤثر على المناخ الداعم للابداع داخل المنظمة (Scheepers,2009:2) ، وبشكل عام تعني الاستقلالية " القدرة والارادة على ان تكون موجه للذات " اي قادر على توجيه وادارة الذات (Lumpkin and Dess,1996:140) ، ان الادلة والشواهد قد تختلف في الاستقلالية بموجب حجم الشركة ، ادارة الشركة ، الملكية واكثر من ذلك تصل الى مديات الممارسة بحيث تكون قريباً من المنظمة ، اذ ان المدراء الذين لديهم

سلطة مركزية كما هو الحال لبعض المالكين في الشركة قد يجدون انفسهم في موقف يكونون مستقلين ويتمكنون من اتخاذ القرارات اللازمة ، وعلى العكس فإن الشركة التي تكون ذات تسلسل هرمي متعدد قد تكون اكثر تشتت في صنع القرارات المستقلة من خلال وجود وحدات تشغيل مختلفة ، وفي كل الاحوال فإن حركة العمل بشكل مستقل تتصف بالاستقلالية كأحد ابعاد التوجه الريادي (Pachulia and Henderson,2009:17) . واضاف (Ujwary\_Gil,2013:7) بأن الاستقلالية هي الدرجة التي تكون فيها العوامل التنظيمية ( افراد ، فرق ) قادرين على العمل بشكل مستقل ، اتخاذ القرارات ، ومتابعة الفرص .

### ثانياً: النجاح الاستراتيجي

#### 1- مفهوم النجاح الاستراتيجي

للقوف على معنى النجاح اصطلاحاً بحسب ما ورد في المعاجم والقواميس نرى أن معجم اللغات يشير إلى ان النجاح يعني بلوغ النتيجة المطلوبة ، ( السابق ، 1985 : 941 ) ، وهو يعني " الظفر بالحوائج " وفقاً لمختار الصحاح ( الرازي ، 1981 : 646 ) ، ويقصد بالنجاح ( success ) إحراز الثروة أو المنزلة الرفيعة و ( successful ) إي النجاح أو العمل الناجح حسب ما جاء في المورد الحديث ( البعلبكي ، 2009 : 1173 ) ، ويكتب مصطلح ( success ) بمعنى " النجاح ، و التوفيق " طبقاً لقاموس أكسفورد الحديث ( أكسفورد ، 2006 : 773 ) ، و ( successful ) بمعنى النهاية المفضلة كما ورد في قاموس ( ويبستر 1974 : 1163 . ويوضح (Thompson & Strickland, 1996: 151) إن النجاح الاستراتيجي في الصناعات الناشئة يستدعي قدرةً ريادية مميزة، فهو يستدعي رغبةً في أن تكون المنظمة قادرةً على المجازفة وتحمل المخاطرة، ومبادرةً إلى أن تكون من الأوائل، وذلك بأن يكون لديها شعورٌ حدسي عن ما يرغب فيه المشترون، وإن تكون لديها استجابةً سريعةً للتطورات الجديدة، وإن تكون من نمط المنظمات الصانعة للفرص الإستراتيجية، وعليه فإن أداء المنظمة و إبداعها وجوده أدائها سيؤدي بالضرورة إلى النجاح الاستراتيجي والذي جاء في الحلقة الأخير طموح تسعى المنظمات للوصول إليه والحفاظ عليه و تطويره ،والذي تعبر عنه دورة النجاح الاستراتيجي والتي حددها ( الركابي، 1999) كما في الشكل (5) :



#### شكل (5) : مكونات النجاح الاستراتيجي

المصدر : الركابي ، كاظم نزار عطية ، ( 1999 ) " الإدارة الإستراتيجية و أثرها في نجاح المنظمات العراقية " ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، ص 135

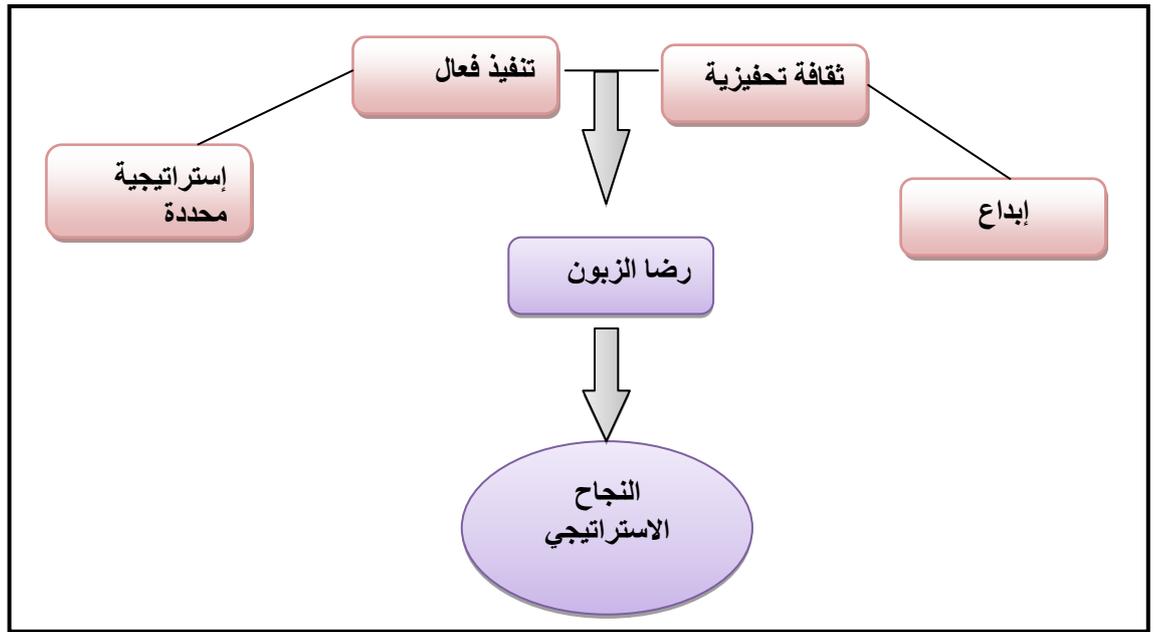
إذ اعتبر بقاء المنظمات مؤشر على النجاح الاستراتيجي و يقول " يمكن للمنظمة متمثلة بإدارتها العليا وأصحاب المصالح من استخدام مقاييس النجاح الاستراتيجي وهي التكيّف والنمو (الركابي ، 2004:349).

## 2- أهمية النجاح الاستراتيجي للمنظمات

أن رسالة المنظمة من الموضوعات المهمة و الأساسية التي يجب أن تأخذها المنظمات العامة مأخذ الجد و الاهتمام ، لأهمية هذه الرسالة و تأثيرها على فكر و تصرف أعضاء المنظمة من جهة ، و انعكاسها على أدراك الأطراف الخارجية ذوي العلاقة بإمكانيات و طموحات و توجهات المنظمة من جهة أخرى، و تحدد هوية المنظمة و توجهاتها الإستراتيجية و السياسات و قواعد العمل للتنظيم الإداري فيها ، و من ثم تحدد مقومات و متطلبات استقرار و نمو المنظمات ، كما تحدد طبيعة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمات للمجتمعات " (الذهبي و الطائي ، 2001: 136-137) ، و ان الرؤية و الرسالة ليست مفاهيم ساكنة و إنما تتمتع بقدر كبير من الديناميكية الحركية كما و ان الثقافة و القيم التنظيمية لها تأثير واضح على كل منهما كما و أن لها حيز كبير في تحقيق النجاح في المنظمات بل أن من واجباتها إشاعة الثقافة و تتميتها داخل المنظمات و في المجتمعات ، إذ أن من "واجبها انجاز التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية " (المجذوب ، 2005: 17) ،

ابعاد النجاح الاستراتيجي: يمكن تحديد مجموعة من الابعاد للنجاح الاستراتيجي كما مبين بالشكل رقم 5.

شكل رقم (5) ابعاد النجاح الاستراتيجي



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر.

### أ- إستراتيجية محددة

وضح (الياسري، 2005:35) ان الإستراتيجية تعدّ الطاقة الكامنة القادرة على توجيه أية منظمة باتجاه التفوق والنجاح الطويل المدى . إذ أن الرؤية الواضحة عادةً ما تكون بسيطة وتعطي إدراكاً مشتركاً عاماً للتوجه الاستراتيجي ، وللغايات والأهداف ، والاستراتيجيات. كما ينبغي إن تتميز بالمرونة فإن عدم المرونة في الخطة الإستراتيجية قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة في حالات عدم التأكد والتغيرات البيئية السريعة ، ولغرض النجاح في عالم الواقع فإن بيئة

التخطيط في المنظمة يجب أن تكون منفتحة لكي تستقبل مؤشرات التغيير، وتستقبل تحذيرات الحاجة المحتملة للتغيير في التكتيكات والمناهج (أبو رذن، 2005:18-17)

#### ب- تنفيذ فعال

إن النجاح الاستراتيجي يكمن في توظيف الطاقات والاستعداد والموارد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والارتقاء للتصور والتوجه الاستراتيجي، إنما يعتمد على رسم معالم آلية التنفيذ الاستراتيجي وتهيئة واستخدام متطلبات نجاحه بفاعلية من أجل بقاء الوحدة حية ومتجددة ومبدعة ومتطورة. وفي دراسة قام بها (Charan&Clorin) عام 1999 فقد وجد إن نسبة (70%) من المنظمات كانت المشكلة الرئيسية هي في سوء التنفيذ (Macmilan&Tampoe,2000:172).

#### ج- ثقافة تحفيزية

يعد نجاح المنظمات مرهونا بامتلاكها ثقافة قوية تعمل على جذب الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهدافها، وتطوير ثقافتها لإبراز شخصيتها التي تؤثر في فلسفتها ونمطها الإداري (أبو رذن، 2005:63)، كما أضافت (العاني، 2008:60) إن الثقافة تؤثر في الوظائف التي تؤديها المنظمة باتجاهات عديدة سواء ما يتعلق بأشخاص العاملين فيها، أو العلاقات والتماسك بينهم الذي تخلقه الثقافة في المنظمة، وما يتعلق بالأعمال التنظيمية والوظيفية الداخلية وكذلك مساعدتها الأساسية في فهم البيئة الخارجية، وتحديد كيفية الاستجابة لها لغرض الاستمرار والبقاء والنجاح. إذا ما توفرت بها عناصر الثقافة المحفزة على العمل والإبداع).

#### د- الإبداع

نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة التي أفرزتها البيئة وخاصة في العقدين السابقين، دعت المنظمات إلى اتخاذ عدة خطوات من أجل التكيف والتأثير في البيئة، وكان من ضمن هذه الخطوات هو تشجيع الإبداع والحث عليه وجعله في مقدمة الأهداف التي تسعى إليها العديد من المنظمات إلى تحقيقه، وذلك لمساهمة الإبداع في ازدهار وتجديد المنظمة وفي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. فلقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجه المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات الإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع وتميئه في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف (العميان، 2005:392) ويشير (Hitt,et al,2001:544) إن هناك علاقة بين خلق القيمة الإبداعية والفاعلية التنظيمية،

هـ- رضا الزبون : اشار العديد من الباحثين الى ان درجة الإشباع والرضا للزبون المستفيد من الخدمة التي تقدمها الشركة للزبائن يمكن النظر اليها كمقياس للنجاح على المدى البعيد وهي تعد بمثابة المؤشر على النجاح الاستراتيجي للمنظمة (Hitt,et al,2001:548).

### المحور الثالث: الإطار العملي للبحث

#### أولاً: عرض وتحليل البيانات

سيتم عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات العينة فيما يخص أبعاد الريادة الاستراتيجية وهي: (الإبداع، المبادأة، تحمل المخاطر، المرونة، الاستقلالية)، ومن ثم إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات البحث واعتمادها لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف.

بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.03) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، في حين ان الانحراف المعياري العام بلغ (1.04) وهذا يشير الى تجانس مقبول للبيانات، وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (25.6)، مما يدل على اهمية هذا المتغير بالنسبة لعينة البحث، والجدول (6) يوضح ذلك.

**الجدول (6): وصف اراء عينة البحث حسب ابعاد الريادة الاستراتيجية**

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	مقياس الاجابة					الاسئلة		
			لا اتفق تماماً 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق تماماً 5			
22.5	1.02	4.00	2	2	9	20	27	1	الابداع	
23.7	1.00	4.21	2	5	7	20	26	2		
26.7	1.10	4.11	3	4	9	14	30	3		
26.4	1.07	4.05	1	3	14	16	26	4		
25.4	1.05	4.12	1	6	8	21	24	5		
24.9	1.04	4.09	المجموع العام							
28.3	1.15	4.05	1	3	14	18	24	6	المبادأة	
29.7	1.12	3.77	3	5	10	19	23	7		
27.8	1.08	3.88	2	4	12	19	23	8		
25.0	1.00	4.00	1	4	12	20	23	9		
30.1	1.19	3.95	2	5	12	16	25	10		
28.1	1.108	3.93	المجموع العام							
26.8	1.07	3.98	1	5	15	18	21	11	تحمل المخاطر	
27.9	1.12	4.01	1	7	10	15	27	12		
25.0	1.00	4.00	2	3	5	25	25	13		
25.7	1.05	4.08	2	4	8	20	26	14		
25.4	1.01	3.97	3	5	11	17	24	15		
26.1	1.05	4.00	المجموع العام							
23.7	1.00	4.21	1	5	12	16	26	16	المرونة	
24.1	0.97	4.01	0	1	19	15	25	17		
23.3	0.93	3.99	0	6	13	19	22	18		
26.2	1.05	4.00	1	4	12	15	28	19		
25.1	1.01	4.01	2	2	10	22	24	20		
24.4	0.992	4.04	المجموع العام							
21.1	0.91	4.3	1	2	6	20	31	21	الا	

26.2	1.08	4.11	2	4	6	18	30	22
26.0	1.04	4.00	1	4	9	14	32	23
23.6	0.97	4.10	1	3	8	19	29	24
26.1	1.06	4.05	1	6	8	19	26	25
24.6	1.01	4.11	المجموع العام					
25.6	1.04	4.03	المجموع الاجمالي للمتغير					

N=60

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث، عن كل بعد من هذه من الأبعاد

#### أ- الابداع

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الابداع (4.09) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (1.04) مما يؤكد على التجانس المقبول في اجابات العينة وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (24.9)، وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع البحث تأخذ بنظر الاعتبار الابداع على انه اداة للريادة، وهذا ما لمسها الباحث اثناء الزيارات التي قام بها الى الشركة اذ ان الشركة تعد الابداع المحور الاساس لنجاح اعمالها.

#### ب- المبادرة:

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده المبادرة (3.93) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (1.108) مما يؤكد على التنسنت العالي في اجابات العينة وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (28.1)، وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع البحث تأخذ على عاتقها المبادرة في وضع الاستراتيجيات والسياسات المناسبة لمواجهة التحديد وتدعيم الفرص السوقية المطروحة.

#### ج- تحمل المخاطر:

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده تحمل المخاطر (4.00) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (1.05) مما يؤكد على الانسجام الجيد في اجابات العينة وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (26.1)، وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع البحث تميل دوماً لتحمل المخاطر العالية املأً منها لزيادة العوائد فضلاً عن منافسة الاخرين كسياسة مميزة.

#### د- المرونة:

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده المرونة (4.04) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.992) مما يؤكد على الانسجام الجيد في اجابات العينة وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (24.4)، وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع البحث مرنة في وضع السياسات والخطط النموذجية لتدعم فرصها ومواجهة تحدياتها وكذلك السياسات الكفيلة بتلبية حاجات ورغبات الزبائن وبالوقت المناسب

#### هـ- الاستقلالية:

و- بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها الاستقلالية (4.11) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبتباخراف معيارى قدره (1.01) مما يؤكذ على الانسجام الجىء فى اجاباء العىنة وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (24.6)، وهذا ىشبر الى ان الشركة مجتمع البءء ءءعم اءءاء القراراء فى الفروع الاخرى واعطاء الحرىة الكافىة فى مواجهة ءءءىاء.

#### 1- عرض وءءلىل وءفسىر ارء العىنة عن ابعاء النءاء الاسءرائجى

سىءم عرض وءءلىل البىاءاء ءى اءهرءها الاسءبائة لاسءءاباء العىنة فىما ىءص ابعاء القءرة ءءافسىة وهى: (اسءرائجىة مءءءة، ءءفىء فىءال، ءءافء ءءفىزىة، اءءاع، رءا الزىون)، ومن ءم اءءاء جءاول ءءوزىعاء ءءكرارىة لمءعبراء البءء واعءماءها لأعراض عملىة ءءلىل الإءصائى للءصول على الأوساط الحسابىة، والانءرافاء المعىارىة ومعاملاء الاختلاف.

بلغ الوسط الحسابى الموزون (4.03) وهو اكبر من الوسط الحسابى الفرضى والبالغ (3)، فى ءىن ان الانءراف المعىارى العام بلغ (1.02) وهذا ىشبر الى ءءانس بىء بىن البىاءاء، وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (25.3)، مما ىءل على اهمىة هذا المءعبر بالنسبة لعىنة البءء، والءءول (7) ىوضء ءءك.

#### الءءول (7): ارء عىنة البءء ءول ابعاء النءاء الاسءرائجى

معامل الاختلاف %	الانءراف المعىارى	الوسط الحسابى الموزن	مقىاس الاجابء					الاسءلة		
			لا اءفء 1	لاءفء 2	مءاء 3	اءفء 4	اءفء 5			
21.6	0.91	4.2	1	2	6	20	31	26	اسءرائجىة مءءءة	
24.9	1.00	4.01	2	4	6	18	30	27		
25.5	1.02	4.00	1	4	9	14	32	28		
24.5	0.98	3.99	1	3	8	19	29	29		
24.6	0.99	4.01	1	6	8	19	26	30		
24.2	0.98	4.04	المءموع العام							
26.8	1.10	4.10	2	5	8	14	31	31	ءءفىء فىءال	
25.9	1.01	3.89	2	4	7	18	29	32		
23.4	0.94	4.01	2	5	9	15	29	33		
27.7	1.11	4.00	2	4	9	13	32	34		
25.5	0.99	3.88	1	3	8	17	31	35		
25.8	1.03	3.97	المءموع العام							
24.3	1.00	4.11	1	3	13	14	29	36	ءءافءة ءءفىزىة	
27.7	1.11	4.00	2	5	9	14	30	37		
25.4	1.01	3.97	2	4	12	19	23	38		

25.7	1.05	4.07	1	4	12	15	28	39		
24.5	0.98	3.99	2	5	7	19	27	40		
25.5	1.03	4.02	المجموع العام							
25.1	1.03	4.10	1	5	7	18	29	41	إبداع	
27.5	1.10	4.00	1	7	9	16	27	42		
25	1.04	4.15	2	3	5	18	32	43		
26.5	1.08	4.07	2	4	8	20	26	44		
25.2	1.00	3.96	2	6	6	17	29	45		
25.8	1.05	4.05	المجموع العام							
27.5	1.10	4.00	2	5	10	15	28	46	رضا الزبون	
24	1.00	4.15	1	3	12	14	30	47		
25.3	1.03	4.07	1	5	9	20	25	48		
27.3	1.12	4.09	2	6	9	12	31	49		
23.8	0.98	4.11	1	3	10	17	29	50		
25.5	1.04	4.08	المجموع العام							
25.36	1.02	4.03	المجموع الاجمالي لهذا المتغير							

لمصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**N=60**

وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث، عن كل بعد من هذه من الأبعاد:

أ- استراتيجية محددة:

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الاستراتيجية المحددة (4.04) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.98) مما يؤكد على الانسجام الجيد في اجابات العينة وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (24.2)، وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع البحث ميالة لوضع استراتيجية محددة الهدف منها رسم الخطط والاهداف المستقبلية.

ب- تنفيذ فعال : بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد التنفيذ الفعال (3.97) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (1.03) مما يؤكد على الانسجام الجيد في اجابات العينة وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (25.8)، وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع البحث تسعى وباستمرار الى الاهتمام بالتنفيذ الفعال لاستراتيجياتها واهدافه

ج- ثقافة تحفيزية:

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الثقافة التحفيزية (4.02) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (1.03) مما يؤكد على الانسجام الجيد في اجابات العينة وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (25.5)، وهذا

يشير الى ان الشركة مجتمع البحث تسعى وباستمرار الى الاهتمام بالثقافة كأداة لتحفيز العاملين للقيام بالأعمال بالشكل الامثل.

#### د- ابداع

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الابداع (4.05) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (1.05) مما يؤكد على الانسجام الجيد في اجابات العينة وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (25.8)، وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع البحث تسعى وباستمرار الى الاهتمام بالابداع باعتباره احد اهم الوسائل لزيادة الفرص الاستراتيجية وصولاً للنجاح.

#### هـ- رضا الزبون:

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد رضا الزبون (4.08) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدره (1.04) مما يؤكد على الانسجام الجيد في اجابات العينة وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (25.5)، وهذا يشير الى ان الشركة مجتمع البحث تسعى لإيجاد استراتيجيات مناسبة لإرضاء زبائنهم باعتبارهم المحور الاساس في تحقيق النجاح.

#### 2- اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

سنتناول في هذا المبحث اختبار وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين الريادة الاستراتيجية بأبعادها كمتغير مستقل، والنجاح الاستراتيجي بأبعاده كمتغير معتمد، وكالآتي:

##### أ- اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

سيتم اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين الريادة الاستراتيجية بأبعادها التي نصت عليها الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك عبر استخدام معامل الارتباط البسيط. اذ انطلقت الفرضية الرئيسة الاولى من توقع (توجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين الريادة الاستراتيجية بأبعادها والنجاح الاستراتيجي بأبعاده). ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرئيس المستقل وهو الريادة الاستراتيجية بأبعادها الخمس، والمتغير المعتمد وهو النجاح الاستراتيجي .

1- اظهر بعد الأبداع بوصفه احد ابعاد الريادة الاستراتيجية (6) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات النجاح الاستراتيجي من مجموع العلاقات والبالغة (6) علاقات ارتباط، وبما يشكل (100%) وبمستوى معنوية (0.01)، وكانت اقوى علاقة هي بين الابداع ورضا الزبون وكانت قيمة العلاقة (0.640)، وتدل هذه النتيجة على اهمية رضا الزبون بالنسبة للأبداع. وفي ضوء هذه النتيجة يتم اثبات الفرضية

2- الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى اي ان الشركة مجتمع البحث تعد الابداع امر مهم وعامل حاسم لنجاحها الاستراتيجي

3- تبين ان بعد المبادأة بوصفها احدى ابعاد الريادة الاستراتيجية ترتبط ب(6) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات النجاح الاستراتيجي من مجموع العلاقات والبالغة (6) علاقات، وبما يشكل (100%) وبمستوى معنوية (0.01)، وكانت اقوى علاقة هي بين المبادأة ورضا الزبون وكانت قيمة العلاقة (0.815)، وتدل هذه النتيجة على اهمية رضا الزبون بالنسبة لتقبل للمبادأة وفي ضوء هذه النتيجة يتم اثبات الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة

- الاولى. اي ان الشركة مجتمع البحث اسرع من غيرها في انتاجها او تطويرها لمنتجات جديدة، او تحديدها وسيلة جديدة للإنتاج لم يسبق لاحد اخر ان اكتشفها سعياً منها لتدعيم نجاحها الاستراتيجي.
- 4- ان بعد تحمل المخاطر بوصفه احد ابعاد الريادة الاستراتيجية اظهر (6) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات النجاح الاستراتيجي من مجموع العلاقات والبالغة (6) علاقات وبما يشكل (100%) وبمستوى معنوية (0.01)، وان العلاقة بين تحمل المخاطر والابداع وهي العلاقة البارزة على بين بقية الابعاد اذ كانت قيمتها (0.710)، وتدل هذه النتيجة على اهمية الابداع بالنسبة لتحمل المخاطر. وفي ضوء هذه النتيجة يتم اثبات الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الفرعية الاولى.
- 5- ارتبط المرونة بوصفها احدى ابعاد الريادة الاستراتيجية ب(6) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات النجاح الاستراتيجي من مجموع العلاقات، والبالغة (6) علاقات، وبما يشكل (100%) وبمستوى معنوية (0.01)، وكانت العلاقة بين المرونة واستراتيجية محددة هي الاقوى والتي قيمتها (0.707)، وتدل هذه النتيجة على اهمية الاستراتيجية المحددة بالنسبة للمرونة. وفي ضوء هذه النتيجة يتم اثبات الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الاولى.
- 6- أظهر بعد الاستقلالية بوصفه احد ابعاد الريادة الاستراتيجية (6) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات النجاح الاستراتيجي من مجموع العلاقات، والبالغة (6) علاقات، وبما يشكل (100%) وبمستوى معنوية (0.01) وكانت اقوى علاقة هي بين الاستقلالية ورضا الزبون وكانت قيمة العلاقة (0.725)، وتدل هذه النتيجة على اهمية رضا الزبون بالنسبة للاستقلالية. وفي ضوء هذه النتيجة يتم اثبات الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الاولى.
- 7- أظهر اجمالي الريادة الاستراتيجية (6) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات النجاح الاستراتيجي من مجموع العلاقات والبالغة (6) علاقات ارتباط، وبما يشكل (100%) وبمستوى معنوية (0.01)، وفي ضوء هذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسة الاولى على المستوى الاجمالي.
- 8- كانت علاقة الارتباط لأجمالي الريادة الاستراتيجية مع اجمالي النجاح الاستراتيجي عالية إذ بلغ معامل الارتباط (0.856)، وهو دال معنوياً بمستوى (0.01)، وهذا يؤكد ميل العلاقة للزيادة، إذا ما تكامل الريادة الاستراتيجية مع بعضها بعلاقتها مع ابعاد النجاح الاستراتيجي مجتمعة اكثر منها اذا ما كانت بشكل منفرد.

#### ب- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

سيتم اختبار وتحليل علاقة التأثير بين الريادة الاستراتيجية بأبعاده والنجاح الاستراتيجي، وكما نصت عليها الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك عبر استخدام الانحدار الخطي البسيط (*Simple Regression*)، كما تم استخدام (*F*) لاختبار معنوية معادلة الانحدار وكذلك عرض قيم معامل الميل الحدي (*B*) ومعامل التفسير ( $R^2$ ) لقياس نسبة تفسير الريادة الاستراتيجية بأبعادها للتغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي، إذ نصت الفرضية الرئيسة الثانية على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للريادة الاستراتيجية في تعزيز فرص النجاح

الاستراتيجي). ومن النماذج التي تظهر في الجدول (9) الذي يبين نماذج التأثير المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات الريادة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي يتبين لنا ما يأتي:

الجدول (9): علاقات التأثير بين الريادة الاستراتيجية بأبعادها مع النجاح الاستراتيجي

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		النجاح الاستراتيجي	constant	المتغير المعتمد
	الجدولية (1%)	المحسوبة	B	A	المتغير المستقل
0.768	7.022	192.259	0.942	0.375	الريادة الاستراتيجية
0.440	7.022	51.980	0.772	0.970	الابداع
0.761	7.022	159.357	0.607	1.094	المباداة
0.640	7.022	81.151	0.686	1.342	تحمل المخاطر
0.570	7.022	87.126	0.561	1.10	المرونة
0.488	7.022	60.801	0.705	1.101	الاستقلالية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1- اظهر الابداع بوصفه احد ابعاد الريادة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً مع المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) ، وكانت العلاقة ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة اعلى من قيمة (F) الجدولية، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة له (51.980) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.022)، وكان معامل التفسير (R<sup>2</sup>) للابداع مع النجاح الاستراتيجي (0.440) اي ان نسبة (44%) من التغير في فرص النجاح الاستراتيجي يمكن تفسيرها بدلالة الابداع، أما النسبة المتبقية والبالغة (56%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث، اما قيمة الميل الحدي (B) فقد كانت (0.772)، وهذا يشير الى ان زيادة متغير الابداع بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (77.2%) من وحدة انحراف معياري واحد. تسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية.

2- اظهر المباداة بوصفها احدى ابعاد الريادة الاستراتيجية معنوياً مع المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)، وكانت العلاقة ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة اعلى من قيمة (F) الجدولية، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة له (159.357) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.022)، وكان معامل التفسير (R<sup>2</sup>) للمباداة مع النجاح الاستراتيجي (0.761) اي ان نسبة (76.1%) من التغير في فرص النجاح الاستراتيجي يمكن تفسيرها بدلالة المباداة، أما النسبة المتبقية والبالغة (23.9%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث، اما قيمة الميل الحدي (B) فقد كانت (0.607)، وهذا يشير الى ان زيادة متغير المباداة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (60.7%) من وحدة انحراف معياري واحد. تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

3- اظهر بعد تحمل المخاطر بوصفه احد ابعاد الريادة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً مع المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) ، وكانت العلاقة ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة اعلى من قيمة (F) الجدولية، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة له (81.151) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.022)، وكان معامل التفسير (R<sup>2</sup>) لتحمل المخاطر مع النجاح الاستراتيجي (0.640) اي ان نسبة (64%) من التغير

في فرص النجاح الاستراتيجي يمكن تفسيرها بدلالة تحمل المخاطر، أما النسبة المتبقية والبالغة (36%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث، أما قيمة الميل الحدي (B) فقد كانت (0.686)، وهذا يشير الى ان زيادة متغير تحمل المخاطر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (68.6%) من وحدة انحراف معياري واحد.

#### 4- المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

- 1- ظهر ان هناك عملية زيادة استراتيجية في الشركة مجتمع البحث من خلال تبني مستوى جيد وان هذه يعود مردوده الى اهتمام الشركة ب(الابداع، المبادرة، تحمل المخاطر، المرونة، الاستقلالية).
- 2- تبين ان هناك مستويات جيدة للنجاح الاستراتيجي في الشركة مجتمع البحث وان هذه المستويات التي ظهرت نتيجة للاهتمام الذي اظهرته هذه الشركة ب (استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، ابداع، رضا زبون).
- 3- تبين ان ادارة الشركة المبحوثة قد استعملت المبادرة في تعزيز النجاح الاستراتيجي فيها وظهرت هذه المساهمة متميزة في مجال (رضا لزبون، استراتيجية محددة، الابداع، الثقافة التحفيزية، والتنفيذ الفعال).
- 4- ظهر ان ادارة الشركة المبحوثة قد وظفت تحمل المخاطر مما انعكس ذلك في دعم النجاح الاستراتيجي وقد كان لهذا التوظيف دور بارز في تعزيز (الابداع، رضا الزبون، التنفيذ الفعال، استراتيجية محددة، ثقافة تحفيزية).
- 5- كان للمرونة دور واضح في تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركة المبحوثة انعكس ذلك في تدعيم (رضا الزبون، استراتيجية محددة، ثقافة تحفيزية، ابداع، تنفيذ فعال).
- 6- كان لتوظيف الشركة المبحوثة الاستقلالية قد اسهم في تعزيز النجاح الاستراتيجي لديها بشكل عام لكن كان هذا التوظيف متفاوتاً على مستوى الابعاد الفرعية بين تعزيز عالي لا سيما في (رضا الزبون، استراتيجية محددة، ثقافة تحفيزية)، في حين متوسطاً في كل من (تنفيذ فعال، ابداع).
- 7- ظهر ان ادارة الشركة المبحوثة قد استخدمت الابداع لخلق المزيد من فرص تدعيم النجاح الاستراتيجي وظهر هذا جلياً من الدعم المقدم من قبل الابداع لكل من (استراتيجية محددة ورضا الزبون) وبدعم اقل لكل من (ثقافة تحفيزية، تنفيذ فعال، الابداع).
- 8- تبين ان الشركة المبحوثة توظيف ابعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعاً في تعزيز المزيد من النجاح الاستراتيجي، اكثر مما لو استعملت تلك الابعاد بشكل منفرد، وهذا يؤكد استنتاجاً منطقياً على وجود ترابط وتكامل بين هذه الابعاد ينعكس دوره بشكل اكبر بالأسلوب الجمعي، مما لو استعملت بشكل منفرد لتحقيق النجاح الاستراتيجي في مجال عملها.

##### ثانياً: التوصيات

- 1- استثمار التطبيقات الحديثة، التي تستخدمها الشركة مجتمع البحث والعمل على تطويرها والاستفادة منها في تعزيز النجاح الاستراتيجي، ويتم هذا من خلال تكثيف الدورات التدريبية للكوادر المتخصصة في الشركة والمرووسين واهتمام الادارة العليا بالأبداع والمبدعين.

- 2- تحقيق الشفافية والوضوح في اعمال الشركة مجتمع البحث من اجل التوصل الى مستويات عالية من الابداع وقيادة القرارات فيها بشكل سليم.
- 3- استقطاب الافراد ذوي المهارات المتميزة من داخل القطر للحصول على افراد ذوي مهارات خاصة التي يصعب على الشركات المنافسة الحصول عليها وضمان تفوقها في عملها وبلوغ الريادة بشكل مستمر، من خلال تقديم المحفزات والمزايا المادية والمعنوية لهؤلاء الافراد.
- 4- اشراك اغلب مدراء الأقسام والفروع للشركة واصحاب الخبرة في اعادة صياغة الاستراتيجية للشركة.
- 5- زيادة اهتمام الشركة مجتمع البحث بالمباداة لما له تأثير مباشر في نجاح الشركة من خلال اقتناص الفرص المتاحة وتوقع الطلبات المستقبلية.
- 6- تفعيل وزيادة شبكات العلاقات مع الشركات الاخرى الهدف منها زيادة الخبرات وتبادل المعلومات فضلاً عن تسهيل الخدمات والتعاملات مع الزبائن مما يكسب هذه الشركات ميزة تنافسية.
- 7- ادخال منتجات جديدة من شأنها اضافة قيمة اكبر للزبائن الامر الذي يزيد من فرص نجاحها

## المصادر

- 1- اسماعيل ، عمر علي ، (2011) " خصائص الريادي في المنظمات الصناعية واثرها على الابداع التقني : دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلي / نينوى " ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، العدد 4 ، المجلد 12 ، جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم الادارة الصناعية .
- 2- شمس الدين ، ابراهيم واخرون ، (2005) " الاعلام " ، مؤسسة الاعلامي للمطبوعات ، بيروت لبنان.
- 3- طاهر ، ناجحة محمد ، (2006) " الابداع بالمزيج التسويقي واثره في تحقيق التفوق التسويقي : دراسة حالة شركة الوسام لمنتجات الالبان والمواد الغذائية المحدودة / كربلاء " ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
- 4- الزغبى ، علي فلاح ، (2011) " العوامل المؤثرة على الابداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة : دراسة مقارنة بين الجزائر والاردن " ، ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد العاشر ، جامعة الزرقاء ، الاردن .
- 5- جروان، السابق (1985)، "معجم اللغات"، دار السابق للنشر، بيروت، لبنان.
- 6- البعلبكي ، رمزي منير (2009) ، "المورد الحديث" بيروت " دار العلم للملايين " .
- 7- ألكرابي ، كاظم نزار عطية ، (1999) ، الإدارة الإستراتيجية و أثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية : دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية " ، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة أعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، غير منشورة .
- 8- الذهبي ، جاسم محمد و الطائي ، علي حسون ، (2001) ، " إدارة الاستراتيجية بين رسالة المنظمة وأهدافها دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية العاملة في المنظمات العراقية " مجلة الإدارة و الاقتصاد | الجامعة المستنصرية | ع 36 .
- 9- المجذوب، طارق، " الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة و الإصلاح الإداري " (2005) ، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت.
- 10- أبو بكر، مصطفى محمود، النعيم، فهد بن عبد الله، " الإدارة الإستراتيجية وجود وتفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة " (2008)، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 11- الياصري، أكرم محسن مهدي(2005)،" التوافق بين دورة حياة المنظمة و كل من الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية و تأثيرها في الأداء ، دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة و الاقتصاد ، الجامعة المستنصرية
- 12- أبو رذن، إيمان بشير محمد مصطفى(2005)،"التوجه الاستراتيجي و أثره في مجالات التغيير"،دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل،رسالة ماجستير إدارة أعمال(غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل
- 13- الحلامة، محمد عزات و العزاوي، سامي فياض(2009)،" رأس المال المعرفي و أثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال"، دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع (19)، ص-ص(101-162)
- 14- ياسين، سعد غالب ، (1998) ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، عمان

- 15- الأنعمي، صباح عبد الوهاب عبد الرزاق(2007)، "تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية و دورها في تنفيذ و تقييم الإستراتيجيات الوظيفية في بيئة الأعمال المعاصرة، دراسة تطبيقية في الشركات العامة لصناعة الزيوت النباتية، أطروحة دكتوراه محاسبة (غير منشور)، مقدمة إلى كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد
- 16- Hisrich, Robert, D., and Peters, Michael, P., (2005), "Entrepreneurship", New York, McGaw – Hill.
- 17- Nazir, Muhammad, A., and Ramazan, M., (2012), "Contribution On Entrepreneurship In Economic Growth ", Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol. 4, No. 3.
- 18- Eriksson, Joel and Thunberg, Nils, (2006), "Resources and Entrepreneurial Orientation Empirical Findings From the Foftware Industry of Sri Lanka", Master's thesis within Business Administration, Junketing
- 19- Van Rensburg, Deryck J,(2013)," Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm?", Journal of Management and Strategy" , Journal of Management ,Vol 4, No 1,pp .
- 20- Kuratko ,Donald .F & Audretsch ,David .B (2009) Strategic Entrepreneurship : Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept , Strategic Entrepreneurship Journal , pp 1-17 .
- 21- Ireland, R.D. & Webb, J.W, (2007), Strategic entrepreneurship: creating competitive advantage through streams of innovation, Journal of Business Horizons, Vol 50. No 1, pp 59- .
- 22- Luke ,Belinda,(2005), Uncovering strategic entrepreneurship : An examination of theory and practice , Master Thesis , University of Technology in partial fulfillment of a masters of Business degree .
- 23- Klein ,Peter G. & Mahoney , Joseph T. & McGahan , Anita M. and Pitelis , Christos N. (2013), " Capabilities and Strategic Entrepreneurship in Public Organizations ". *Strategic Entrepreneurship Journal* , *Strat. Entrepreneurship J.*, 7: 70–91 (2013)
- 24- Ferreira,Joao .(2002),"Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective ", International Council for Small Business , 47th World Conference San Juan, Puerto Rico June 16-19, 2002.
- 25- Hitt , Michael A& Ireland R. Duane & Camp S. Michael and Sexton ,Donald L.(2013)," Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives", <http://www.blackwellpublishing.com/pdf/HittSE001.pdf> .
- 26- Bhardwaj, B.R. &Sushil&Momaya, K.: (2011) "Drivers and enablers of Corporate entrepreneurship: Case of a software Giant from India", Journal of Management Development ,Vol.30, No.2, pp.187-205.
- 27- Dumitru, Adrian :( 2008) "Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy :the need for Strategic Entrepreneurship", Acadmy of Economic Studies ,Bucharest, pp.73-80.