



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The role of strategic management in developing the entrepreneurial  
behavior of employees: A survey of the opinions of employees at Warith  
al-Anbiya University**

**Fawwaz Faiq Salibi Al-Masoudi\*, Wahad Raheem Jihad, Tabarak Halim Numas**

College of Administration and Economics/Warith Al-Anbiya University

**Keywords:**

Strategic management, entrepreneurial behavior, University of Inheritance of the Prophets.

**Article history:**

Received 10 Dec. 2024  
Accepted 19 Jan. 2025  
Available online 25 Jun. 2025

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**



**Fawwaz Faiq Salibi Al-Masoudi**

College of Administration and Economics/Warith Al-Anbiya University

**Abstract:** This research deals with the role of strategic management in developing the entrepreneurial behavior of employees, an exploratory study of the opinions of employees at the University of Warith al-Anbiya in question, and then testing the effect between strategic management and the entrepreneurial behavior of employees.

The researcher used an applied study, where data was collected through questionnaires that were distributed to university employees to analyze the literature related to the subject of this research. Warith al-Anbiya University in Karbala was chosen as a place to test the research hypotheses, and a simple random sample was taken, consisting of (80) employees of the university. Based on equations, the size of the research community reached (100) workers. The research also showed that strategic management in developing the entrepreneurial behavior of employees is linked to the existence of a moral and positive correlation between the strategic management variable and the entrepreneurial behavior variable. Among the most important results of the research is that the relationship between strategic management and Entrepreneurial is represented by the integration of roles between setting a vision and strategies that support Entrepreneurial and providing a stimulating environment. For employees to adopt entrepreneurial behavior, by enhancing entrepreneurial culture and developing skills. By developing skills and stimulating innovation, strategic management can transform employees into a driving force towards development and innovation within the organization, which contributes to achieving its long-term goals and improving its performance. Therefore, the researcher has recommended a number of recommendations, the most important of which is the necessity of developing a material and moral rewards system that encourages employees. For presenting entrepreneurial ideas and innovative projects, rewards can include financial incentives, certificates of appreciation, and job promotions granted to workers who contribute to developing university operations and achieving innovation.

## دور الادارة الاستراتيجية في تطوير السلوك الريادي للعاملين: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في جامعة وارث الانبياء

فواز فائق صليبي المسعودي      وهاد رحيم جهاد      تبارك حليم نوماس  
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة وارث الانبياء

### المستخلص

يتناول هذا البحث دور الادارة الاستراتيجية في تطوير السلوك الريادي للعاملين دراسة استطلاعية لآراء العاملين في جامعة وارث الانبياء محل البحث ومن ثم اختبار التأثير بين الادارة الاستراتيجية والسلوك الريادي للعاملين.

واستخدم الباحث الدراسة التطبيقية إذ تم جمع البيانات من خلال استبانات تم توزيعها على العاملين في الجامعة لتحليل الأدبيات المتعلقة بموضوع هذا البحث، حيث تم اختيار جامعة وارث الانبياء في كربلاء مكاناً لاختبار فرضيات البحث وأخذت عينة عشوائية بسيطة تكونت من (80) موظف من العاملين في الجامعة استناداً إلى معادلات إذ بلغ حجم مجتمع البحث (100) عامل. وأوضح البحث أيضاً أن الادارة الاستراتيجية في تطوير السلوك الريادي للعاملين ترتبط بوجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير الادارة الاستراتيجية ومتغير السلوك الريادي، ومن بين أهم نتائج البحث أن العلاقة بين الادارة الاستراتيجية والريادة تتمثل في تكامل الأدوار بين وضع رؤية واستراتيجيات تدعم الريادة وبين توفير بيئة محفزة للعاملين لتبني السلوك الريادي، ومن خلال تعزيز الثقافة الريادية، وتطوير المهارات، وتحفيز الابتكار، تستطيع الادارة الاستراتيجية تحويل العاملين إلى قوة دافعة نحو التطور والابتكار داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق أهدافها على المدى الطويل وتحسين أدائها، لذلك فإن الباحث قد أوصى بعدد من التوصيات ومن أهمها ضرورة وضع نظام مكافآت مادي ومعنوي يشجع العاملين على تقديم أفكار ريادية ومشاريع مبتكرة، يمكن أن تشمل المكافآت الحوافز المالية، وشهادات التقدير، والترقيات الوظيفية التي تُمنح للعاملين الذين يساهمون في تطوير عمليات الجامعة وتحقيق الابتكار.

**الكلمات المفتاحية:** الادارة الاستراتيجية، السلوك الريادي، جامعة وارث الانبياء.

### المقدمة

في عالم تتداخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيه التغيرات بسرعة انتشار المعلومات، وتتشابك فيه الأعمال والتصرفات، لتحدث معطيات مستجدة تشكل مقدمات لأفعال وتصرفات جديدة، لا بد أن تدار منظماتنا ومؤسساتنا الاقتصادية بأسلوب إداري هادف وواعٍ كي نستطيع التحرك في سياق مقصود ومراد، يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من المشاكل والعقبات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة، تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها، وهذا الأسلوب الإداري المشار إليه هو ما يطلق عليه الادارة الاستراتيجية، وبناء عليه فإن البحث سيركز بشكل أساسي على تسليط الضوء على دور الادارة الاستراتيجية في تطوير السلوك الريادي للعاملين (دراسة استطلاعية لآراء العاملين في جامعة وارث الانبياء) حيث أصبحت الريادة ضرورة ملحة لمساهمتها الكبيرة في دعم وتحقيق الكثير من المزايا، فهي تساعد المؤسسة التعليمية وخاصة الجامعات على توليد مصادر جديدة لهذه المزايا وإعادة تجديد أدوارها.

**منهجية البحث:** يتناول هذا القسم الإطار العام للدراسة كأساس للبحث العلمي، بما في ذلك أهمية البحث، وأهدافه، والفرضيات، وكذلك تحديد المشكلة وعلاجها للوصول إلى الهدف الأساسي للبحث. **أولاً. مشكلة البحث:** تواجه العديد من المؤسسات الأكاديمية تحديات تتعلق بتطوير السلوك الريادي لدى الموظفين، وقد تكون الإدارة الاستراتيجية عنصرًا حاسمًا في تحديد مسار المنظمة وتعزيز سلوك الابتكار والإبداع، لكن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتطوير السلوك الريادي لدى الموظفين ليست دائمًا واضحة أو مفعلة بشكل صحيح.

ومن ثم فإن مشكلة البحث تتمثل في السؤال الآتي:

❖ كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تسهم في تطوير السلوك الريادي للموظفين؟

وتتفرع عن هذا السؤال الرئيس أسئلة فرعية عدة:

- ما هي الأدوات والاستراتيجيات التي يمكن للإدارة الاستراتيجية استخدامها لتحفيز سلوك ريادة الأعمال؟

- ما هي العوامل المؤسسية والتنظيمية التي تعزز أو تعيق تطور السلوك الريادي؟

- كيف يؤثر توفر الموارد والهيكل التنظيمي على السلوك الريادي للموظفين؟

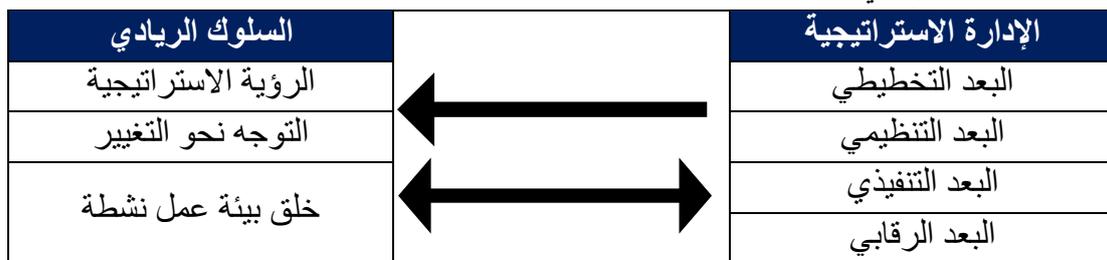
- ما علاقة الثقافة الجامعية بالإدارة الاستراتيجية في دعم السلوك الريادي؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تعد هذه الدراسة مهمة لأنها تساعد جامعة وارث الانبياء على فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والسلوك الريادي، وكيف يمكن توظيف الإدارة لتشجيع العاملين على تبني عقلية ريادية، مما يسهم في تطوير الأداء التنظيمي والابتكار المستمر، وتحفيز وتحسين أداء الموظفين العاملون الذين يتمتعون بسلوك ريادي يكونون أكثر حماساً ومشاركة في تحقيق أهداف الجامعة، إذ إن الإدارة الاستراتيجية التي تدعم هذا السلوك تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز الداخلي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل. مما يؤدي هذا التأثير الإيجابي على الأداء ويعزز من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

**ثالثاً. هدف البحث:** في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته يمكن أن تنعكس أهداف البحث في الآتي:

1. تقديم إطار مفاهيمي حول الإدارة الاستراتيجية (مفهومها وتطورها وأهميتها ومستوياتها)
2. تقديم إطار مفاهيمي حول الريادة (مفهومها وتطورها وأهميتها ومستوياتها).
3. تحليل دور الإدارة الاستراتيجية في تحفيز وتطوير السلوك الريادي للعاملين.
4. اقتراح استراتيجيات عملية يمكن للإدارة استخدامها لتشجيع الريادة والابتكار في بيئة العمل.

**رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:**



**خامساً. فرضيات البحث:**

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها

والسلوك الرادي) وتتفرع منها فرضيات فرعية عدة:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط والسلوك الريادي بأبعاده.

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنظيم والسلوك الريادي بأبعاده.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنفيذ والسلوك الريادي بأبعاده.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة والسلوك الريادي بأبعاده.
- ❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة الاستراتيجية بأبعادهما في السلوك الريادي) وتتفرع منها فرضيات فرعية عدة:
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط في السلوك الريادي بأبعاده.
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتنظيم في السلوك الريادي بأبعاده.
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتنفيذ في السلوك الريادي بأبعاده.
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرقابة في السلوك الريادي بأبعاده.
- سادساً. مصادر البيانات والمعلومات:** تمثلت مصادر البيانات والمعلومات بمصادر تخص الجانبين العلمي (النظري) وأخرى تخص الجانب العلمي (التطبيقي)، إذ اعتمد في الجانب الأول على المنهج الاستنباطي متمثلاً بالبحوث والكتب والرسائل العربية منها والأجنبية، أما الجانب الثاني فاعتمد على المنهج استقصائي إذ تم توزيع استبانة على عدد من العاملين في جامعة وارث الانبياء، وتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام أساليب احصائية متقدمة لفهم دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير السلوك الريادي للعاملين.
- ويتكون البحث مما يأتي:
- منهجية البحث.
  - الجانب النظري.
  - الجانب العلمي.
  - الاستنتاجات والتوصيات.
- سابعاً. حدود البحث:**
- الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث على العاملين في جامعة وارث الانبياء
- الحدود الزمنية:** تعتمد الحدود الزمنية لهذا البحث على الفترة التي تم خلالها إعداد الجوانب النظرية والعملية للدراسة من (3/8/2024) إلى (18/10/2024) والتي تضمنت جمع البيانات وكذلك اعداد استمارة الاستبانة.
- ثامناً. نموذج الدراسة:** يتضمن الانموذج الفرضي الآتي:
1. المتغير المستقل: (Independent Variable) الإدارة الاستراتيجية: ويتضمن هذا المتغير أبعاد متعددة هي (البعد التخطيطي، البعد التنظيمي، البعد التنفيذي، البعد الرقابي).
  2. المتغير التابع: (Dependent Variable) السلوك الريادي للعاملين: ويشير إلى مستوى الابتكار والمبادرة والمخاطرة المحسوبة لدى الموظفين في بيئة العمل.
- تاسعاً. مجتمع وعينة الدراسة:**
1. **مجتمع الدراسة:** في إطار الدراسة الخاص بموضوع "دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير السلوك الريادي للعاملين" دراسة استطلاعية لآراء العاملين في جامعة وارث الانبياء، فإن مجتمع الدراسة يشمل الفئات الآتية:
- ❖ أعضاء الهيئة التدريسية: المدرسون والباحثون الذين يعملون في الجامعة بمختلف الأقسام والكليات.

- ❖ العاملون الإداريون: الموظفون الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة، من المديرين إلى العاملين في الأقسام الإدارية المختلفة (إدارة الموارد البشرية، المالية، شؤون الطلاب، إلخ)
  - ❖ العاملون الفنيون: الأفراد الذين يقومون بأدوار فنية أو تقنية تدعم العمليات التعليمية والإدارية في الجامعة.
2. **عينة الدراسة:** تم اختيار جامعة وارث الأنبياء في كربلاء مكاناً لاختبار فرضيات البحث وأخذت عينة عشوائية بسيطة تكونت من (80) موظف من العاملين في الجامعة استناداً إلى معادلات (، 1970 R & Morgan، Krejci، 607-610) إذ بلغ حجم مجتمع البحث (100) عامل.
- عاشراً. منهجية البحث:** تم اتباع المنهج الوصفي في الإطار المفاهيمي، واتباع المنهج التحليلي في الإطار التطبيقي.

### الإطار النظري للبحث

#### أولاً. الإدارة الاستراتيجية Strategic management

1. **مفهوم الإدارة الاستراتيجية concept of strategic management:** هناك العديد من المفاهيم حول الإدارة الاستراتيجية، لذا فإن التوصل إلى تعريف واحد متفق عليه أمر صعب التحقيق، لذا تُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية تنظيمية تهدف إلى تحديد الأهداف طويلة المدى للمؤسسة ووضع الخطط والسياسات لتحقيق هذه الأهداف تتضمن هذه العملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تحديد الفرص والتحديات، وتقييم الموارد والقدرات، واتخاذ القرارات المتعلقة بالتوجهات الاستراتيجية الواجب اتباعها (الخطاب، 2005:16). وتعرف أيضاً هي مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (أبو بكر، 2000: 23)، أو بأنها صياغة وتطبيق وتقييم القرارات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ. (البريدي، 2005: 7) وتعرف أيضاً بأنها وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها. (الزهراني، 2001: 28). أو هي الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها. (السيد، 1998: 45) وبعبارة أخرى تعرف الإدارة الاستراتيجية هي إطار شامل يساعد المؤسسات في توجيه جهودها لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وضمان استمرارية النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة (الزهراني، 2001: 14)

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية هو علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات البنائية الوظيفية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

2. **تطور الإدارة الاستراتيجية development of strategic management:** لقد شهد تطور الإدارة الاستراتيجية مراحل عديدة على مر الزمن، وتعكس كل منها التغيرات في بيئات العمل والتكنولوجيا والأساليب الإدارية، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

**المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل الأجل Long Term Planning Orientation:** امتدت هذه المرحلة منذ ستينيات القرن العشرين، وكان التركيز على القرارات التي كان لها الأثر الواسع في حياة المنظمة، وتمثلت الجهود الاستراتيجية بالعمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج استراتيجية لتتبع المنتجات، أو استراتيجية لتقليل حجم العمليات، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم استجابة المؤسسات للأوضاع المتغيرة التي تواجهها، مما يمكنها من إجراء التحليل

وتخصيص الموارد، وقد أطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الخافتة نظراً لعدم وضوح ملامح الإدارة الإستراتيجية وأبعادها الأساسية (مصدر سابق، العارف:15).

**المرحلة الثانية: الإدارة الاستراتيجية المحدود Limited Strategy Orientation:** ركزت هذه المرحلة على الانتقال من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي، وظهر ما يسمى باستراتيجية الإدارة، والخطوات الضرورية التي تتطلب تحديد الأهداف والغايات، والقيام بالتحليل والتنبؤ الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي لاغتنام الفرص وتجنبها. المخاطر والتطبيق الاستراتيجي مع مراقبة وتقييم تلك الخطوات. وتعد هذه المرحلة همزة وصل وسيطة بين المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة، وقد شملت هذه المرحلة فترة الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين. (العقاد، 2004:32)

ولذلك نقول إن هذه المرحلة تتعلق بالإدارة الإستراتيجية للرؤية الاستراتيجية وممارستها، إذ تبدأ بتدشين المهمة الاستراتيجية وتحديد خطواتها الأساسية والبدائل الرئيسية للتنفيذ، ومزايا بنائها على المدى الطويل. (نفس المصدر أعلاه: 34)

**المرحلة الثالثة: التوجه البيئي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية Environmental Orientation:** وهي المرحلة التي يمكن أن نطلق عليها تنفيذ الإستراتيجية، أي ما يتطلب من المؤسسة وضع أهداف سنوية، وتطوير السياسات، وتحفيز العاملين، وتخصيص الموارد، أي أن تنفيذ الإستراتيجية يعني تعبئة العاملين والمديرين وتوجيههم لوضع الاستراتيجيات الموضوعية موضع التنفيذ، ونظراً لتعقدها تعد هذه المرحلة من أصعب المراحل التي مرت بها الإدارة الإستراتيجية (القطامين، 1996:56). وقد أطلق الباحثون في مجال الإدارة الإستراتيجية على هذه المرحلة اسم الفترة المشرقة لدراسة الإدارة الإستراتيجية

وقسموها على المراحل الفرعية الآتية (بنيامين، 1980:33):

- مرحلة الستينيات (مرحلة الاستقرار).

- مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالي).

- مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التنافسي).

- مرحلة التسعينيات (مرحلة التغيير الموسع).

**المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية المتكامل Integrated Strategic Orientation:** وهي المرحلة الأكثر تعقيداً، إذ تمثل المرحلة المعاصرة الموجهة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم المراحل أبعادها الأساسية هي كما يأتي: (بدر، 1994: 10-11)

أ. تمثل الاستراتيجية الرؤية العامة التي يجب أن تكون عليها المنظمة، وتسعى إلى تحقيقها من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية، وبناء أهدافها وغاياتها بالوعي والوعي بعناصر التأثير المتعددة..

ب. ويركز الاتجاه المعاصر على معوقات مبدأ الاستراتيجية دون الخوض في التفاصيل في شرح خطوات الاستراتيجية الإدارية، معتبراً أن الإيمان بالمبدأ يكفي للتغلب على أي معوقات.

ج. تعتبر الإستراتيجية الإدارية وسيلة لتحقيق تماسك المنظمة داخليا وتحديد اتجاهها خارجيا مع تعزيز علاقتها بالتغيرات البيئية المختلفة.

د. تتزايد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي لتحديد عناصر القوة والضعف، وإيجاد الفرص والمخاطر التي يمكن أن تسد الفجوة الاستراتيجية.

- ه. يؤثر نوع المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة على عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- 3. أهمية الإدارة الاستراتيجية The importance of strategic management:** وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على تحديد أهداف وغايات المنظمة وتحديد التوجهات طويلة المدى لتحقيق هذه الأهداف ضمن إطار زمني مناسب وفي بيئة تتميز بالسرعة وعدم اليقين والمتابعة، وتقييم التنفيذ ومدى التقدم في تحقيق الأهداف من أجل مواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال (جونز، 2001:7). والتي تتمثل فيما يأتي:(المرسي، 2002: 50-51)
- أ. التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية
- ب. تدعيم المركز التنافسي
- ج. تخصيص الموارد والامكانات بطريقة فعالة.
- د. تساهم عمليات الإدارة الاستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمديرين وتطوير عادات التفكير في المستقبل.
- ه. توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.
- و. تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة أو تطوير أساليب العمل وتطوير معايير الأداء التنظيمي.
- 4. مستويات الإدارة الاستراتيجية Levels of strategic management:** من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الاستراتيجية أن نظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات رئيسية، وهي:
- ❖ **الاستراتيجية على المستوى المؤسسي (Corporate Level):** هذا هو أعلى مستوى في الإدارة الاستراتيجية، ويهتم بتحديد الاستراتيجيات العامة للمنظمة ككل. ويتضمن هذا المستوى اتخاذ القرارات بشأن الأنشطة التي يجب أن تشارك فيها المنظمة، وتحديد الأسواق التي يجب أن تدخلها، وتحديد طبيعة التوسع أو الانسحاب من قطاعات معينة. في هذا المستوى، يتم تحديد الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى للمنظمة (خبراء بي إم بي كيه، 2004: 25)
- ❖ **المستوى الأعمال (Business Level):** يركز هذا المستوى على الوحدات الفردية أو الأقسام المختلفة داخل المنظمة. هنا، يتم تطوير استراتيجيات محددة لكل وحدة عمل للتنافس بنجاح في الأسواق التي تعمل فيها. الهدف الرئيسي في هذا المستوى هو تحقيق ميزة تنافسية في السوق وتحقيق النمو والربحية للوحدة أو القسم. (شوشة، 1999:17)
- ❖ **المستوى الوظيفي (Functional Level):** يتكون هذا المستوى من تطوير الاستراتيجيات الوظيفية لكل قسم أو قسم داخل وحدة الأعمال، مثل التسويق والموارد البشرية والإنتاج والمالية، ويركز على تحسين الكفاءة والفعالية ضمن الوظائف المختلفة لدعم الاستراتيجية الأوسع للوحدة. الوحدة أو المنظمة. (نفس المصدر اعلاه:16).
- 5. أبعاد الإدارة الاستراتيجية Dimensions of strategic management**
- ❖ **البعد التخطيطي The planning dimension:** يتمحور حول صياغة الأهداف والرؤية الاستراتيجية وتحديد الأنشطة التي يجب القيام بها لتحقيق هذه الأهداف. ويشمل التخطيط الاستراتيجي وضع رسالة ورؤية المنظمة وأهدافها طويلة المدى، واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف (شارلز هل 2010: 534). ويركز هذا البعد على الإجابة عن الأسئلة الآتية (خليل، 2015: 43):
- ما هي أهم التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على تقدم المنظمة مستقبلاً؟

- ما أهم الخيارات الإستراتيجية المناسبة لتحقيق التوافق بين التحديات الداخلية وتلك السائدة في البيئة الخارجية؟

- ما هي أهم الخيارات الأساسية لوضع الخيارات الاستراتيجية السابقة موضع التنفيذ ورصد وتقييم مستوى التنفيذ؟

❖ **البعد التنظيمي Organizational dimension:** يركز هذا البعد على الهيكل الداخلي للمنظمة، ويتضمن كيفية توزيع المهام، وتنسيق الجهود، وترتيب المسؤوليات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويضمن هذا البعد أن المنظمة مجهزة تنظيمياً لتحقيق رؤيتها وأهدافها بكفاءة وفعالية (الكرخي، 2009: 85)، ويركز هذا البعد على الإجابة عن الأسئلة الآتية (حسين، 2012: 26):

- ما هو الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتضمن جميع الأنشطة المطلوبة لتنفيذ الخطط السابقة إلى وحدات ومستويات إدارية؟

- ما طبيعة الاختصاصات التنظيمية للوحدات الإدارية بالهيكل التنظيمي؟

- ما طبيعة العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطط وخاصة علاقات السلطة المركزية واللامركزية؟

❖ **البعد التنفيذي Executive dimension:** يتضمن هذا البعد تحويل الاستراتيجيات المخطط لها إلى خطوات عملية وتنفيذها من خلال توزيع المهام وتحديد المسؤوليات، وتوجيه الموارد المالية والبشرية نحو تحقيق الأهداف. يتطلب التنفيذ الاستراتيجي إدارة فعالة للعمليات، وضمان تواصل وتعاون فرق العمل لتحقيق الاستراتيجيات الموضوعية (المغربي وغربية، 2006: 32)، ويركز هذا البعد على الإجابة عن الأسئلة الآتية (الاحمري، 2017: 16):

- من هم الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطط الوظيفية والتنفيذية. ومن الذي سيتولى قيادة هؤلاء الأفراد؟

- ما الذي يجب القيام به لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المطلوبة أثناء التنفيذ؟

- كيف يتم الاتصال بين العاملين؟ وكيف يمكن تحفيزهم على العمل؟

- كيف يمكن لكل فرد في المنظمة أن يقوم بما يجب أن يقوم به؟

❖ **البعد الرقابي The supervisory dimension:** ويشمل هذا البعد مراقبة الأداء وقياس مدى تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال مؤشرات الأداء ومعايير القياس. ويساعد التقييم المستمر في اكتشاف الانحرافات وتحديد نقاط التحسين وتقديم توصيات للتعديل إذا لزم الأمر (البلوى، 2018: 9). ويتم تحديد عناصر هذا النظام من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية (المليجي، 2019: 36):

- ما الذي يجب قياسه (تحديد نطاق القياس من حيث: أبعاد أو عناصر القياس).

- الأهداف الخاصة بكل بعد من هذه الأبعاد ووزنها النسبي.

- المشاريع المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

- المؤشرات المستهدفة لقياس هذه المشروعات وأوزانها النسبية.

**ثانياً. الريادة Entrepreneurial:**

1. **مفهوم الريادة concept of Entrepreneurial:** يستخدم مصطلح ريادة الأعمال للتعبير عن الجهود الريادية للأفراد الذين يعملون خارج نطاق المنظمات القائمة، وتؤثر هذه الأنشطة الريادية بشكل كبير على النظم الاقتصادية السائدة في مناطق معينة من خلال بناء القاعدة الاقتصادية للمجتمع

وخلق فرص عمل جديدة للمواطنين. وفي بعض المناطق، تكون القيادة مسؤولة عن تقديم معظم الخدمات الجديدة وتوفير غالبية فرص العمل، ومع التسليم بتأثير ريادة الأعمال على كل من النظم الاقتصادية والتوظيف في مناطق معينة من العالم، إلا أنه من المثير للدهشة أن الريادة كمدخل لتطوير الأعمال لم تصبح أحد محاور التطوير الاقتصادية في المجتمعات (Wickham, 2006: 1).

وعرفت أيضاً بأنها الخصائص وأنواع السلوك المتعلقة باختيار الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل مخاطرها، وتحتاج إلى الإبداع في إدارتها، وكذلك تعرف بالخاصية المعبرة عن مدى تميز فرد ما أو منظمة ما فيما لديه مقارنة بأقرانه، يجعله محط أعين هؤلاء الأقران للاقتداء أو للحاق به (الأميري، 2007: 34)، كما عرفت بأنها الأنشطة التي تعتمد المؤسسات التعليمية (الجامعات) لبناء المركز المناسب لها في سوق العمل وإيجاد الفرص واستثمار الوارد بطرق يصعب على الجامعات الأخرى فهمها وتقليدها. (Thornberry, 2006: 6)

من خلال التعريفات السابقة يستنتج الباحث بأن مفهوم الريادة هي متغير تابع لعوامل عدة كالقدرة على التأثير في الغير، وصناعة الأفكار، والابتكار، والذكاء، والمبادرة، وتحمل المخاطر، كما يمكن أن تقتصر الريادية على السبق إلى البدء بشيء معين قبل الآخرين واقتناص الفرصة لإنشاء مؤسسة لتحقيق الأهداف وترجمتها على أرض الواقع.

## 2. تطوير الريادة **Entrepreneurial development**: يحظى مفهوم ريادة الأعمال بشكل عام

حاليًا بشعبية كبيرة وقبول في العديد من دول العالم، على الرغم من أن ريادة الأعمال ليست ظاهرة جديدة، كما أنها ليست نتاج القرن الثامن عشر أو التاسع عشر كما هو مؤرخ في الأدب الغربي، على الرغم من أنها استخدمت الكلمة لأول مرة في عهد الاقتصادي الفرنسي ريتشارد كانيلون عام 1755م وجان بايست ساي وفي بداية القرن التاسع عشر، ومع ذلك فهي أقدم من ذلك من حيث الممارسة؛ وكان التجار من لجش وأور وكيش وغيرهم، الذين كانوا يقصدون المناطق النائية بتجارهم وأعمالهم، يمثلون الجيل الأول من رواد الأعمال، بحسب جون بوتلر، كما كان التجار والحرفيون الذين خرجوا مع الفتوحات الإسلامية يعتبرون من رواديين اسلاميين. (نجم والرفاعي، 2010: 1) وإن مصطلح "ريادة الأعمال" ومجال ريادة الأعمال بأكمله ليس مصطلحًا صغيرًا أو منفردًا يستخدمه الفرد، وحتى بداية التسعينات كانت مجالات تطوير النظريات والأبحاث في خصائص ريادة الأعمال تعاني من عدم الوضوح والاتفاق على التعريفات والمسميات الرئيسية، وقد أخذت أعمال شومبيتر المؤثرة لعقدي الثلاثينات والأربعينات بالريادة على أنها أعمال "التدمير الخلاق" وهو ما يحقق اختراعاً أو ابتكاراً يؤدي إلى نمو عمل جديد بنجاح، وعلى مدى العقود المتعاقبة أصبح من الصعب الحصول على إجماع على التعريفات، كما هو الحال في المناهج الأكاديمية سريعة النمو والناشئة (Cargill، 2007).

## 3. أهمية الريادة **The importance of Entrepreneurial**: للريادة أهمية كبيرة في العديد من

المجالات سواء على المستوى الشخصي أو المؤسسي أو المجتمعي، ويمكن تلخيص أهمية الريادة في النقاط الآتية:

أ. **تحفيز الابتكار والإبداع Stimulating innovation and creativity**: تدفع الريادة الأفراد والمؤسسات للبحث عن حلول جديدة وتطوير أفكار مبتكرة للتحديات القائمة، ومن خلال الريادة يمكن إنشاء

منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق وتفتح آفاقاً جديدة للنمو (Clark, 2004: 355-370)

ب. **تحقيق النمو الاقتصادي Achieving economic growth**: تلعب ريادة الأعمال دوراً محورياً في تعزيز الاقتصاد من خلال إنشاء شركات جديدة وتوفير فرص العمل، وغالباً ما يقوم رواد الأعمال

- بتأسيس شركات صغيرة ومتوسطة الحجم تنمو لتصبح مؤسسات ناجحة، مما يساهم في تحسين الأداء الاقتصادي ورفع مستويات الإنتاجية (نفس المصدر اعلاه: 372)
- ج. **التكيف مع التغيرات Adapting to changes**: تعزز ريادة الأعمال القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق أو البيئة التكنولوجية. يتمتع الرواد بمرونة عالية تمكنهم من تعديل استراتيجياتهم بسرعة لمواجهة التحديات الجديدة واستغلال الفرص الناشئة (يعرب، 2010: 8)
- د. **تعزيز التنافسية Enhancing competitiveness**: وفي بيئة الأعمال، تساهم القيادة في خلق ميزة تنافسية من خلال تطوير استراتيجيات مبتكرة وأساليب جديدة للتسويق والتوزيع. وهذا يساعد المنظمات على التميز والبقاء في صدارة المنافسة. (السكرانة، 2005: 21)
- هـ. **تطوير المهارات القيادية Develop Entrepreneurial skills**: تساهم الريادة في تطوير مهارات القادة وتطوير قدراتهم على اتخاذ القرارات الصعبة وإدارة الموارد بفعالية، وهذه المهارات ليست مفيدة فقط على مستوى العمل، بل أيضاً في الحياة الشخصية والمهنية بشكل عام (يعرب، مصدر سابق، 13)
- و. **تحسين جودة الحياة Improving quality of life**: تساهم الابتكارات الناتجة عن الريادة في تحسين نوعية الحياة من خلال تقديم حلول جديدة في مجالات مثل الرعاية الصحية والتعليم والتكنولوجيا والبيئة، تساعد هذه الحلول على تحسين رفاهية الأفراد والمجتمعات. (السكرانة، مصدر سابق، 22)
- ز. **تحفيز التطوير المستدامة Stimulating sustainable development**: وللريادة دور في تعزيز التطوير المستدامة من خلال تطوير المشاريع والأعمال التي تركز على الاستخدام الفعال للموارد الطبيعية وتحقيق التطوير الاقتصادية بما يحافظ على البيئة ويحقق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية (العامري، 2007، 13)
- ح. **تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية Achieving personal and professional goals**: تمكن الريادة الأفراد من تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية من خلال تمكينهم من التحكم في مصيرهم المهني وتحقيق طموحاتهم، وغالباً ما يكون رواد الأعمال قادرين على بناء مؤسسات تعكس رؤاهم وتحقق أحلامهم (الزهراني، 1996: 45)
4. **مستويات الريادة Entrepreneurial levels**: مستويات الريادة تنقسم عادةً إلى مستويين رئيسيين (Bahed, 1994: 150).
- أ. الريادة الاستراتيجية (Strategic Entrepreneurial) يركز هذا المستوى على اتخاذ القرارات طويلة المدى التي تؤثر على مستقبل المنظمة وتوجهها الاستراتيجي، يقوم القادة في هذا المستوى بوضع رؤية واضحة، وتحديد التوجهات العامة، والإشراف على تنفيذ الاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل مهامهم الابتكار وتطوير ثقافة ريادة الأعمال ومعالجة التحديات والفرص التي تواجه المنظمة على المدى الطويل.
- ب. الريادة التشغيلية (Operational Entrepreneurial): يركز هذا المستوى على إدارة العمليات اليومية وتحقيق الكفاءة التشغيلية في الأنشطة المستمرة. ويشرف القادة في هذا المستوى على تنفيذ الخطط والمهام العملية لضمان تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة المدى. وقد يشمل ذلك توجيه فرق العمل، وإدارة الموارد، وضمان سلاسة العمليات اليومية.

**أبعاد الريادة Dimensions of Entrepreneurial**: اعتمد الباحث في أبعاد السلوك الريادي على ثلاثة أبعاد تناولها (Moustakis, & Zapetakis; 2007) والتي تتمثل بالآتي:

1. **الرؤية الاستراتيجية**: يرى (Dess & Lumpkin 2003) أن الرؤية تعد بمثابة نقطة الانطلاق الأولى للمنظمة في هيكلة أهدافها، وتوصف على إنها (الروح) بالنسبة للهدف، إلا أنها غير مضمونة النجاح بل يعتمد نجاحها على ما تحققه الاستراتيجية من نتائج، ويعد تطوير الرؤية وتنفيذها إحدى المهام المركزية للقائد.

إن عملية تصميم الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision) للمنظمة ليس أمراً سهلاً بل يحتاج من القائد إلى وعي وتفانٍ ودراسة وتحليل وتصميم مكثف وتطوير مهني مستمر وقدر " من التفكير والإبداع والابتكار والبصيرة والخيال. وبدون ذلك تبقى الرؤية مجرد واجهة لامعة فحسب. بدلاً من أن تكون حيوية ومؤثرة وتعيش في وجدان الأفراد وضائرهم وعقولهم وفي جميع جوانب الحياة المنظمة (العيساوي وآخرون، 2012). وقد أشار كل من (رشيد وجلاب، 2008) إلى وجود مجموعة من الخطوات الواجب اعتمادها لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي:

أ. دراسة الوضع الحالي للمنظمة: فالرؤية الاستراتيجية من وجهة نظر (Manasse, 1986) هي الصورة الشاملة للمنظمة من داخل بيئتها. وهذا يعني ضرورة التعرف على طبيعة عمل المنظمة ونشاطاتها، ماهية الصناعة التي تعمل فيها، علاقتها مع المحيط الخارجي، القيم التي ترغب المنظمة في أن تعكسها للمجتمع الذي تعمل فيه، والغرض الرئيس لها والذي يمثل سبب وجودها... الخ.

إشراك أصحاب المصالح: إن الخطوة الثانية في عملية صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة هي إشراك أصحاب المصالح المؤثرين على عمل المنظمة ونشاطاتها في عملية الصياغة سواء أكانوا من داخل المنظمة أم خارجها وذلك لضمان الدعم المطلوب من قبلهم والمساهمة الجادة في تحقيقها، استشراف المستقبل بالتعرف على البيئة المحيطة بالمنظمة: من خلال نظرة مستقبلية لما يتوقع حدوثه من تطورات تؤثر في مستقبل المنظمة. وليس المقصود هنا عملية تنبؤ بالمستقبل، وإنما عمل تقديرات أولية حول التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي يتوقع حدوثها في المستقبل واحتمالات حدوثها، لأن الإطار الزمني للرؤية عادة ما يتعدى قدرة المنظمة على التنبؤ بما سيحدث مستقبلاً والذي قد يصل إلى عشرات السنين.

ب. توليد الرؤى البديلة: إن التطورات المتوقعة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي يتم الحصول عليها من الخطوة السابقة، يمكن أن ينتج عنها سيناريوهات محتملة لمستقبل المنظمة، إذ يمثل كل واحد منها الصورة البديلة لمستقبلها على وفق التوقعات المحتملة.

اختيار الرؤية النهائية: تتضمن هذه الخطوة اختيار الرؤية النهائية من بين الرؤى البديلة التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة، وذلك في ضوء مدى تناغمها مع ثقافة المنظمة، وقيم الإدارة العليا وتفضيلاتها.

2. **خلق بيئة عمل نشطة**: تتطلب بيئة العمل النشطة (Creation of an energetic working environment) التكيف مع العديد من المتغيرات منها العولمة والتغيرات الديموغرافية والابتكار التكنولوجي وتوقعات العملاء المرتفعة التي تعيد تشكيل مشهد ادارة الأعمال باستمرار. ومن أجل المنافسة بنجاح، في إطار الاقتصاد المعقد والدينامي القائم على المعرفة، تحتاج الشركات إلى استراتيجيات للوصول إلى مستوى معين من الريادة. وعلاوة على ذلك، من المسلم به تدريجياً أن التركيز القوي على النماذج التقليدية للسوق على الاستغلال الفعال والذكي للموارد الطبيعية

والاجتماعية والإنسانية في المنظمات على المدى القصير، لن يضمن بقاء المنظمة على الأمد البعيد لأنها معرضة للتناقص والانقراض بسبب الاستهلاك المستمر (Tabatabaei et al., 2017: 107) وإن تقلبات الأسواق والمنافسة الشديدة تفرض على المنظمات أن تستعد لكافة أنواع وموجات التغيير سواء على مستوى الموارد أو على مستوى الإنتاج أو مستوى تغيير ادواق الزبائن والتغييرات التكنولوجية، وهذا الاستعداد من قبل المنظمات يتطلب موارد بشرية قادرة على التكيف بسرعة فائقة مع التغييرات من خلال بيئة عمل نشطة، كما ان هذه البيئة الفاعلة والنشطة تتطلب موارد بشرية ريادية لتحقيق التوازن في العمليات التنظيمية المتنوعة والاستجابة لرغبات الزبائن (De Vos & Heijden, 2017: 41).

إذ تبرز أهمية السلوك الريادي من خلال اهتمامه بخلق بيئة عمل نشطة وفاعلة للمنظمة والحفاظ على استمرار عملها عبر تطوير أداء الأفراد والمحافظة عليهم وتدريبهم لمواجهة الظروف كافة غير المتوقعة إذ يصبح سلوك هذا النوع من العاملين "استباقيا" وليس استجابيا"، وهذا يقود المنظمة نحو أداء فعال وتحقيق الأهداف المحددة أسرع مما خطط لها لأن المنظمة ستكون متقدمة على المنافسين بخطوة بسبب السلوك الاستباقي للعاملين (Renwick et al., 2016: 7).

**3. التوجه نحو التغيير:** أشار (Abba & Asghar, 2010: 16) إلى أن كلمة التوجه نحو التغيير بصورة عامة تعني التحويل لجعل شيئا ما مختلفا أو أفضل أو التحول من أي شيء موجود وذلك بإضافة بعض القيم أو التخلي عن شيء آخر. والتغيير في إدارة الأعمال، يعني الانتقال من طريقة محددة للقيام بالأعمال إلى طريقة أخرى (Senior & wailes, 2010: 129) لذا يعد التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان. وأفرزت البحوث والدراسات أن محاور التوجه نحو التغيير عادة ما تنصب على الجوانب الآتية (البلوي 2005: 75):

- أ. المجال الوظيفي: يمس المجال الوظيفي عناصر المنظمة الموجزة كما يأتي:
  - ❖ فلسفة المنظمة: يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة، لها خصائصها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة وحركة عناصرها. وقد يكون تغيير فلسفة المنظمة كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل
  - ❖ رسالة المنظمة: وتتناول غرضها الرئيس ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، إذ إن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بالحق وظائف جديدة للمنظمة، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء وظائف أو أكثر
  - ❖ أهداف المنظمة: هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، من الطبيعي أن تغير الرسالة يترتب عنه تغييرات في الأهداف المتفرعة عن الرسالة ومن ثم في الاستراتيجيات بوصفها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.
  - ❖ استراتيجية المنظمة: من خلال إعادة النظر فيها أما بتعديلها أو تبني استراتيجية جديدة
- ب. المجال الإنساني: يعد الموظفون جوهر المنظمات وأهم عناصرها على الإطلاق، ومن ثم وجب العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات المنظمة وأدوارها ويؤدي السلوك الإنساني في المنظمة دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي، حيث يتوقف نجاح التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وقناعتهم بضرورته، ويتم إحداث التغيير في الجانب البشري.

ج. المجال الهيكلي: يشمل الهيكل التنظيمي تصميم العمل، التفويض ونطاق الإشراف درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة... الخ. ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي.

د. المجال التكنولوجي: يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل، إذ تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء والتكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن أن تسهم من خلال توفير المعدات والأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والأداء الأفضل نظراً لما توفره على الإنسان من جهد ووقت

### المبحث الثالث

#### الجانب التطبيقي

أولاً. الاختبارات البنائية لمقياس الدراسة:

1. **الصدق الظاهري لأداة القياس:** تم اعداد نموذج أولي لأداة الدراسة (استمارة الاستبانة) لغرض اختبار صدقها الظاهري الذي يحدد قدرتها على قياس متغيرات الدراسة، إذ جرى عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال بغية الاستفادة من خبرتهم للتأكد من صحة فقرات استمارة الاستبانة ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية العلمية، واعتماداً على مجموعة الملاحظات التي تم تثبيتها من قبل السادة المحكمين جرى تعديل بعض الفقرات والصياغات على النحو الذي حصلت فيه الاستبانة على رأي الأغلبية من المحكمين في صحة فقراتها وشموليتها بما ينسجم مع الهدف الذي أعدت من أجله.
2. **صدق المحتوى لأداة القياس:** بخصوص التحقق من صدق المحتوى لأداة القياس فقد تم الاعتماد على خبرة السادة المحكمين ومعرفتهم للحكم على كفاية أبعاد متغيرات الدراسة ومدى كفاية فقراتها، وقد تم التحقق من كفاية ابعاد المتغيرات وفقراتها بعد اجراء التعديلات كافة التي تم تثبيتها من قبل السادة المحكمين وبذلك فإن استمارة الاستبانة بشكل اجمالي قد حققت شرط صدق المحتوى بوصفه اختبار ضروري قبل توزيعها.
3. **اختبار الثبات لأداة القياس:** بغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا، اذ تبين أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.60 – 0.74) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية حسب قاعدة (George & Mallery, 2003) وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تصيب الدقة والثبات المقبول ويبين الجدول رقم (1) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة الحالية.

جدول (1): اختبار الثبات لمتغيرات وابعاد الدراسة ورمزوها

المتغير	قيمة الفا كرونباخ	البعد الفرعي	قيمة الفا كرونباخ
الإدارة الاستراتيجية AD1	0.725	البعد التخطيطي (aa)	0.71
		البعد التنظيمي (bb)	0.63
		البعد التنفيذي (cc)	0.70
		البعد الرقابي (dd)	0.66

المتغير	قيمة الفا كرونباخ	البعد الفرعي	قيمة الفا كرونباخ
السلوك الريادي EI2	0.701	الرؤية الاستراتيجية (ee)	0.75
		التوجه نحو التغيير (ff)	0.64
		خلق بيئة عمل نشطة (gg)	0.77

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.26).

ثانياً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة: يختص هذا المبحث بوصف وتشخيص إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها بالاعتماد على نتائج الأدوات الاحصائية المتمثلة بـ(الحدود العليا والدنيا، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، الترتيب) لجميع فقرات ابعاد متغيرات الدراسة الحالية.

وبهدف التحديد الأفضل لمستوى إجابات أفراد عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Dewberry, 2004: 15) الذي أشار إلى أنه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة – لا اتفق بشدة) فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ويمكن تحديد تلك الفئات من خلال ايجاد طول المدى للمقياس (4 = 5-1)، ومن ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (5) (0.80 = 4 / 5)، وبعد ذلك يضاف الناتج (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول (2): تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 – 4.21	5

SOURCE: Dewberry, C. Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice first published, Published in the Taylor & Franci, 2004.

اولاً. الادارة الاستراتيجية:

1. وصف وتشخيص متغير الادارة الاستراتيجية اجمالياً: تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لمتغير الادارة الاستراتيجية وابعاده الفرعية اجمالياً، إذ يظهر الجدول رقم (3) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الادارة الاستراتيجية والذي يقاس بأربعة أبعاد تمثلت بـ(البعد التخطيطي، البعد التنظيمي، البعد التنفيذي، البعد الرقابي)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.9119) وبلغ الانحراف المعياري (0.13342) وبلغت الأهمية النسبية (0.78)، وتشير هذه النتائج الاحصائية إلى أن متغير الادارة الاستراتيجية قد حاز على درجة عالية من الأهمية حسب اجابات افراد عينة الدراسة، مما يؤكد على أن المؤسسة المبحوثة تركز على الجانب الاستراتيجي في ممارساتها، أما بالنسبة إلى الأهمية النسبية الخاصة بكل بعد من أبعاد الادارة الاستراتيجية فقد حقق البعد التخطيطي المرتبة الأولى إذ بلغت اهميته النسبية (0.790)، ثم البعد التنظيمي في المرتبة الثانية حيث بلغت اهميته النسبية (0.783) ويوضح الجدول رقم (3) ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الادارة الاستراتيجية بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة.

جدول (3): نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الادارة الاستراتيجية

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	relative importance
Dd	80	2.80	4.40	3.8850	0.31305	0.777
Cc	80	2.80	4.60	3.8950	0.29848	0.779
Bb	80	3.20	4.40	3.9150	0.26198	0.783
Aa	80	3.20	4.60	3.9525	0.26671	0.7905
AD1	80	3.50	4.15	3.9119	0.13342	0.782375

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Spss.26 , Excel.2019).  
**ثانياً. متغير السلوك الريادي:** تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لمتغير السلوك الريادي وابعاده الفرعية اجمالياً، إذ يظهر الجدول رقم (4) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير السلوك الريادي والذي يقاس بثلاثة أبعاد تمثلت بـ(الرؤية الاستراتيجية، التوجه نحو التغيير، خلق بيئة عمل نشطة)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.7989) وبلغ الانحراف المعياري (0.226) وبلغت الأهمية النسبية (0.759)، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير السلوك الريادي قد حاز على درجة عالية من الأهمية حسب اجابات أفراد عينة الدراسة، مما يؤكد على أن المؤسسة المبحوثة تركز على الجانب الريادي في ممارساتها، أما بالنسبة إلى الأهمية النسبية الخاصة بكل بعد من أبعاد السلوك الريادي فقد حقق الرؤية الاستراتيجية (ee) المرتبة الأولى إذ بلغت أهميته النسبية (0.767)، ثم التوجه نحو التغيير (gg) بالمرتبة الثانية إذ بلغت أهميته النسبية (0.766) وقد جاء بعد خلق بيئة عمل نشطة في المركز الأخير بفارق ضئيل عن باقي الأبعاد إذ بلغت أهميته النسبية (0.745)، مما يشير إلى التناسق بين أبعاد المتغير ويوضح الجدول رقم (4) ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد السلوك الريادي بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة.

جدول (4): الإحصاءات الوصفية لمتغير السلوك الريادي

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	relative importance
ee	80	2.33	4.67	3.8375	0.46839	0.7675
ff	80	2.33	4.67	3.7292	0.47761	0.745833333
gg	80	2.80	4.40	3.8300	0.36297	0.766
EL2	80	3.04	4.24	3.7989	0.22668	0.759777778

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامجي (Spss.26 , Excel.2019).  
**ثالثاً. اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة:**  
**الفرضية الرئيسية الأولى:** (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادارة الاستراتيجية والسلوك الريادي):

استخدم الباحث اختبار معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) بأبعاده الفرعية (البعد التخطيطي، البعد التنظيمي، البعد التنفيذي، البعد الرقابي) والمتغير المعتمد (السلوك الريادي) بأبعاده، ويبين الجدول رقم (5) كيفية الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط.

الجدول (5): قيم ومستويات معامل الارتباط

ت	قيمة معامل الارتباط	مستوى علاقة الارتباط
1	أقل من (0.10)	علاقة ارتباط منخفضة
2	بين (0.10) و(0.30)	علاقة ارتباط معتدلة
3	أعلى من (0.30)	علاقة ارتباط قوية

المصدر: البياتي، حسين علاء خيري والحسناوي، حسين حريجة، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز النجاح الريادي (دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من شركات الصناعات الغذائية)"، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، 2020.

ويظهر الجدول رقم (6) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد متغيري الدراسة الحالية، ويشير أيضاً إلى حجم عينة الدراسة البالغة (80) ونوع الاختبار، (tailed-2) فضلاً عن شموله على مختصر (.Sig) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها، فإذا ظهرت العلامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فإن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.01 ودرجة ثقة 99%، فيما تدل العلامة (\*) على معنويته عند مستوى 0.05 وبدرجة ثقة 95%.

جدول (6): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) بأبعاده الفرعية والمتغير التابع (السلوك الريادي)

		aa1	bb1	ee1	dd1	EL2	AD1
aa1	Pearson Correlation	1	.312**	.089	.025	.039**	.039
	Sig. (2tailed)		.005	.433	.828	.731	.729
	N	80	80	80	80	80	80
bb1	Pearson Correlation	.312**	1	.006	.028	.400**	.003
	Sig. (2tailed)	.005		.961	.805	.975	.982
	N	80	80	80	80	80	80
ee1	Pearson Correlation	.089	.006	1	.091	.300**	.003
	Sig. (2tailed)	.433	.961		.421	.977	.977
	N	80	80	80	80	80	80
dd1	Pearson Correlation	.025	.028	.091	1	.322**	.020
	Sig. (2tailed)	.828	.805	.421		.858	.860
	N	80	80	80	80	80	80
EL2	Pearson Correlation	.039**	.400**	.300**	.322**	1	0.833**
	Sig. (2tailed)	.731	.975	.977	.858		.000

		aa1	bb1	ee1	dd1	EL2	AD1
	N	80	80	80	80	80	80
AD1	Pearson Correlation	.039	.003	.003	.020	0.833**	1
	Sig. (2tailed)	.729	.982	.977	.860	.000	
	N	80	80	80	80	80	80
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2tailed).							

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير الإدارة الاستراتيجية ومتغير السلوك الريادي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.833\*\*) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة بلغت (99%) وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين المتغيرين (الإدارة الاستراتيجية والسلوك الريادي)، وعليه ترفض فرضية العدم الرئيسية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين الإدارة الاستراتيجية والسلوك الريادي) وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسية أربع فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التخطيطي والسلوك الريادي بأبعاده): أظهرت نتائج الجدول رقم (6) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين البعد التخطيطي ومتغير السلوك الريادي بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.390\*\*) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التخطيطي والسلوك الريادي بأبعاده) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وهذا يدل على أن البعد التخطيطي يمكنه أن يسهم في تعزيز السلوك الريادي للمؤسسة المبحوثة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التنظيمي والسلوك الريادي بأبعاده): أظهرت نتائج الجدول رقم (6) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين البعد التنظيمي ومتغير السلوك الريادي بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.400\*\*) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التنظيمي والسلوك الريادي بأبعاده) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وهذا يدل على أن البعد التنظيمي يمكنه أن يسهم في تعزيز السلوك الريادي للمؤسسة المبحوثة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التنفيذي والسلوك الريادي بأبعاده): أظهرت نتائج الجدول رقم (6) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين البعد التنفيذي ومتغير السلوك الريادي بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.300\*\*) عند

مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التنفيذي والسلوك الريادي بأبعاده) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وهذا يدل على أن البعد التنفيذي يمكنه أن يسهم في تعزيز السلوك الريادي للمؤسسة المبحوثة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الرقابي والسلوك الريادي بأبعاده): أظهرت نتائج الجدول رقم (6) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين البعد الرقابي ومتغير السلوك الريادي بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.322) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الرقابي والسلوك الريادي بأبعاده) عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وهذا يدل على أن البعد الرقابي يمكنه أن يسهم في تعزيز السلوك الريادي للمؤسسة المبحوثة.

ثانياً اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات الدراسة: وهنا سوف نقوم بالبحث عن علاقة التأثير بنحويين أساسيين الأول اختبار الفرضية الرئيسية وقد استخدم الباحث هنا اختبار الانحدار البسيط والثاني اختبار الفرضيات الفرعية وقد استخدم الباحث هنا الانحدار الخطي البسيط أيضاً بواسطة برنامج التحليل الاحصائي (Spss.26).

الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة الاستراتيجية بأبعادهما في السلوك الريادي). تهتم الفرضية الرئيسية الثانية باختبار التأثير المحتمل للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) في المتغير التابع (السلوك الريادي) وقد استعمل الباحث تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود علاقات التأثير ذات الدلالة الإحصائية (وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية) وسيضمن هذا التحليل عدداً من المؤشرات تشمل معاملات الانحدار (B)، قيمة (T) المحسوبة، قيمة (F) المحسوبة ومعامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ )، بالنسبة لقيم (F, T) المحسوبتين فسيقوم البرنامج الاحصائي (SPSS) بمقارنتها بشكل مباشر مع قيمها الجدولية للتأكد من قضية المعنوية الإحصائية التي سنتوضح بحكم علامة (\*) التي ستظهر على قيم معاملات (F, T) وكما هو ظاهر في الجدول رقم (7)، وكالاتي:

جدول (7): تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغير الإدارة الاستراتيجية في السلوك الريادي

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.895	1	8.895	67.649	.000 <sup>b</sup>
	Residual	10.256	78	.131		
	Total	19.151	79			
a. Dependent Variable: EL2						
b. Predictors: (Constant), AD1						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

أولاً. إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (67,649) عند مستوى دلالة ( $0.01 > \text{Sig}$ ) وبناءً عليه ترفض الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل فرضية الوجود وتنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة الاستراتيجية في السلوك الريادي) وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الاستراتيجية في السلوك الريادي وبدرجة ثقة (99%). كما موضح في نفس الجدول رقم (7).

ثانياً. يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0,464) أن متغير الإدارة الاستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته (46%) من التغيرات التي تطرأ على السلوك الريادي في المؤسسة عينة البحث أما النسبة المتبقية البالغة (54%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة وكما موضح في الجدول رقم (8).

جدول (8): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير الإدارة الاستراتيجية والسلوك الريادي (مختصر الانموذج)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.682 <sup>a</sup>	.464	.458	.36261
a. Predictors: (Constant), AD1				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

ثالثاً. يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0,74)، أن زيادة مستويات متغير الإدارة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة السلوك الريادي بنسبة (74%) من وحدة انحراف معيارية واحدة مما يؤكد على رفض الفرضية الرئيسية الثانية كما موضح في الجدول رقم (9).

جدول (9): تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير الإدارة الاستراتيجية والسلوك الريادي (جدول المعاملات)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.084	.365		2.972	.004
	AD1	.744	.090	.682	8.225	.000
a. Dependent Variable: EL2						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.26).

ومن الفرضية الرئيسية الثانية تنبثق أربع فرضيات فرعية تم جمع نتائج اختباراتها في الجدول (10) وهي:

جدول (10): تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية

F	R <sup>2</sup>	Sig.	T	B	ابعاد المتغير المستقل	المتغير المعتمد
30.04	0.278	000.	5.48	0.496	البعد التخطيطي	السلوك الريادي
28.73	0.269	000.	5.360	0.475	البعد التنظيمي	
27.00	0.257	000.	5.197	0.345	البعد التنفيذي	
28.72	0.278	000.	5.198	0.375	البعد الرقابي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (Sps.26).

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التخطيطي في السلوك الريادي بأبعاده". ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول رقم (10) كالاتي:  
أولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (30.04) عند مستوى دلالة (0.01 > Sig) وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده نحو الزبون والسلوك الريادي بأبعاده وبدرجة ثقة (99%).  
ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R<sup>2</sup>) البالغة (0.278). أن بعد البعد التخطيطي قادر على تفسير ما نسبته (27.8%) من التغيرات التي تطرأ على السلوك الريادي في المؤسسة عينة البحث، أما النسبة المتبقية البالغة (72.2%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.  
ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0.496). أن زيادة مستويات بعد البعد التخطيطي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة السلوك الريادي بنسبة (49.6%) من وحدة انحراف معياري واحد وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.  
2. " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التنظيمي في السلوك الريادي بأبعاده". ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول رقم (10) كالاتي:  
أولاً: إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (28.73) عند مستوى دلالة (0.01 > Sig) وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي والسلوك الريادي بأبعاده وبدرجة ثقة (99%).  
ثانياً: يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) (R<sup>2</sup>) البالغة (0.269). أن بعد البعد التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته (26.9%) من التغيرات التي تطرأ على السلوك الريادي في المؤسسة عينة البحث، أما النسبة المتبقية البالغة (73.1%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.  
ثالثاً: يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0.475). أن زيادة مستويات البعد التنظيمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة السلوك الريادي بنسبة (47.5%) من وحدة انحراف معياري واحد وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.  
3. " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التنفيذي في السلوك الريادي بأبعاده". ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول رقم (10) كالاتي:

**أولاً:** إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (27.00) عند مستوى دلالة (0.01 > Sig) وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التنفيذي والسلوك الريادي بأبعاده وبدرجة ثقة (99%).

**ثانياً:** يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ) البالغة (0.257) أن بعد البعد التنفيذي قادر على تفسير ما نسبته (25.7%) من التغيرات التي تطرأ على السلوك الريادي في المؤسسة عينة البحث، أما النسبة المتبقية البالغة (74.3%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

**ثالثاً:** يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0.345). أن زيادة مستويات بعد البعد التنفيذي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة السلوك الريادي بنسبة (34.5%) من وحدة انحراف معياري واحد وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.

4. " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الرقابي في السلوك الريادي بأبعاده".

ويمكن تفسير نتائج التحليل الخاص بهذه الفرضية والظاهر بالجدول رقم (10) كالاتي:

**أولاً:** إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (28.72) عند مستوى دلالة (0.01 < Sig). وبناء عليه ترفض الفرضية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الرقابي في السلوك الريادي بأبعاده وبدرجة ثقة (99%).

**ثانياً:** يتضح من قيمة معامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ) البالغة (0.278) أن بعد البعد الرقابي قادر على تفسير ما نسبته (27.8%) من التغيرات التي تطرأ على السلوك الريادي في المؤسسة عينة البحث، أما النسبة المتبقية البالغة (72.2%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

**ثالثاً:** يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (B) البالغ (0.375). أن زيادة مستويات بعد البعد التنفيذي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة السلوك الريادي بنسبة (37.5%) من وحدة انحراف معياري واحد وهو ما يشجع على رفض فرضية العدم.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات Conclusions

1. الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في توجيه رؤية المؤسسة نحو الريادة من خلال وضع أهداف محددة تدعم الابتكار والمبادرة، وهذه الرؤية الواضحة تحفز العاملين على تبني السلوك الريادي، مثل السعي لتحقيق التميز والإبداع في العمل.

2. الإدارة الاستراتيجية تُسهم في خلق بيئة عمل مرنة تحفز على الابتكار والتجريب، مما يعزز من فرص العاملين لتطوير أفكار جديدة والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة. هذه البيئة تعتمد على سياسات تدعم المبادرة وتقبل المخاطرة المدروسة.

3. الريادة ليست مجرد وسيلة لتحقيق النجاح الفردي، بل هي أداة قوية لتحفيز النمو الاقتصادي، تحسين جودة الحياة، وتعزيز الابتكار والتنافسية. بفضل الريادة، يتم بناء مجتمعات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات، مما يخلق مستقبلاً أكثر إشراقاً.

4. العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والريادة تتمثل في تكامل الأدوار بين وضع رؤية واستراتيجيات تدعم الريادة وبين توفير بيئة محفزة للعاملين لتبني السلوك الريادي، من خلال تعزيز الثقافة الريادية،

- تطوير المهارات، وتحفيز الابتكار، تستطيع الإدارة الاستراتيجية تحويل العاملين إلى قوة دافعة نحو التطور والابتكار داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق أهدافها على المدى الطويل وتحسين أدائها.
5. وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين المتغيرين (الإدارة الاستراتيجية والسلوك الريادي)، وعليه ترفض فرضية العدم الرئيسية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين الإدارة الاستراتيجية والسلوك الريادي).
6. يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0,464) أن متغير الإدارة الاستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته (46%) من التغيرات التي تطرأ على السلوك الريادي في المؤسسة عينة البحث أما النسبة المتبقية البالغة (54%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث.

### ثانياً. التوصيات Recommendations

1. يجب على الإدارة الاستراتيجية في جامعة وارث الأنبياء تبني ثقافة مؤسسية تشجع الابتكار والمبادرة بين العاملين، يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم فعاليات دورية، مثل ورش عمل ومؤتمرات، تركز على تعزيز السلوك الريادي وتشجيع العاملين على التفكير الابتكاري.
2. أوصت الدراسة بتوفير برامج تدريبية منتظمة تهدف إلى تطوير المهارات الريادية لدى العاملين في الجامعة، مثل مهارات القيادة، التفكير الإبداعي، وإدارة المشاريع، وهذه البرامج تساهم في تطوير القدرات الريادية وتعزز استعداد العاملين لاتخاذ المبادرات وتقديم حلول مبتكرة.
3. أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت مادي ومعنوي يشجع العاملين على تقديم أفكار ريادية ومشاريع مبتكرة، يمكن أن تشمل المكافآت الحوافز المالية، شهادات التقدير، والترقيات الوظيفية التي تُمنح للعاملين الذين يساهمون في تطوير عمليات الجامعة وتحقيق الابتكار.
4. ضرورة تدريب المديرين في الجامعة على أساليب القيادة الريادية التي تشجع الابتكار والمبادرة لدى فرق العمل.
5. تحفيز القيادة المرنة، أي التركيز على مرونة القادة وتكيفهم مع التغيرات السريعة في البيئة الأكاديمية، يعزز السلوك الإبداعي لدى الموظفين. تظهر الأبحاث أن المرونة الإستراتيجية للقيادة تساهم بشكل كبير في دعم التوجه الريادي للمنظمة.
6. ضرورة وضع إطار يربط بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية المختلفة ويأخذ في الاعتبار متطلبات التحول الريادي. ويساعد هذا الإطار في التعرف على العوامل المؤثرة على الطبيعة الريادية لكل قسم أكاديمي والعمل على تكثيف الجهود الأكاديمية لتعزيز الأداء المستدام.

### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

1. أبو بكر مصطفى محمود (2000)، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، دار الجامعة، القاهرة.
2. الناصر، محمد سعد، (2012) رأس المال المخاطر نموذج واعد لتمويل المشاريع الريادية في المملكة، بحث مدعوم من كرسي سابق لدراسات السوق المالية السعودية.
3. العقاد، أيمن، (2004) الإدارة الاستراتيجية، محاضرات في معهد التطوير الإداري بدمشق.
4. الخطاب، عايدة سيد (2001) الإدارة الاستراتيجية: مدخل إلى القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الطبعة الرابعة.

5. الزهراني سعد عبد الله (1996)، التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، سلسلة البحوث التربوية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
6. خبراء PMBEC ، المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق (2004)، سلسلة مبادئ وأدوات الإدارة الاستراتيجية للتطوير الإداري الذاتي، مركز PMBEC للخبرة الإدارية المهنية: القاهرة.
7. إسماعيل، محمد، (1998) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، الإسكندرية.
8. هاميل (2002)، رائد الثورة في الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض.
9. القطامين، أحمد عطا الله (1996) التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، مكتبة دار المجدلاوي الإدارية، عمان.
10. المرسي (2002)، جمال الدين أبو بكر، مصطفى حبه، طارق رشدي. التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة، الإسكندرية.
11. بدر، حامد رمضان (1994) الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة.
12. جونز، غاريت هيل تشارلز (2001). الإدارة الاستراتيجية، الجزء الثاني، ترجمة الرفاعي محمد الرفاعي، محمد سيد أحمد عبد المعطل، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
13. شوشة، فريد علي محمد، (1999) الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة.
14. العامري، صالح مهدي، الغلبي، طاهر محسن (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
15. النجار، فايز جمعة صالح العلي، عبد الطار محمد، (2006) ريادة الأعمال وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
16. البريدي، عبد الله (2005) لماذا نشخص الثقافة التنظيمية، آفاق في السلوك التنظيمي، مجلة التدريب والتكنولوجيا – العدد رقم 73، من الموقع الإلكتروني [www.gotevot.edu.sa/mgz/MagTech/issue73/page53ht](http://www.gotevot.edu.sa/mgz/MagTech/issue73/page53ht)
17. السكارنة، بلال خلف (2005)، استراتيجيات ريادة الأعمال ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
18. يعرب عدنان، (2010) القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وفق استراتيجية المحيط الأزرق، بحث مقدم للمؤتمر الدولي السنوي العاشر لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الزيتونة الأردنية، “القيادة في مجتمع المعرفة”.
19. شارلزهل، جابرت جونز، (2010) ترجمة رفاع محمد رفاعي ومحمد سيد احمد، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الرياض.
20. المليجي، احمد عبد الرؤف صالح، (2019) ادارة استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته، دار العلم والايمان، القاهرة.
21. حسين، علي عبد ربه، (2012) التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي دليل ارشادي لمديري المدارس، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 19، العدد 75.
22. الاحمري، شمسة علي سعد، (2017) المنظمة المتعلمة: مدخل لتطوير الدور القيادي في المدارس، دار ومكتبة الحامد، عمان.

23. خليل، نبيل سعد، (2015) مداخل حديثة في ادارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر، القاهرة.
24. الكرحي، مجيد، (2009) التخطيط الاستراتيجي- عرض تطري وتطبيقي، دار المنهج للنشر والتوزيع.
25. المغربي، وغربية، رمضان فهم، (2006) التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن، ط2، مكتبة الشقري، السعودية
- ثانياً المصادر الأجنبية:**

1. Clark, B. R. (2004). Delineating the character of the entrepreneurial university. Higher education policy, 17(4), 355-370.
2. Covin, J. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice.
3. Ferreira, J. (2002, June). Corporate entrepreneurship: A strategic and structural perspective. In International Council for Small Business (Vol. 47, pp. 16-19).
4. Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of small business and enterprise development, 10(1), 7-24.
5. Cargill, B. J. (2007). Models of organizational and managerial apability for the entrepreneurial university in Australia. Swinburne: Swinburne University of Technology.
6. Bhide, A. (1994). How entrepreneurs craft strategies that work. Harvard Business Review, 72(1994), 03.
7. Wickham, P. A. (2006). Strategic entrepreneurship. Pearson education.
8. Thornberry, N. (2006). Lead like an entrepreneur. (No Title).