

دور القيادة الريادية في تحقيق الالتزام الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في وزارة الثقافة والسياحة والآثار العراقية

**The Role of Entrepreneurial Leadership in Achieving Strategic Commitment
An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers in the Iraqi
Ministry of Culture, Tourism and Antiquities**

م.د. هناء نصر الله خميس الحمداني
Dr. Hanaa Nassrullah Khamees Alhamadani

الجامعة التقنية الوسطى، معهد الإدارة الرصافة

hanaa_nassrullah@mtu.edu.iq

م.م نور خليل ابراهيم

Noor khaleel Ibrahe

الجامعة المستنصرية، كلية العلوم السياحية

noor@uomustansiriyah.edu.iq

ا.م محمد عيدان باني الخزرجي

Mohammed Edan Al khazraje

الجامعة التقنية الوسطى، معهد الإدارة الرصافة

Alkhazrje1991@mtu.edu.iq

تاريخ تقديم البحث : 2025/10/22

تاريخ قبول النشر : 2025/12/08

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة الريادية في تحقيق الالتزام الاستراتيجي، من خلال تحليل آراء عينة من المدراء العاملين في وزارة الثقافة والسياحة والآثار العراقية. تتجسد أهمية البحث في سعي المؤسسات الحكومية إلى تبني ممارسات قيادية مبتكرة تضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز تنافسيتها في بيئة ديناميكية متغيرة. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (59) مديرًا باستخدام استبانة مصممة خصيصًا لهذا الغرض. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.26. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية وأبعادها و الالتزام الاستراتيجي، حيث تبين أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادية قائمة على الابتكار والمخاطرة الاستراتيجية والاستباقية يساهمون بشكل كبير في تعزيز الالتزام الاستراتيجي لمؤسساتهم. كما كشفت الدراسة أن القيادة الريادية تؤثر إيجابيًا على تطوير رؤية واضحة للمؤسسة، وتحفيز الموظفين، وتحقيق التكيف التنظيمي الفعال. يوصي البحث بضرورة تبني وزارة الثقافة والسياحة والآثار لنهج القيادة الريادية من خلال تطوير برامج تدريبية للقادة، وتعزيز ثقافة الابتكار واتخاذ القرار الاستراتيجي، بما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية طويلة المدى. كما يقترح إجراء دراسات مستقبلية لبحث تأثير القيادة الريادية في قطاعات حكومية أخرى، مما يعزز من فهم ديناميكياتها في السياقات المختلفة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، الالتزام الاستراتيجي، وزارة الثقافة والسياحة والآثار.

Abstract

This study aims to examine the role of entrepreneurial leadership in achieving strategic commitment, by analyzing the opinions of a sample of managers working in the Iraqi Ministry of Culture, Tourism, and Antiquities. The importance of the study lies in the efforts of government institutions to adopt innovative leadership practices that ensure the achievement of their strategic objectives and enhance their competitiveness in a dynamic, changing environment. The study used a descriptive analytical approach, where data was collected from a random sample of (59) managers using a questionnaire specifically designed for this purpose. The data was analyzed using the

statistical analysis program SPSS V.26. The results showed a statistically significant relationship between entrepreneurial leadership and its dimensions and strategic commitment. It was found that leaders who adopt leadership styles based on innovation, strategic risk-taking, and proactiveness contribute significantly to enhancing their organizations' strategic commitment. The study also revealed that entrepreneurial leadership positively impacts the development of a clear vision for the organization, employee motivation, and effective organizational adaptation. The study recommends that the Ministry of Culture, Tourism, and Antiquities adopt an entrepreneurial leadership approach by developing training programs for leaders and promoting a culture of innovation and strategic decision-making, which contributes to achieving long-term institutional goals. It also suggests conducting future studies to examine the impact of entrepreneurial leadership in other government sectors, enhancing our understanding of its dynamics in different contexts.

Keywords: Entrepreneurial leadership, strategic commitment, Ministry of Culture, Tourism, and Antiquities

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة في مختلف المجالات، مما يستدعي من المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، تبني استراتيجيات إدارية حديثة لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتُعد القيادة الريادية إحدى أهم المقاربات الحديثة التي تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تبني الابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطر المدروسة. وفي ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية، مثل التعقيد الإداري، والقيود التنظيمية، والتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، تبرز الحاجة إلى قيادة ريادية قادرة على تحقيق الالتزام الاستراتيجي، بما يضمن تحقيق الرؤية والأهداف بعيدة المدى. تتمثل مشكلة البحث في مدى قدرة القيادة الريادية على تعزيز الالتزام الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية، حيث يُعد الالتزام الاستراتيجي عاملاً حاسماً في نجاح الخطط والسياسات العامة. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى تحليل دور القيادة الريادية في تحقيق الالتزام الاستراتيجي، من خلال دراسة آراء عينة من المدراء في وزارة الثقافة والسياحة والآثار العراقية. يستند البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم جمع البيانات من عينة مختارة من المدراء، وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لاستخلاص النتائج والتوصيات ذات الصلة. كما يسعى البحث إلى تقديم إضافة علمية من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة الريادية والالتزام الاستراتيجي في السياق الحكومي، مما يمكن صناع القرار من تبني سياسات أكثر فاعلية في تطوير الأداء المؤسسي. بناءً على ذلك، فإن هذا البحث يهدف إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما مدى تأثير القيادة الريادية في تحقيق الالتزام الاستراتيجي لدى المدراء في وزارة الثقافة والسياحة والآثار العراقية؟ ومن أجل تحقيق هذا الهدف، سيتم تناول مجموعة من المحاور التي تشمل مفهوم القيادة الريادية، أبعاد الالتزام الاستراتيجي، وأثر القيادة الريادية في تحقيق الالتزام الاستراتيجي ضمن بيئة العمل الحكومي.

المبحث الاول: الجانب المنهجي للبحث

اولاً: مشكلة البحث

تواجه المؤسسات الحكومية العديد من التحديات المرتبطة بقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة ديناميكية متغيرة. ومن بين هذه التحديات، يبرز ضعف الالتزام الاستراتيجي الذي قد يؤدي إلى تعثر تنفيذ الخطط والسياسات، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء المؤسسي. تعد القيادة الريادية إحدى الأدوات الحديثة التي يمكن أن تسهم في تعزيز الالتزام الاستراتيجي، من خلال توفير رؤية واضحة، وتحفيز العاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار والاستباقية في مواجهة التحديات. وفي وزارة الثقافة والسياحة والآثار العراقية، تلعب القيادة دوراً محورياً في تطوير القطاع الثقافي والسياحي والحفاظ على التراث الوطني. غير أن هناك تساؤلات حول مدى تبني القادة الإداريين في الوزارة لممارسات القيادة الريادية، وتأثير ذلك على مستوى الالتزام الاستراتيجي داخل المؤسسة. لذا،

تتمثل مشكلة البحث في دراسة العلاقة بين القيادة الريادية والالتزام الاستراتيجي، ومحاولة فهم مدى تأثير القيادة الريادية في تعزيز الالتزام الاستراتيجي لدى مدراء الوزارة. وانطلاقاً من هذه المشكلة، يمكن صياغة السؤال الرئيس التالي:

1. إلى أي مدى تسهم القيادة الريادية في تحقيق الالتزام الاستراتيجي لدى مدراء وزارة الثقافة والسياحة والآثار العراقية؟
2. ما مدى تبني مدراء وزارة الثقافة والسياحة والآثار لممارسات القيادة الريادية؟
3. ما هي مستويات الالتزام الاستراتيجي لدى المدراء في الوزارة؟
4. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية والالتزام الاستراتيجي في البيئة الحكومية؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من الدور المحوري الذي تلعبه القيادة الريادية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، خاصة في المؤسسات الحكومية التي تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالكفاءة والفعالية الاستراتيجية. ويكتسب البحث أهميته من الجوانب التالية:

1. **الأهمية النظرية:** يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الريادية والالتزام الاستراتيجي، من خلال تقديم إطار تحليلي يوضح العلاقة بين المفهومين في البيئة الحكومية. كما يعزز فهم طبيعة القيادة الريادية كأداة لتحقيق الالتزام الاستراتيجي، ويضيف بعداً جديداً للنقاش العلمي حول دورها في المؤسسات الحكومية.
2. **الأهمية التطبيقية:** يساعد البحث في تحديد مدى تبني وزارة الثقافة والسياحة والآثار العراقية لممارسات القيادة الريادية، مما يتيح لصناع القرار فرصة تطوير استراتيجيات إدارية أكثر كفاءة. وتبرز أهمية البحث من أهمية الدور الذي تؤديه وزارة الثقافة والسياحة والآثار في الحفاظ على التراث الوطني وتعزيز السياحة، فإن تحسين أدائها من خلال القيادة الريادية يمكن أن ينعكس إيجابياً على التنمية الثقافية والاقتصادية في العراق. ويكتسب البحث أهميته من أهمية نتائج وتوصيات التي سيتوصل إليها والتي يمكن استخدامها لتوجيه برامج تدريبية تستهدف تطوير مهارات القادة الإداريين في الوزارة، بما يساهم في تعزيز الالتزام الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المؤسسية. كما يساعد البحث الحالي في تقديم حلول عملية لتعزيز تطبيق الاستراتيجيات في المؤسسات الحكومية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين القيادة الريادية والالتزام الاستراتيجي في وزارة الثقافة والسياحة والآثار العراقية، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مستوى تبني القيادة الريادية لدى مدراء وزارة الثقافة والسياحة والآثار، من خلال قياس ابعاد القيادة الريادية (الابداع والرؤية والاستباقية واخذ المخاطرة) ومدى تطبيقها في عملياتهم الإدارية.
2. قياس درجة الالتزام الاستراتيجي داخل الوزارة، من خلال دراسة مدى وضوح الرؤية الاستراتيجية، ومستوى الالتزام بتنفيذ الخطط والسياسات طويلة الأمد، ومدى توافق الأهداف المؤسسية مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.
3. تحليل العلاقة بين القيادة الريادية والالتزام الاستراتيجي، وتحديد مدى تأثير الممارسات القيادية الريادية على تعزيز الالتزام الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية.
4. تقديم توصيات عملية لصناع القرار في وزارة الثقافة والسياحة والآثار، تهدف إلى تعزيز القيادة الريادية وتحقيق مستويات أعلى من الالتزام الاستراتيجي، بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف العامة للوزارة.

رابعاً: فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث وفقاً لمشكلة البحث وتحقيقاً لاهدافه تم صياغة فرضيتين رئيسيتين هما:

الفرضية الرئيسية الأولى H1 التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الريادية والالتزام الاستراتيجي) وتتفرع منها الفرضيات التالية:

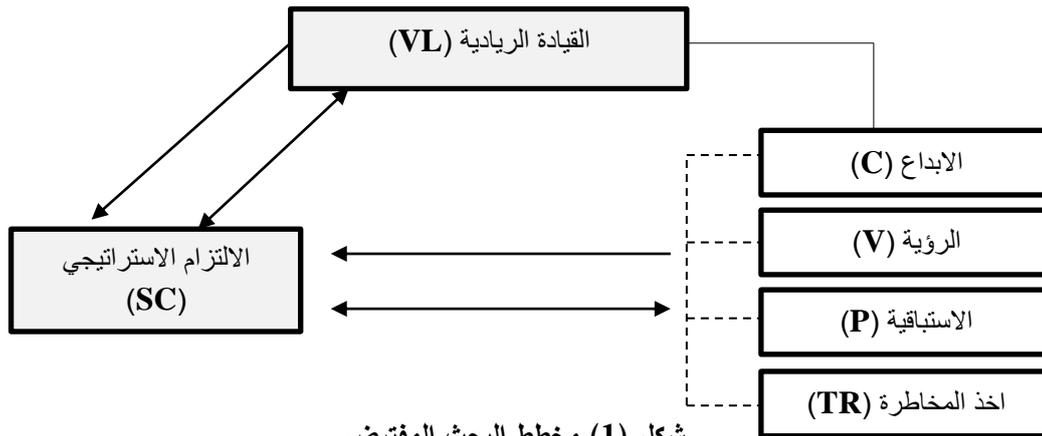
1. الفرضية الفرعية الأولى H1-1 التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الابداع والالتزام الاستراتيجي)
2. الفرضية الفرعية الثانية H2 التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرؤية والالتزام الاستراتيجي)
3. الفرضية الفرعية الثالثة H3 التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاستباقية والالتزام الاستراتيجي)
4. الفرضية الفرعية الرابعة H4 التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اخذ المخاطرة والالتزام الاستراتيجي)

الفرضية الرئيسية الثانية H2 التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ايجابي بين القيادة الريادية والالتزام الاستراتيجي) وتتفرع منها الفرضيات التالية:

5. الفرضية الفرعية الأولى H1-1 التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ايجابي بين الابداع والالتزام الاستراتيجي)
6. الفرضية الفرعية الثانية H2 التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ايجابي بين الرؤية والالتزام الاستراتيجي)
7. الفرضية الفرعية الثالثة H3 التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ايجابي بين الاستباقية والالتزام الاستراتيجي)
8. الفرضية الفرعية الرابعة H4 التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ايجابي بين اخذ المخاطرة والالتزام الاستراتيجي)

خامساً: مخطط البحث الفرضي

تم بناء مخطط البحث الفرضي بناء على فرضيات البحث المقترحة. اذ يوضح الشكل (1) ان المتغير المستقل يتمثل بالقيادة الريادية وابعادها هي (الابداع، الرؤية، الاستباقية، اخذ المخاطرة) واما المتغير التابع فهو الالتزام الاستراتيجي.



شكل (1) مخطط البحث المفترض

المصدر: من اعداد الباحثين.

سادساً: عينة البحث

تم اختيار وزارة الثقافة موقعا لتطبيق البحث (مجتمعا للدراسة) واختيرت عينة عشوائية من المدراء العاملين في المستويات الادارية المختلفة وتألفت عينة البحث من 60 مدير ممن يشغلون منصب مدير او رئيس قسم او مسؤول وحدة وشعبة. بلغ عدد المستجيبين (59) مدير وجميع الاجابات التي تم استرجاعها كانت صالحة وقابلة للقياس.

سابعاً: تقنيات البحث

استخدم البحث الحالي المنهج التحليلي الوصفي واعتمد على الاستبيان خماسي التدرج لليكرت في بناء مقياس البحث واعتمد على مقياس (السلاموي، 2015) في اعداد اسئلة المتغير المستقل القيادة الريادية في حين تم اعتماد مقياس (Omar & daood, 2023) في اعداد اسئلة المتغير التابع الالتزام الاستراتيجي وقد اجري الباحثين تعديلات مناسبة لجعل المقياس اكثر ملائمة لبيئة تطبيق البحث وبما يخدم تحقيق اهدافه. واستخدم برنامج التحليل الاحصائي SPSS V.26 في تحليل البيانات والتوصل الى النتائج.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

اولاً: القيادة الريادية

في ظل بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة، أصبح تبني أساليب قيادية مبتكرة ضرورة لتحقيق التميز والاستدامة. وتبرز القيادة الريادية كمنهج إداري يركز على الإبداع واستشراف الفرص لمواجهة التحديات بمرونة وكفاءة (Hou et al., 2024). فهي تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على التطور والتكيف السريع، مما يجعلها أكثر تنافسية في الأسواق الحديثة (Ercantan et al., 2024). يمكن تعريف القيادة الريادية على أنها نهج فريد وحيوي يساعد القادة على إدارة منظماتهم بفعالية، مما يساهم في التغلب على التحديات التنظيمية بأساليب إبداعية ومبتكرة (Abdulla, 2022). كما يعرف (Newman et al., 2018) القيادة الريادية بأنها أسلوب قيادي يعزز من تأثير القادة في تحسين أداء الأفراد لتحقيق اهداف المؤسسة بالتركيز على فرص الريادية واتخاذ القرارات الفعالة لاستغلالها. فهي عملية متكاملة تجمع بين القيادة والابداع لقيادة وتوجيه الافراد لايجاد القيمة للمنظمة وكشف الفرص واستغلالها وحسن استثمار الموارد لتحقيق الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة (Al-Hadrawi et al., 2022). القيادة الريادية هي القدرة على إدارة الموارد استراتيجياً لاكتساب سلوكيات تسعى إلى الفرص والفوائد. وتعد عملية ديناميكية تقوم على عرض الرؤية، وتحفيز المشاركة، وقبول المخاطرة (Ravet-Brown et al., 2024). وتشمل جميع القدرات اللازمة لخلق قيمة لأهداف المنظمة، من خلال مهارات مثل التواصل، التشجيع، فهم بيئة الأعمال، وتحليل التهديدات واستكشاف الفرص (Wulandari, 2021). مما سبق يمكن تعريف القيادة الريادية بأنها القيادة الريادية هي نهج إداري يتبناه القائد بهدف تحقيق التحول والابتكار داخل المنظمة، من خلال استشراف الفرص، واتخاذ قرارات جريئة، وتحفيز الإبداع، لمواجهة التحديات وتعزيز التكيف مع المتغيرات البيئية، بما يضمن تحقيق التميز والاستدامة في الأداء.

تُظهر أهمية القيادة الريادية في دور القائد الذي يسهل ويشجع الموظفين على إظهار إمكانياتهم وحل المشكلات المعقدة بأفكار إبداعية (Mendo et al., 2023). فالقائد الريادي لا يقتصر على ابتكار الأفكار الجديدة بنفسه، بل يدير العملية الإبداعية بتوليد الأفكار واستثمارها، وهو ما يشكل تحدياً كبيراً في بيئة الأعمال (Li et al., 2020). يرى (محمد علي والشمرى، 2023) ان القيادة الريادية هي شكل من اشكال القيادة التي تجمع بين الرؤية والاستباقية في استغلال الفرص والتي على المنظمات تتميتها لتعزيز مركزها التنافسي. ويشير (السلاموي، 2015) الى ان اهمية القيادة الريادية تتجلى في قدرتها على تبني أسلوب إداري يُمكن المنظمة من الانتقال من وضع متواضع أو غير مستقر إلى مستوى أعلى من التميز والكفاءة، ضمن مسار تطورها المستقبلي. ووفقاً لما سبق يمكن القول ان القيادة الريادية تقوم على اتخاذ قرارات واعية لاغتنام الفرص والتعامل مع التحديات، مستندةً إلى عمليات إبداعية تُحدث تحولات جوهرية في أهداف المنظمة وأنشطتها، مما يعزز قدرتها على التكيف السريع وتحقيق أفضل موازنة مع المتغيرات البيئية.

ثانياً: ابعاد القيادة الريادية

يتفق كل من (سعدون وداود، 2020) و(العاني وحامد، 2021) و(السلاموي، 2015) في ان ابعاد القيادة الريادية هي:

1. الابداع:

تعني القدرة على التفكير الخلاق وتطوير الرؤى والأفكار التي تساعد في اكتشاف الفرص، استغلال الموارد، وحل المشكلات وهي سمة تميز أصحاب المشاريع الذين يسعون لتحقيق النجاح والابتكار، بخلاف أولئك الذين يفضلون العمل لحسابهم الخاص فقط (سعدون وداود، 2020). تتعلق القيادة الريادية بنوعية تفكير القائد المبدع في تطوير أفكار جديدة تولد قيمة ريادية، مع الاستفادة من الموارد وحل المشكلات بطرق مبتكرة من منظور القائد الريادي هي عملية إبداعية تهدف إلى تحقيق وإنشاء قيمة مستدامة من خلال التفكير الخلاق والابتكار (Al Khazraje, 2024).

2. الرؤية

تمثل الرؤية الاستراتيجية الحلم والتصور الشامل للمستقبل، فهي الأساس الذي تبنى عليه الحقيقة الجديدة والانطلاقة المبتكرة للمنظمة. كما أنها الفكرة الملهمه التي تملأ وجدان وعقول الأفراد، وتشكل القوة الدافعة التي تحفز الهمم وتعبئ الطاقات، مما يسهم في إطلاق المواهب والمهارات لتحقيق الأهداف المرجوة (السلاموي، 2015). ان بناء الرؤية في القيادة يساعد القائد على تصور المستقبل وتلبية احتياجات السوق ودفع المنظمة نحو ترجمة اهدافها واستغلال الفرص السانحة (العاني وحامد، 2021).

3. الاستباقية:

تتمثل الاستباقية بمبادرة المنظمة على دراسة فرص السوق واكتشافها قبل الآخرين (Akbari, et al., 2021). بالإضافة إلى جمع معلومات حول الوضع الحالي والمستقبلي للسوق بهدف التميز في تقديم السلع أو الخدمات بطريقة فريدة (Saeed, 2020). الاستباقية هي السمة المميزة للقيادة الرياديين التي تمكنهم من إدارة أعمالهم الخاصة ورؤية مستقبل ناجح لها. فهي تساعد قادة المشاريع على توقع المشكلات المستقبلية، واكتشاف الفرص، وتحديد احتياجات التغيير والتحسين. بالإضافة إلى تأثير الاستباقية على نجاح ونمو رجال الأعمال الجدد، فإنها تسهم أيضاً في تعزيز إبداعهم ومثابرتهم لتحقيق رؤيتهم ورغبتهم في بدء أنشطة ريادية الأعمال (Abdullah et al., 2020).

4. اخذ المخاطرة:

تعني قدرة القيادات الإدارية في المنظمات على تحمل التبعات الناتجة عن المجازفة بمصادر المنظمة، مع ضرورة أن تكون هذه المجازفة وفق تخطيط وتنظيم سليمين في إدارة المشاريع (Shiferaw et al., 2023). تتمثل رغبة القائد الريادي في التكيف مع بيئة غير مستقرة وتحمل مسؤولية كبيرة وتحدي المستقبل كما يسعى القائد الريادي إلى تحمل المخاطر في مجالات متعددة لتحقيق النمو المستدام (Abdul Zahra et al., 2023).

ثالثاً: الالتزام الاستراتيجي

الالتزام الاستراتيجي هو التوجه الذي تتبناه المنظمة لتحقيق أهدافها طويلة المدى من خلال التزام شامل ومتواصل بخططها الاستراتيجية. يعتمد هذا المفهوم على تفعيل الموارد البشرية والتكنولوجية لتحقيق رؤية المنظمة، وتوجيه الجهود نحو التنفيذ الفعال (Omar & daood, 2023). يُعتبر الالتزام الاستراتيجي الأساس الذي يعزز أداء المؤسسات ويقودها الى التطور في بيئة الأعمال التنافسية (Al Khazraje, 2024). يعرف الالتزام الاستراتيجي بأنه الجهد الطوعي والتعاون المشترك لدعم الاستراتيجية داخل الوحدة التنظيمية. عندما يلتزم العاملون بالاستراتيجية، يدركون أن جهودهم تشكل جزءاً أساسياً من التنفيذ الناجح لاستراتيجية المنظمة يساهمون في سلوكيات تعاونية مع الآخرين، ويتعدون عن الأنماط السلوكية التي تضر بمصالحهم الشخصية فقط (Ateş et al., 2018). ويعرف (الكرعاوي وعلي، 2023) الالتزام الاستراتيجي بأنه الشعور الذي يتولد لدى القادة بضرورة بذل جهود أكبر من اجل تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية الموضوعة وتطبيق النهج الاستراتيجي وفق رؤية المنظمة والذي يتطلب تكاتف والتزام

الجميع بتنفيذه. يرى (Yao et al., 2023) أن الالتزام الاستراتيجي يشير إلى نية مديري المنظمات واستعدادهم لتنفيذ مهام استراتيجية معينة. وبعد هذا الالتزام شرطاً مسبقاً للسلوكيات المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجيات داخل المنظمة. ويؤكد (Sanoubar et al., 2020) إلى أن الالتزام الاستراتيجي شكلاً من أشكال الالتزام التنظيمي لكنه أعمق منه فهو يركز على مدى توافق أفراد المنظمة مع التوجه الاستراتيجي لها. أن الالتزام الاستراتيجي والتنظيمي ينبع من الفرد نفسه ورغبته في البقاء جزءاً من المنظمة والسعي لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها ويؤمن تماماً بأهمية هذا الهدف (Yass, 2024). تتمثل أهمية الالتزام الاستراتيجي في كونه أساساً لتحقيق النجاح المستدام للمنظمة، حيث يساهم في توجيه الموارد البشرية والتكنولوجية نحو تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية (Barton, L. C., & Ambrosini, 2013). من خلال الالتزام الاستراتيجي، يعزز القادة والعاملون من تفاعلهم مع أهداف المنظمة ويعملون بتنسيق مشترك لتحقيق تلك الأهداف كما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي ويعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، مما يضمن استمرارية التميز والنمو في بيئة العمل التنافسية (Al-Khazraje & Zahra, 2023). ويشير (Omar & daood, 2023) إلى أن الالتزام الاستراتيجي يعكس جانباً تنظيمياً مهماً من سلوك القائد الاستراتيجي، ويتضمن إشارات قوية للعاملين تؤكد الجدوية العالية تجاه تحقيق أهداف المنظمة. وفقاً لما سبق يمكن تعريف الالتزام الاستراتيجي بأنه التفاعل المستمر والجاد من قبل الأفراد في المنظمة مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية، حيث يتم التركيز على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. يشمل هذا الالتزام التزام القيادة والعاملين بتوجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى للمنظمة، مما يعزز استدامتها ويضمن نجاحها في بيئة العمل التنافسية.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: اختبار الصدق والثبات

من أجل اختبار صدق وثبات للاستبانة وللبينات التي تم جمعها من اجابات افراد العينة لجأ الباحثان الى اختبار معامل ثبات (Cronbach's Alpha) لكشف الصدق والثبات في الاستبانة وفقاً (Hassan et al., 2023) اذا كانت قيمة معامل الفا اكبر من (0.700) فهذا يدل على صدق الاستبيان، اذ يشير جدول (1) ان قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للقيادة الريادية (0.890) وهي نسبة عالية اكثر من (0.700) مما يدل على وجود ثبات عالي لمجمل فقرات المتغير المستقل، اما المتغير التابع للالتزام الاستراتيجي فقد سجلت معامل الثبات ما مقداره (0.712) مما يدل على ثبات عالي ايضا في المتغير التابع. ووفقاً (Al-khazraje, 2024) يتم استخراج الموثوقية المركبة لاختبار مستوى الثقة بالاتساق الداخلي بين الفقرات. فاذا كانت القيمة اكبر من (0.700) دل ذلك على وجود اتساق داخلي جيد استناداً الى طروحات (Zahra, 2023). يظهر الجدول (1) ان جميع القيم اكبر من 0.700 وبالتالي دل على وجود اتساق داخلي جيد لجميع فقرات الاستبيان وان الفقرات تقيس فعلاً ما وجدت لاختباره.

جدول (1) نتائج اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة

Number of items	Content validity	Alpha-Cronbach coefficient	Study variables	
16	0.943	0.890	القيادة الريادية	VL
4	0.837	0.702	الإبداع	C
4	0.849	0.722	الرؤية	V
4	0.843	0.711	الاستباقية	P
4	0.865	0.749	أخذ المخاطرة	TS
13	0.843	0.712	الالتزام الاستراتيجي	SC

المصدر: اعداد الباحثين على وفق نتائج برنامج SPSS V26

ثانياً: التحليل الوصفي للقيادة الريادية.

بلغ قيمة الوسط الحسابي الموزون لبعد القيادة الريادية (3.657) وهي اكبر من قيمة المتوسط الفرضي البالغ (3) مما يظهر ان اجابات افراد العينة لهذا المتغير قد اتجهت نحو الاتفاق في حين سجل الانحراف المعياري (0.939)، وقيمة التباين (0.893)، وهذا يؤكد تجانس اجابات افراد العينة لمتغير القيادة الريادية، وهذه النتائج تشير الى اتفاق اغلب افراد العينة على ان القيادات العليا في تتبع فلسفة القيادة الريادية في الوزارة قيد الدراسة.

جدول (3) مستوى اجابات العينة على فقرات القيادة الريادية

Variance	Std. Deviation	Mean	Variable	Code
0.413	0.642	3.966	تسعى القيادات العليا في الوزارة الى توليد أفكار جديدة لتقديم خدمات متميزة	C1
0.774	0.880	3.864	تقدم الوزارة خدمات متميزة تلبي احتياجات المستفيدين	C2
1.044	1.022	3.441	تسعى القيادات العليا في الوزارة الى ادخال طرق جديدة في العمل والإجراءات والنظم	C3
0.943	0.971	3.525	تجري القيادات العليا في الوزارة تغييرات وتطوير في الخدمات المقدمة بشكل ابداعي	C4
الابداع				C
1.035	1.017	3.610	تعمل إدارة الوزارة وفق رؤية إستراتيجية تتصف بأنها شفافة ذات مصداقية ووضوح	V1
0.863	0.929	3.610	تمتلك القيادات العليا في الوزارة رؤية واضحة ذات توجه مستقبلي	V2
0.978	0.989	3.475	تمتاز افكار القيادات العليا في الوزارة بالتجديد والواقعية	V3
0.828	0.910	3.610	تتسم قرارات القيادة الادارية في الوزارة بالمقبولية من قبل الموظفين	V4
الرؤية				V
1.155	1.075	4.017	تلتزم إدارة الوزارة بتحقيق الاستباقية من خلال تقديم خدمات ريادية متميزة للمستفيدين	P1
0.908	0.953	3.237	تعمل القيادات العليا في الوزارة على رصد ومراقبة البيئة وتحديد اتجاهات ورغبات المستفيدين	P2
1.203	1.097	3.373	تمتلك القيادات العليا في الوزارة القدرة على التوقع للتطورات والتغيرات الحاصلة في الطلب السياحي	P3
0.800	0.894	3.576	تسعى القيادة العليا في الوزارة الى اقتناص الفرص الساحة واستغلالها لصالحها	P4
الاستباقية				P
0.723	0.850	4.034	تدرك القيادات العليا في الوزارة الفهم المسبق لمكامن الخطر في التحديات التي تواجه السياحة والآثار	TS1
1.071	1.035	3.780	تقيم القيادات العليا الخطورة المرتبطة بالإعمال والاستثمارات في الوزارة	TS2
0.795	0.892	3.712	تتحمل القيادات العليا في الوزارة كافة تبعات تنفيذ استراتيجيات معالجة المخاطر وتأخذ على عاتقها مسؤولية القرار	TS3
0.767	0.876	3.695	تسعى القيادات العليا في الوزارة على تنفيذ خطط جريئه ومسؤولة لتصحيح اجراءات العمل	TS4
اخذ المخاطرة				TS
0.893	0.939	3.657	القيادة الريادية	VL

المصدر: اعداد الباحثين على وفق معطيات برنامج SPSS V26

يشير الجدول (4) الى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الالتزام الاستراتيجي اذ بلغ قيمة الوسط الحسابي الموزون لبعد الالتزام الاستراتيجي (3.704) وهي اكبر من قيمة المتوسط الفرضي البالغ (3) مما يظهر ان اجابات افراد العينة لهذا المتغير قد اتجهت نحو الاتفاق في حين سجل الانحراف المعياري (0.854) قيمة التباين (0.738)، وهذا يؤكد تجانس اجابات افراد العينة لمتغير الالتزام الاستراتيجي، وهذه النتائج تشير الى اتفاق اغلب افراد العينة على الالتزام الاستراتيجي في الوزارة قيد الدراسة.

جدول (4) التحليل الوصفي للالتزام الاستراتيجي

Variance	Std. Deviation	Mean	الفقرة	Code
0.723	0.850	3.966	تسهل ادارة الوزارة في تطوير برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات الموظفين في لمختلف المستويات الادارية	SC1
0.828	0.910	3.610	تعزز القيادة العليا العمل الفرقي في الوزارة	SC2
0.912	0.955	3.678	تدعم القيادة العليا في الوزارة مجالات العمل التعاوني بين أقسامها المختلفة	SC3
0.805	0.897	3.763	كافة الوحدات الوظيفية في الوزارة تخضع للتطوير المستمر	SC4
0.551	0.742	3.966	تتابع القيادات العليا في الوزارة عملية تنفيذ الاستراتيجيات بدقة	SC5
0.840	0.916	3.475	تحرص ادارة الوزارة على جعل المستويات الادارية قادرة على تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية	SC6
0.946	0.973	3.322	تجري ادارة الوزارة تقييم دوري لعملية تنفيذ الاستراتيجيات	SC7
0.859	0.927	3.627	تضع ادارة الوزارة اليات للرقابة على تنفيذ الاستراتيجيات للمستويات الادارية المختلفة	SC8
0.464	0.681	3.864	تجدد القيادات الادارية في الوزارة باستمرار من اساليب العمل لتحقيق اهدافه الوزارة	SC9
0.585	0.765	4.034	تشارك ادارة الوزارة بأفكارها مع جميع المستويات التنظيمية	SC10
0.745	0.863	3.339	تفقد القيادات العليا في الوزارة الى إيجاد وسائل وطرق ابتكاريه للوصول الى النجاح الاستراتيجي	SC11
0.800	0.894	3.576	تعقد القيادات الادارية في المستويات المختلفة لقاءات دورية مع جميع العاملين في الوزارة لغرض التجدد التنظيمي	SC12
0.547	0.740	3.932	عمليات التطوير التي تحدثها الوزارة تفود الى خلق مناخ تنظيمي ايجابي للعمل	SC13
0.738	0.854	3.704	الالتزام الاستراتيجي	SC

المصدر: اعداد الباحثان على وفق اجابات عينة الدراسة ومعطيات برنامج SPSS V26

2.1 اختبار فرضيات الارتباط بين القيادة الريادية والالتزام الاستراتيجي.

يشير الجدول (5) قبول الفرضية الرئيسية الأولى H1 التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الريادية والالتزام الاستراتيجي) عند مستوى معنوية (0.01) وبنسبة ثقة (99%). إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين (.673**) ليؤكد ذلك وجود ارتباط طردي مقبول بين القيادة الريادية والالتزام الاستراتيجي. ووفقا (Amir et al., 2024) يتم استخراج معامل بيرسون لقياس شدة الارتباط بين المتغيرات.

جدول (5) نتائج اختبار الارتباط بين المتغيرات

	VL	SC	C	V	P	TS
VL	Pearson Correlation	1	.673**	.823**	.875**	.883**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000
.**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يظهر الجدول (5) قبول الفرضيات الفرعية الاولى (H1-1) إذ بلغ معامل الارتباط (.823**) عند مستوى معنوية (0.01) والذي يعني ان هناك ارتباطا بين الابداع والالتزام الاستراتيجي، قبول الفرضيات الفرعية الثانية (H1-2) إذ بلغ معامل الارتباط (.875**) عند مستوى معنوية (0.01) والذي يعني ان هناك ارتباطا بين الرؤية والالتزام الاستراتيجي، وقبول الفرضيات الفرعية الثالثة (H1-3) إذ بلغ معامل الارتباط (.864**) عند مستوى معنوية (0.01) والذي يعني ان هناك ارتباطا بين الاستباقية والالتزام الاستراتيجي، واخيرا قبول الفرضيات الفرعية الرابعة (H1-4) إذ بلغ معامل الارتباط (.883**) عند مستوى معنوية (0.01) والذي يعني ان هناك ارتباطا بين اخذ المخاطرة والالتزام الاستراتيجي.

2-4 اختبار فرضية تأثير بين القيادة الريادية والالتزام الاستراتيجي.

اعتمد الباحثين على اختبار (F-TEST) لبيان قبول او رفض فرضية تأثير القيادة الريادية وابعادها في الالتزام الاستراتيجي، إذ فاذا كانت القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحتسبة أصغر من مستوى معنوية (0.01) سنقبل الفرضية، بما يؤكد قبول

الفرضية بنسبة (99%)، أما لإظهار نسبة تفسير الالتزام الاستراتيجي للتغيرات التي تطرأ على القيادة الريادية سيتم الاعتماد على معامل التحديد R^2 البالغة (443.) والتي تفسر 28% من تأثير القيادة الريادية في الالتزام الاستراتيجي وهي نسبة تأثير جيدة. كما بلغت قيمة F المحسوبة (47.118) عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية الخاصة بالتأثير والتي تنص على وجود تأثير معنوي ايجابي للقيادة الريادية في الالتزام الاستراتيجي.

جدول (6) نتائج تأثير القيادة الريادية في الالتزام الاستراتيجي

ANOVA ^a							
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Result
1	Regression	4.353	1	4.353	47.118	.000 ^b	يوجد تأثير بين القيادة الريادية والالتزام الاستراتيجي وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H2)
	Residual	5.266	57	.092			
	Total	9.619	58				
Model Summary							
	R	.673a		R Square	.453		
	Adjusted R Square	.443		Std. Error of the Estimate	.30395		
Coefficients ^a							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.977	.255			7.759	.000
	VL	.472	.069	.673		6.864	.000
a. Dependent Variable: SC							
b. Predictors: (Constant), VL							

المصدر: اعداد الباحثين على وفق نتائج برنامج SPSS V26

ويظهر الجدول (7) قبول الفرضيات الفرعية (H2-1, H2-2, H2-3, H2-4) اذ تجاوزت قيمة F المحسوبة القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.01). كما يظهر الجدول (6) ان قيم التأثير جيدة في جميع الفرضيات وهذا يعني ان ابعاد القيادة الريادية لها تأثير جيد في الالتزام الاستراتيجي.

جدول (7) نتائج تأثير ابعاد القيادة الريادية في الالتزام الاستراتيجي

ANOVA ^a							
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Result
1	Regression	4.986	4	1.246	14.527	.000 ^b	يوجد تأثير بين ابعاد القيادة الريادية والالتزام الاستراتيجي وبالتالي قبول الفرضيات الفرعية H2-1, H2-2, H2-3, H2-4
	Residual	4.633	54	0.086			
	Total	9.619	58				
Model Summary							
	R	.720a		R Square	.518		
	Adjusted R Square	0.483		Std. Error of the Estimate	0.29292		
Coefficients ^a							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.927	0.255			7.556	0.000
	C	0.246	0.094	0.363		2.620	0.011
	V	0.133	0.094	0.314		2.410	0.004
	P	0.194	0.080	0.352		2.440	0.018
	TS	0.271	0.090	0.491		3.907	0.062
a. Dependent Variable: SC							
b. Predictors: (Constant), C, V, P, TS							

المصدر: اعداد الباحثين على وفق نتائج برنامج SPSS V26

الجانب الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- استناداً إلى نتائج البحث وتحليل آراء عينة المدراء في وزارة الثقافة والسياحة والآثار العراقية، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تعكس طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية والالتزام الاستراتيجي، وأهمها:
1. وجود علاقة إيجابية بين القيادة الريادية والالتزام الاستراتيجي، حيث تبين أن القادة الذين يتبنون أساليب ريادية في الإدارة، مثل الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطر المدروسة، يساهمون بشكل مباشر في تعزيز الالتزام الاستراتيجي داخل الوزارة.
 2. ضعف مستوى تبني بعض ممارسات القيادة الريادية في الوزارة، إذ أظهرت النتائج أن هناك تفاوتاً بين المدراء في مدى تبنيهم للقيادة الريادية، خاصة فيما يتعلق بتشجيع الابتكار واتخاذ القرارات الجريئة لمواجهة التحديات.
 3. الالتزام الاستراتيجي يتأثر بالثقافة التنظيمية ونمط القيادة السائد، حيث تبين أن البيئة الإدارية التقليدية قد تشكل عائقاً أمام تطبيق الممارسات الريادية، مما يؤثر على مستويات الالتزام الاستراتيجي في الوزارة.
 4. الحاجة إلى تطوير برامج تدريبية لتعزيز المهارات الريادية للمدراء، إذ أكدت الدراسة أن التدريب المستمر على القيادة الريادية يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الإداري وتعزيز قدرة القادة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 5. أهمية دعم القيادة العليا للريادة التنظيمية، حيث كشفت النتائج أن الدعم المباشر من القيادة العليا سواء عبر توفير الموارد، أو إزالة القيود الإدارية، أو تشجيع التفكير الابتكاري يُعدّ عاملاً محورياً في تعزيز الالتزام الاستراتيجي لدى المديرين والموظفين ويساهم هذا الدعم في رفع مستوى المبادرة، وتحفيز العمل الجماعي، وتمكين العاملين من تبني الأفكار الريادية التي تخدم توجهات الوزارة الاستراتيجية.
 6. تأثير القيادة الريادية يمتد إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز ثقافة التغيير، إذ تبين أن تبني القيادة الريادية يعكس إيجابياً على بيئة العمل، مما يعزز من قدرة الوزارة على التكيف مع المتغيرات والاستجابة للفرص والتحديات.
 7. وجود بعض العوائق التي تحد من تأثير القيادة الريادية على الالتزام الاستراتيجي، أظهرت النتائج وجود مجموعة من العوائق المؤسسية التي تُضعف فاعلية القيادة الريادية داخل الوزارة، أبرزها البيروقراطية وتعقيد الإجراءات واشتراط تعدد الموافقات لإطلاق أي نشاط ابتكاري فضلاً عن ضعف نظام الحوافز والتقدير وقلة استخدام مكافآت أو الامتيازات لتحفيز الموظفين على تبني الأفكار الريادية واقتصار التقييم الوظيفي على الإنجاز الروتيني دون احتساب مبادرات الابتكار. كما ان غياب آليات مؤسسية لتطبيق الأفكار الريادية وعدم وجود لجنة أو وحدة مختصة بتقييم الأفكار المبتكرة واعتمادها كان سبباً في الحد من التفكير الريادي.

ثانياً: التوصيات

- بناءً على نتائج البحث والاستنتاجات المستخلصة، يقدم البحث مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز دور القيادة الريادية في تحقيق الالتزام الاستراتيجي داخل وزارة الثقافة والسياحة والآثار العراقية، وهي كما يلي:
1. تعزيز ثقافة القيادة الريادية داخل الوزارة من خلال تشجيع المدراء على تبني أساليب إدارية قائمة على الابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطر المدروسة، مما يساهم في تحقيق الالتزام الاستراتيجي بفعالية أكبر.
 2. تطوير برامج تدريبية متخصصة في القيادة الريادية تستهدف المدراء والقيادات الإدارية، بهدف تنمية مهاراتهم في اتخاذ القرارات الريادية وإدارة التغيير وتحفيز الفرق العاملة.
 3. إعادة هيكلة بيئة العمل التنظيمية لتكون أكثر مرونة، من خلال تقليل التعقيدات البيروقراطية، وإيجاد آليات فعالة لدعم الأفكار الريادية، مما يعزز من قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
 4. تشجيع التفكير الابتكاري من خلال حوافز مادية ومعنوية، حيث يمكن أن تساهم أنظمة الحوافز والتقدير في تحفيز المدراء والموظفين على تبني ممارسات ريادية تساهم في تعزيز الالتزام الاستراتيجي. وإنشاء وحدات داخلية متخصصة في الابتكار وتقديم المقترحات، بهدف تحفيز العاملين على تطوير حلول جديدة تساهم في تحقيق الالتزام الاستراتيجي.

5. تعزيز دعم القيادة العليا لمبادرات القيادة الريادية، من خلال توفير الموارد الكافية، ودعم التجارب الريادية، وتحفيز التعاون بين مختلف الإدارات لتحقيق تكامل استراتيجي أكبر.
6. استخدام تقنيات حديثة لدعم العمليات الإدارية الريادية، مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، لمساعدة القادة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى بيانات دقيقة وتحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية. وإجراء دراسات مستقبلية لمتابعة تأثير القيادة الريادية على الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تقييم دوري لمدى نجاح تطبيق استراتيجيات القيادة الريادية وتأثيرها على الالتزام الاستراتيجي في الوزارة.
7. الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في القيادة الريادية، من خلال عقد شراكات مع مؤسسات عالمية متقدمة في هذا المجال، والاستفادة من أفضل الممارسات التي يمكن أن تعزز من فعالية الإدارة الاستراتيجية.
8. ضرورة معالجة العوائق التي تُضعف تأثير القيادة الريادية من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية، وتطوير نظام حوافز يرتبط بالمبادرات الابتكارية، وإنشاء وحدة للابتكار تتولى تقييم الأفكار واعتمادها، إضافة إلى تعزيز برامج التدريب الريادي للمديرين والموظفين، وتحديث البنى التكنولوجية الداعمة، بما يسهم في تمكين القيادة الريادية من تعزيز الالتزام الاستراتيجي داخل الوزارة بصورة أكثر فاعلية.

المصادر:

1. سعدون، رؤى، وداود، فضيلة. (2020). أثر القيادة الريادية في الأداء البارح: دراسة استطلاعية في ديوان محافظة ذي قار للقيادات العليا والوسطى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد 16، العدد (52) جزء 1، 393-414.
2. السلماوي، حسين مظلوم. (2015) القيادة الريادية والاستراتيجيات التنافسية وتأثيرهما في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد قسم العلوم السياحية، العراق.
3. العاني، آلاء عبد الموجود ، وحامد، مصطفى مروان. (2021). توظيف أبعاد القيادة الريادية في تحقيق جودة الخدمة: دراسة ميدانية في مصرف الرافدين وفروعه في مدينة الموصل. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، ١(٢).
4. الكرعوي، محمد ثابت، وعلي، عادل هادي. (2023). دور الالتزام الاستراتيجي في إدارة وتصنيف المخاطر في مجال قوى الأمن الداخلي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (19) العدد (1). 301-332.
5. محمد علي، بارق & الشميرين أحمد عبد الله أمانة. (2023). دور القيادة الريادية في ترسيخ الرؤية الاستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والفنية والطبية في مستشفى الكفيل التخصصي). مجلة الدراسات الادارية والاقتصادية، العدد (29)، 1-29.
6. Abdul Zahra, Ali Hussein, Muhammad Eidhan Bani Al-Khazraji, & Nour Khalil Ibrahim Al-Jabouri. (2023). The effectiveness of E-training in achieving Organizational Ambidexterity during the period of the Corona pandemic (Covid-19) An exploratory study of the opinions of a sample of trainees in the Office of Scientific and Consulting Services at the Institute of Administration Rusafa. magazine of college Administration&Economics for economic & administration & financial studies, 15(4).
7. Abdulla, A. P. D. H. A. (2022). The reality of the characteristics of the entrepreneurial leaders at the University of Kirkuk: An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders at the University of Kirkuk. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 18(59 part 1).
8. Abdullah, H. A., Hassan, M. Z., Amanah, A. A., & Naji, M. O. Entrepreneurial Leadership and Quality of Work Life: The Mediating Role of Adopting Entrepreneurial Behavior among Employees. International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), 12(11). 8-18
9. Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., & Asadnezhad, M. (2021). Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. European Journal of Innovation Management, 24(1), 1-22.

10. Al Khazraje, M. E. (2024). The Role Of Adopting Green Strategies In The Development Of Eco-Friendly Products. *Management Research and Practice*, 16(3), 71-83.
11. Al Khazraje, M., & Sideeq, S. (2024). The role of wise leadership in managing strategic ignorance in the public sector. *Administratie si Management Public*, (43), 120-137.
12. Al-Hadrawi, R. H., Al-Dhaidhawi, A. R., & Al-Shammary, Z. W. (2022). Entrepreneurial Leadership and its Role in Enhancing Human Capital Readiness An Analytical Study of the Opinions of a Number of Workers in the New Kufa Cement Factory. *Al-Kut University College Journal*, (Special issue).
13. Al-khazraje, M. E. B. (2024). Using Demarketing to Reduce Consumer Addiction and Shift Towards a Green Consumer: An exploratory study of the opinions of a sample of soft drink consumers. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 20(66 part 1).
14. Al-Khazraje, M. E. B., & Zahra, A. H. A. (2023). Spiritual Leadership's Role in Promoting Social Responsibility. *Iraqi journal for administrative sciences*, 19(77).
15. Amir, O. A. A., Al Khazraje, M. E. B., & Ghafoor, Q. A. A. (2024). Trading counterfeit products via the Internet and its impact on Iraqi consumer behavior An exploratory study of the opinions of a sample of consumer goods users (home appliances). *Calitatea*, 25(202), 85-96.
16. Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J., (2020), The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment, *Journal of Management*, Vol (46), No (5), pp 637-665.
17. Barton, L. C., & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721-746.
18. Ercantan, K., Eyupoglu, Ş. Z., & Ercantan, Ö. (2024). The entrepreneurial leadership, innovative behaviour, and competitive advantage relationship in manufacturing companies: a key to manufactural development and sustainable business. *Sustainability*, 16(6), 2407.
19. Hassan, K. A. Z., & Al-Jubouri, N. K. I. (2023). Ethical Leadership and Its Impact on Sustainable Performance—An Exploratory study of the Opinions of Employees at Al-Mustaqbal University. *Futurity Economics&Law*, 3(4), 134-151.
20. Hou, F., Su, Y., Qi, M. D., Dong, B. B., & Jia, Y. L. (2024). A multilevel investigation of the cascading effect of entrepreneurial leadership on employee creativity: Evidence from Chinese hospitality and tourism firms. *Tourism Management*, 100, 104816.
21. Li, C., Murad, M., Shahzad, F., Khan, M. A. S., Ashraf, S. F., & Dogbe, C. S. K. (2020). Entrepreneurial passion to entrepreneurial behavior: role of entrepreneurial alertness, entrepreneurial self-efficacy and proactive personality. *Frontiers in psychology*, 11, 1611.
22. Mendo, A. Y., Singh, S. K., Yantu, I., Hinelo, R., Hakri Bokingo, A., Febriani Dunga, E., & Win, T. (2023). Entrepreneurial leadership and global management of COVID-19: A bibliometric study. *F1000Research*, 12, 31.
23. Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of business research*, 89, 1-9.
24. Omar, M. Y., & daood Suleiman, Y. (2023). Strategic consensus and its Reflection in achieving strategic commitment a survey study of the opinions of a sample of employees in the Office of Nineveh Governorate. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(64 part 1).
25. Ravet-Brown, T. É., Furtner, M., & Kallmuenzer, A. (2024). Transformational and entrepreneurial leadership: A review of distinction and overlap. *Review of Managerial Science*, 18(2), 493-538.
26. Saeed, A. P. D. S. A. (2020). The role of information & Communications technologies in enhancing entrepreneurial leadership An analytical study at the Municipality Directorate of Al-Hur/Karbala Holy. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 16(51 part 1).
27. Sanoubar, N., Hosseini, S.S., Behzadnia, p. & Younespour, Z, (2020), Strategic Commitment for Middle Managers: Investigating the Impact of Organizational Justice, *Senior Management*

- Support for Change, and Participation in Decision Making, Public Organizations Management, Vol (8), No (1), pp 113-124
28. Shiferaw, R. M., Birbirs, Z. A., & Werke, S. Z. (2023). Entrepreneurial leadership, learning organization and organizational culture relationship: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 38.
 29. Wulandari, R. (2021). Entrepreneurship and Innovation in Obtaining Competitive Advantage in Non-Formal English Education Industry in Indonesia: A Model Proposition. *Business Economic, Communication, and Social Sciences Journal (BECOSS)*, 3(3), 137-149.
 30. Yao, Y., Zhang, L., & Sun, H., (2023), Enhancing project managers' strategy commitment by leader-leader exchange: The role of psychological empowerment and organizational identification, *International Journal of Project Management*, Vol (41), No (3), 102465
 31. Yass, A. L. H. A. (2024). The impact of sustainable human resource management practices on organizational commitment in Iraqi universities: a survey study. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, 16(3).
 32. Zahra, A. H. A. (2023). The Impact of Humor Marketing in Achieving Customer Happiness: An Analytical Study of A Sample of Employees of Three Electrical Appliances Trading Companies (Balsan, Al-Hafdh and Shinon). *Journal of Al-Rafidain University College For Sciences* (Print ISSN: 1681-6870, Online ISSN: 2790-2293), (1), 231-249.