



## Strategic orientation as an approach to activate the Entrepreneurial performance of organizations / Kirkuk Cement Factory as a model

Ahmed Abdullah Danook <sup>a\*</sup>, Ferman Jarad Almejdhah <sup>b</sup>, Ali Thanoun Younes <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Northern Technical University, Hawija Technical Institute. <sup>b</sup> College of Administration and Economics, University of Mosul.

### Keywords:

Strategic direction;  
entrepreneurial performance.

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received 30 Sep. 2022  
Accepted 11 Oct. 2022  
Available online 24 Feb. 2023

©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:



Ahmed Abdullah Danook  
Northern Technical University, Hawija  
Technical Institute

**Abstract: Purpose:** the research aims to identify the strategic directions of management today as long-term and deep-perspective creative directions, objective vision and rational analysis, integrative in work, survival structure, and comprehensive in perception. In an effort to influence organizational activities and build positive behaviors intended to achieve the entrepreneurial performance of their organizations to become (creative, Able to skip risks, more proactive) Able to resolve tensions.

**Design/Methodology/Approach:** The research problem is launched through a set of research implications, the most important of which is (Do the strategic directions in the research organization lead to activating the Entrepreneurial performance?). In light of that, one of the important organizations in Kirkuk Governorate was chosen as a field for research represented in (Kirkuk Cement Factory). Especially as it has gone through multiple crises and operates in a highly competitive environment that needs to build a strategic direction based on scientific foundations, and an intentional sample was selected from all administrative levels, numbering (52) respondents from the disciplines (director, assistant manager, department head, senior engineer, observer). As it is based on building and formulating strategic directions and able to provide us with realistic information, relying on the questionnaire as a main tool for data and information collection, and the researchers obtained (48) questionnaires (2) that are not valid for analysis and with a response rate of (88.5%), which is statistically acceptable.

**Results:** The research reached a set of conclusions, the most important of which is (there is a significant correlation and effect between the dimensions of the strategic direction combined in the elements of entrepreneurial performance, which prove to be realistic dimensions of content, integrative analysis based on scientific perceptions).

**Practical implications:** The empirical evaluation view of research is valuable for all administrative levels to draw future strategic directions of advantage for organizations, especially in developing countries, to enrich their entrepreneurial capabilities.

## التوجه الاستراتيجي مدخلا لتفعيل الاداء الريادي للمنظمات/معمل اسمنت كركوك نموذجاً

احمد عبدالله دانوك	فرمان جراد المجذاب	علي ذنون يونس
الجامعة التقنية الشمالية	كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد
المعهد التقني الحويجة	جامعة الموصل	جامعة الموصل

### المستخلص

**الغرض:** يهدف البحث إلى تحديد التوجهات الاستراتيجية للإدارة اليوم بعدها توجهات ابداعية بعيدة المدى وعميقة المنظور، موضوعية الرؤية وعقلانية التحليل، تكاملية في العمل، وتركيبية البقاء، وشمولية في التصور سعياً للتأثير في النشاطات التنظيمية وبناء السلوكيات الايجابية المقصودة لتحقيق الاداء الريادي لمنظماتها لتصبح (ابداعية، قادرة على تخطي المخاطر، وأكثر استباقية) قادرة على حل التوترات.

**التصميم/ المنهجية/ النهج:** تنطلق مشكلة البحث عن طريق مجموعة من الاثرات البحثية أهمها (هل التوجهات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة تؤدي الى تفعيل الاداء الريادي؟)، على ضوء ذلك تم اختيار احدى المنظمات المهمة في محافظة كركوك ميداناً للبحث تمثلت في (معمل اسمنت كركوك) وخاصة أنها مرت بأزمات متعددة وتعمل في بيئة شديدة المنافسة تحتاج إلى بناء توجه استراتيجي قائم على أسس علمية، وتم اختيار عينة قصدية من جميع المستويات الادارية بلغ عددهم (52) مستجيباً من التخصصات (مدير، معاون مدير، رئيس قسم، مهندس اقدم، ملاحظ) بعدها القائمة على بناء وصياغة التوجهات الاستراتيجية والقادرة على تزويدنا في معلومات واقعية، بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وحصل الباحثين على (48) استبانة (2) غير صالحة للتحليل وبنسبة استجابة (88.5%) وهي مقبولة احصائياً.

**النتائج:** توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها (وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة في مقومات الاداء الريادي والتي تثبت بكونها ابعاداً واقعية المضمون تكاملية التحليل قائمة على تصورات علمية).

**الاثار العملية:** تعد الرؤية التجريبية التقييمية للبحث قيمة لجميع المستويات الادارية لرسم توجهات استراتيجية مستقبلية ذات ميزة للمنظمات وخاصة في البلدان النامية لأثرها قدراتهم الريادية.

**الكلمات الدالة:** التوجه الاستراتيجي، الاداء الريادي.

### المقدمة:

تشير التوقعات العلمية الى مستقبلاً قائم على تحديات كبيرة تفوق التحديات التي يشهدها عالمنا المعاصر كماً ونوعاً، ومنها التحديات التنافسية وندرة الموارد، التطورات التكنولوجية المتلاحقة والمتسارعة، والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تتطلب ادارة واعية تحليلاً ومضموناً هادفاً الى العمل وفق الاستباقية، ورسم التوجهات الاستراتيجية التي تعد المرأة الاستراتيجية العاكسة لمسار مستقبل المنظمات والتي توضح رؤيتها ورسالتها وقيمتها وتطلعاتها المستقبلية وصولاً إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

لذلك يعد التوجه الاستراتيجي خياراً استراتيجياً لبناء قدرات ديناميكية تحقق للمنظمة القدرة على مواجهة تغيرات البيئة وتحديد الطريق الأمثل للوصول إلى أهدافها وتفوقها على المنظمات المنافسة في الأسواق التي تعمل فيها محلياً وتطلعاتها للدخول إلى الأسواق العالمية مستقبلاً، ويجعل التوجه الاستراتيجي المنظمة تدرك وجودها وغاياتها ومجالات نشاطها والجهات المستفيدة من منتجاتها مما يؤدي إلى سعيها أن تكون أكثر ابداعية واستباقية في استغلال الفرص ومواجهة التحديات، لذلك يهدف بحثنا إلى تحديد العلاقة للتوجهات الاستراتيجية بعدها مدخلاً لتحقيق الاداء

الريادي، وقد قسم البحث إلى أربعة محاور رئيسة تمثل الأول البنية الإجرائية للبحث فيمل تمثل الثاني بالاطر الفكري للبحث (التوجه الاستراتيجي والاداء الريادي)، فيما الثالث المحور الثالث/ تحليل النتائج واختبار الفروض واخيراً الاستنتاجات والتوصيات والمصادر.

### المحور الأول: البنية الاجرائية للبحث

**1. مشكلة البحث:** بالرغم من المنافسة بين المنظمات سعياً للتفوق وتحقيق الاداء المتميز في ظل بيئة ديناميكية، والسعي الدؤوب لمواكبتها، والعمل ضمن توجهات استراتيجية حديثة ومرنه، لا زالت منظماتنا تعاني كثيرا من عدم قدرتها على صياغة توجهات استراتيجية حديثة المضمون واقعية الرؤية وعميقة التحليل لضمان استقامة المسار المستقبلي باتجاه تصوراتها وأهدافها، مما يخلق فجوة بين الطموح والواقع لتواجه تحديات غير متوقعة ناتجة عن ضعف رؤيتها، رسالتها، اهدافها، قيمها، وعدم قدرتها لتحقيق أداء ريادي يضمن لها الابداع، والاستباقية، ومواجهة المخاطر، واتساقاً مع ما تقدم فإن مشكلتنا تبرز عبر الاثار البحثية الآتية:

❖ هل يدرك المدراء المستبينة آرائهم عناصر التوجه الاستراتيجي ومقومات الأداء الريادي؟

❖ هل للتوجه الاستراتيجي دور في تحقيق الاداء الريادي؟

❖ هل يتباين تأثير عناصر التوجه الاستراتيجي في مقومات الاداء الريادي؟

❖ هل هنالك حل أمثل للوصول إلى الاداء الريادي في المنظمة المبحوثة؟

**2. أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث بالآتي:

❖ زيادة الإدراك لدى الافراد المستجيبين حول توجهاتهم الاستراتيجية وكيفية رسم المسار المستقبلي لأهدافها.

❖ تسليط الضوء على أهمية بعدي الدراسة في الميدان المبحوث.

**3. أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

❖ العمل على قياس ابعاد التوجه الاستراتيجي بعدّها الطريق الامثل للوصول إلى رسم مسارها المستقبلي وتحقيق الاداء الريادي في ظل تغيرات البيئة الديناميكية.

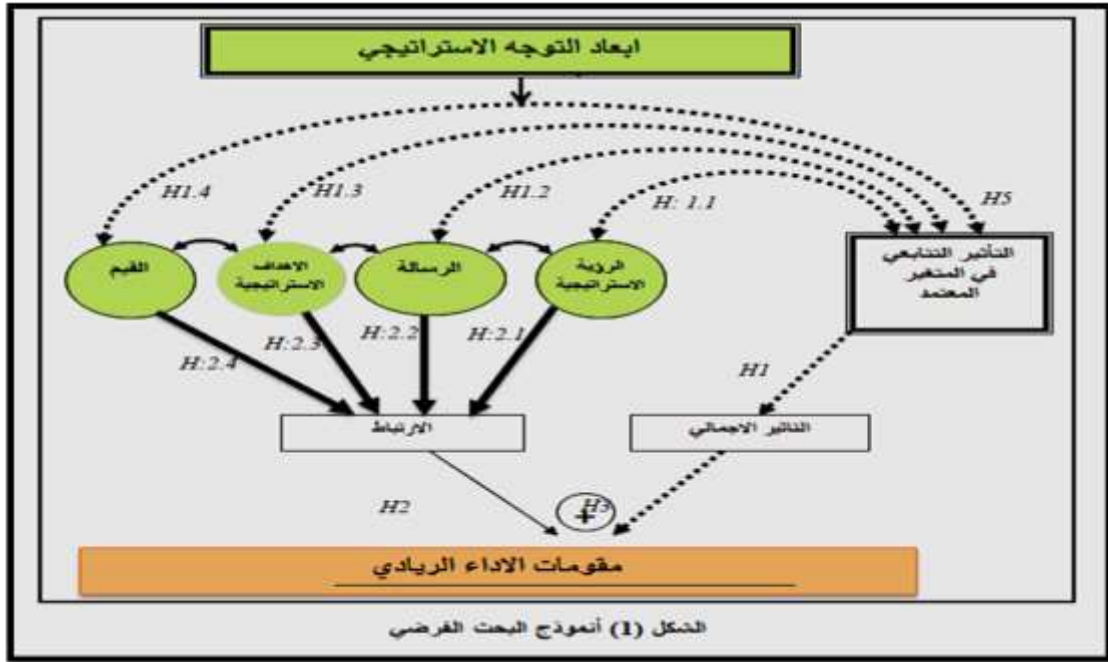
❖ التعرف على علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة.

❖ تقديم مجموعة من المقترحات بالاستناد على نتائج البحث التي تعد ضرورية للمنظمة المبحوثة بخاصة والمنظمات العراقية بعامة.

❖ تحديد مقومات الاداء الريادي والطريق الأمثل لتحقيقه.

❖ تشخيص العلاقة التفاعلية حول أبعاد التوجه الاستراتيجي الحديثة في مقومات الاداء الريادي للمنظمة المبحوثة.

**4. أنموذج البحث:** استناداً لمشكلة البحث وبقية تحقيق أهدافه تم تصميم الأنموذج الفرضي ادناه:



5. **فرضيات البحث:** استنادا على المشكلة والمخطط الفرضي تم صياغة الفرضيات الاتية:
- الفرضية الأولى:** (لا توجد علاقة ارتباط احصائية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي (مجتمعة) ومقومات الاداء الريادي ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية).
- الفرضية الثانية:** (لا يوجد هنالك تأثير احصائية لأبعاد التوجه الاستراتيجي (مجتمعة) في مقومات الاداء الريادي ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية).
- الفرضية الثالثة:** (لا يتباين تأثير ابعاد التوجه الاستراتيجي في مقومات الاداء الريادي).
- الفرضية الرابعة:** (لا يوجد هنالك حل أمثل للوصول الى تحقيق الاداء الريادي).
6. **أساليب جمع البيانات:**
- أ. **الإطار الفكري:** الاعتماد على المراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة بأدبيات البحث فضلاً عن (الانترنت).
- ب. **الإطار العملي:** تم الاعتماد على الاستبانة التي وزعت على عينه البحث، وعلى أسلوب المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الاستبانة بعد تحصيلها وللحصول على معلومات مفيدة عن عينة البحث.
7. **منهج الدراسة:** الاعتماد المنهج الاستقصائي التحليلي القائم على (البحث، الاستكشاف، والبرهان) لقياس العلاقة بين الابعاد والمتغيرات الرئيسة والفرعية، إذ يتسم بأنه يقرب الباحثين من الواقع ويمكنهم من وصف الظواهر بشكل دقيق.
8. **حدود البحث:** تمثلت حدود البحث بالآتي:
- ❖ **الحدود المعرفية:** تمثلت في متغيرين (التوجه الاستراتيجي، الاداء الريادي).
  - ❖ **الحدود الزمانية للبحث:** بدأت بالزيارات الميدانية وتحديد المشكلة ابتداءً من 2021/8/1 ولغاية 2022/3/15.
  - ❖ **الحدود المكانية للبحث:** تم اختيار "معمل سمنت كركوك" ميدانا للبحث.
  - ❖ **الحدود البشرية:** تضمنت (مدير، معاون مدير، رئيس قسم، مهندس أقدم، ملاحظ).

9. **اختبارات اداة البحث:** تم إعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال الاستطلاع على ما متاح من مصادر بالاستناد إلى (Rizan & Other, 2019) وتم الاعتماد بشكل أساسي على ما جاء به الباحثين (Eitrem & Oberg, 2018)، (داود وعلي، 2017) وذلك لكون ما قدمه في الاستبانة محكماً علمياً، فضلاً عن الاستفادة من آراء الخبراء حول قياس أبعاد البحث.

10. **وصف المنظمة المبحوثة:** بدأ بالتشغيل منذ عام 1984 م يتكون من خطين انتاجيين بطاقة تصميمية قدرها مليون طن لكل خط، وينتج سموت بورتلاندي عادي وبالطريقة الجافة، إذ يوجد في المعمل أكثر من (16) قسماً وعدد من الشعب والوحدات ويبلغ عدد المنتسبين بحدود (1210) موظف، يمتلك مواصفاته عالية ومطابقة للمواصفات القياسية العراقية والعالمية وحصل المعمل على شهادة علامة الجودة من الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية العراقية وكذلك على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001:2008) من هيئة الاعتماد البريطاني UKAS، إلا أن الأداء بدأ ينحدر خاصة بعد عام 2014 والاحداث المتتالية.

#### 11. أسباب اختيار المنظمة المبحوثة:

- ❖ كونها من المنظمات العراقية العامة القيمة وذات مواصفات عالمية وتحقق الكثير من الأرباح لذلك تحتاج إلى دراسات مستمرة لتطوير الاداء وتجنب المخاطر.
- ❖ بسبب الظروف التي يمر بها العراق والتي لها تأثير كبير على عمل وإنتاج المنظمة المبحوثة والتوقف لفترات طويلة لذلك قدم البحث لتحديد المسار المستقبلي الامثل.

#### المحور الثاني: الإطار الفكري للبحث (التوجه الاستراتيجي والاداء الريادي)

اولاً. **تعريف التوجه الاستراتيجي:** يعد من أهم الركائز لهيكل المنظمة وانشطتها وعلاقتها مع الاداء حيث ان وجود توجه استراتيجي للمنظمة يعني وجود اليات لحل المشكلات والمساهمة في بناء قدرات جديدة، وتكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز، لكونه يمثل المبادئ التي توجه وتؤثر على أنشطة المنظمة (Okello, et al., 2018: 62)، والجدول رقم (1) يوضح اراء مجموعة من المختصين حول تعريف التوجه الاستراتيجي ادناه:

#### الجدول (1): تعريف التوجه الاستراتيجي

ت	الباحث / ص / والسنة	التعريف
1	Setter, et al, 2006; 1224	يختص بالقرارات التي تجعل المنظمات تسعى الى تحقيق اداء متفوق مقارنة بالمنافسين.
2	Kroeger, 2007: 49	العملية التي يتم عن طريقها تشكيل وصياغة استراتيجية المنظمة، والتي تتضمن التصورات والرغبات الادارية والطموحات المستقبلية التي تعمل على تحسين العمليات وتطويرها.
3	حسن، 2012: 18	مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) التي تستمدتها من رؤيتها للمستقبل (ماذا نكون نحن؟) لتحديد ما هي المبادئ والقيم اللازمة لتحقيق اهدافها.
4	Szymaniec, 2016: 279	محاولة لبناء اداة متكاملة لفهم وقياس نوع معين

ت	الباحث / ص / والسنة	التعريف
		من الاهداف التي تتبناها المنظمة تجاه ظاهرة واحدة او مجموعة ظواهر اخرى.
5	Brady & Aidan, 2017: 5	الحركة المستقبلية للمنظمة وخصائصها الداخلية التي تحدد كيفية التعامل مع العوامل في البيئة الخارجية.
6	Eitrem & Oberg, 2018: 9	مجموعة من الاتجاهات الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة لإنشاء سلوكيات التي تتمكن عن طريقها تحقيق التفوق المستمر.
7	Rizan & Other, 2019: 3	خيار يمكن ان يبني قدرات ديناميكية في بيئة متغيرة باستمرار وتمكن المنظمات من الاستجابة السريعة لهذه التغيرات.
8	الشمري، 2021: 264	عملية توجيه افراد المنظمة باتجاه تحقيق مميزات تنافسية مستدامة عن طريق نشر المعلومات المتحصلة وايصالها لهم وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق التوجه الاستراتيجي المطلوب.
9	الطه، 2021: 50	مجموعة من السلوكيات والاستراتيجيات التي تنفذها المنظمة للقيام بأعمال وانشطة تحقق الاداء المتميز والمستدام.

الجدول: اعداد الباحثين بالاستناد الى المصادر اعلاه.

- ويرى الباحثين بأن التوجه الريادي هو خيار عملي يتم عن طريقه توجيه السلوكيات والاستراتيجيات نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تخصيص موارد المنظمة (البشرية، المالية، المادية، المعلوماتية) نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المطلوب.
- ثانياً. أهمية التوجه الاستراتيجي:** تكمن أهمية التوجه الاستراتيجي بالآتي:
1. اداة لتنسيق الجهود داخل المنظمة لكونه محوراً أساسياً لتحقيق الاتصال الفعال بين جميع المستويات (عبدالله، وآخرون، 2021: 91).
  2. يساعد في تحديد الهوية التنظيمية والتواصل مع الزبائن وفهم دورة حياة المنتج وتخطيط السيناريوهات والتكوين التنافسي لكسب الاعمال وتحديد اتجاه وبرامج السوق في ظل المخاطر المحتملة (Nanagal, 2017: 55).
  3. يعمل على تنمية وتطوير قدرات التفكير الاستراتيجي لدى المديرين ورؤساء المنظمات ويجعلهم أكثر قدرة واستجابة على تكوين الافكار الخلاقة وليس مجرد متلقين لتلك الافكار (الشيخلي، والفتلاوي، 2017: 4).
  4. يساعد المنظمات على تحديد الاتجاه الاستراتيجي الذي تسعى لتنفيذه من أجل انشاء خطط واساليب مناسبة للتفوق المستمر في اداء اعمالها (Lin, et al., 2019: 6).
  5. اتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة.

6. تطوير وتحسين الأداء المالي المتميز عن طريق جعل المديرين أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة المتغيرة (حسن، لفته، 2020: 17).

**ثالثاً. ابعاد التوجهات الاستراتيجية للمنظمات:** تتعد وجهات نظر الباحثين والمختصين والمنظرين حول تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي من حيث العدد والتصنيف إلا أن هنالك اجماع بكون (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، القيم) تعد الأبعاد الرئيسية التي عن طريقها تبني الادارة الاستراتيجية الواعية توجهات منظماتها الاستراتيجية ويمكن توضيحها بالآتي:

1. **الرؤية الاستراتيجية:** تعد الخيال الذهني الذكي الذي يعكس ما تكون عليه المنظمة مستقبلاً بخصوص ما يتعلق بالمنتجات والمكانة والحصة السوقية (مطشر، 2014: 43)، وتعكس التكامل مع سمات غير ملموسة لأداء المشروع، كما أنها تبين ما سيصبح عليه بعد اتمامه وكيف سيقبله الزبائن، وسبب الهام الاعضاء لإعطاء افضل ما لديهم وتوحيد خبراتهم المختلفة باتجاه المستقبل المشترك (Larson & Groy, 2011: 390)، وتجسد القيم العليا للأفراد وطموحاتهم وتلهمهم للوصول الى ما يمكن أن يكون وعلى نحو يتجاوز مخاوفهم وانشغالهم بالواقع الحالي (الرحاوي، والنعمة، 2019: 33)، إذ تعبر عن فلسفة المنظمة وما هو الوضع المطلوب من المنظمة لتحقيقه والانطلاق باتجاه رسالتها واهدافها (Righby, 2013: 38)، وتبرز أهميتها في ترشيد القرارات الاستراتيجية وطريقة تجنب وحل المشكلات، وتوضيح الارشادات للعاملين حول ما تتوقع منهم ولماذا وتحفيزهم على السلوك الفعال (Hayward, et al., 2003: 17).

2. **رسالة المنظمة:** توضح ثلاثة أمور مهمة لكل منظمة تتمثل بالغرض أي الأساس القانوني لوجودها، الانشطة التي تساعد في تحقيق هذا الغرض، والقيم التي توجهها (Steiss, 2003: 65)، وتعد الأساس في بناء الغايات التي تسعى إليها المنظمة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات الاستراتيجية، والنهاية التي تحدد لها هوية المنظمة ومدى تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة (الرحاوي، النعمة، 2019: 33)، وتوصف ما تقوم فيه المنظمة فعلاً، ويتركز مضمون الرسالة لأي منظمة على مجالها العملي والمقصود بذلك توضيح هويتها الحالية وما تقوم به مستقبلاً (Rothaermel, 2013: 32)، ويشير (Daft. 2010: 60) بكونها الهدف العام للمنظمة وسبب وجودها، وهذا ما تم تأكيده من قبل (Harrison & John, 2010: 75) الذي ذكر بكونها "الصورة العامة للمنظمة، والمعبرة عن سبب وجودها والاطر الجامع لأدوارها ومهامها وتطلعاتها ازاء المستقبل".

3. **الاهداف الاستراتيجية:** تعد النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وينبغي أن تكون ذات مواصفات استراتيجية من حيث قابليتها للتفاوض، كمية، مخططة ومحددة، قابلة للقياس، ذات سقف زمني، تتوافق مع الانشطة ومتناسقة عمودياً وافقياً (Harrison & John, 2010: 96)، اذ تمثل سلسلة مترابطة من الرغبات المراد الوصول إليها (ادريس، والغالبي، 2009: 28)، ويرى (Wayne, 2015: 35) بكونها النتائج ونهايات الافعال والانشطة التي كانت المنظمة تروم القيام بها خلال فترة عملها، وذلك عن طريق الاستخدام الكفوء لجميع مواردها وامكاناتها المادية والبشرية والتكنولوجية.

4. **القيم:** تعد جزء من ثقافة المنظمة التي تعبر عن الأسس والمبادئ والاخلاق التي تؤمن بها المنظمة، وتحكم عملها وتعدّها بمثابة الدليل والمرشد للسلوك (الجروي والعيبيدي، 2021: 115)، وهي فلسفة توجيهية للمنظمة تتضمن قيم رئيسة ومبادئ تتمثل بـ (حل المشكلات، اتخاذ القرار،

التوجهات، الابداع، النزاهة، الذكاء، التحليل والتفكير) (Carpenter, et al, 2010: 129)، إذ تمثل المبادئ التي يستخدمها الافراد لتحديد السلوك والاحداث والمواقف والنتائج المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها، عالية تمثل الاطار الذي يحكم سلوك الأفراد في نطاق المنظمة وتمثل الركيزة الاساس لبناء بيئة عمل مثالية وفعالة (الرحاوي، والنعمة، 2019: 35).

**رابعاً. مفهوم الاداء الريادي:** يشير الأداء الريادي للمنظمة بمعناه اللغوي للفعل أدى وهو بمعنى مشى مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه، والاداء يقابل اللفظة اللاتينية performer التي تعني إعطاء كل الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه (داود وعلي، 2017: 12).

فالريادة تتمثل بكونها عملية مستمرة لخلق القيمة، عن طريق الأفراد أو المنظمات وتتضمن هذه العملية تحديد واقتناص الفرص عن طريق استعمال المصادر والاستراتيجيات التجارية المغامرة للدخول إلى الاسواق، إذ تمثل قضية رئيسة وأداة سياسية للنمو الاقتصادي وإيجاد فرص العمل (Mitchell & McKeown, 2004: 1)، إذ تؤكد المنظمات الريادية على وظيفة التنظيم للمنظمة مما يتيح لها القدرة العالية على الابتكار والنمو (Tapan, 2001: 128)، فالأداء الريادي يمثل الاداء الذي لا تقف منافع التفوق في إنجازها عند مجرد تحقيق المنظمة لأهدافها بل يتعدى ذلك وصولاً للأبداع في إنجازها (العداوي، محمد، 2012: 14).

مما سبق نرى بأن الاداء الريادي يعني قدرة المنظمة على استغلال الفرص ومواجهة المخاطر عن طريق التنظيم العالي وصولاً إلى أكثر من الطموح الذي تصبو إليه مع المحافظة والاستمرار في ذلك الاداء سعياً لتقديم كل ما هو جديد ومبتكر.

#### **خامساً. خصائص الاداء الريادي للمنظمة:** تتمثل الخصائص بالآتي:

1. **التخطيط المسبق Proactive planning:** يشير إلى وحدات تخطيط لنظام معلومات الشركة القياسي، ونظام لتحويل وتحليل المؤشرات المختارة، ونظام خبير لتصميم خطة ريادية استباقية، ووحدة محاكاة لنمذجة مواقف لم تكن معروفة من قبل، إذ يمكن وضع تصميم الخطة الاستباقية النهائية بواسطة نظام خبير، تكتسب قاعدته المعرفية المعرفة المكتسبة من خلال استخراج البيانات (DM) من مستودع البيانات (DW)، والذي يتم التحكم في الوصول إليه عبر آلية التداخل (IM) (Horak & Bubenik, 2014: 2)، وهو الاستعداد للتعامل مع المستجدات البيئية والسيطرة عليها، والاستجابة لها بهدف إمكانية التنبؤ في المستقبل والعمل على التغيير والتجديد للمستقبل (الناصري، 2015: 53).

2. **الكفاءة Efficiency:** تشير إلى مدى تحقيق الأهداف وعمل الأشياء بشكل صحيح، وإنها المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن والمنظمة تكون ذات كفاءة عالية ومتميزة حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر مردود (داؤود وعلي، 2017: 14)، وتوضح مستوى الذروة للأداء العالي الذي يستخدم أقل كمية من المدخلات المستخدمة لتحقيق أعلى قدر من المخرجات وتتطلب الكفاءة تخفيض عدد الموارد غير الضرورية المستخدمة في الانتاج، المتضمنة الوقت والطاقة الشخصية، وهي مفهوم قابل للقياس يمكن تحديده باستخدام نسبة المخرجات إلى إجمالي المدخلات، والتقليل من إهدار الموارد أثناء تحقيق المخرجات المرجوة (Productivity Commission, 2013: 1).

3. **الفاعلية Effectiveness:** تعد من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة (Opara, 2016: 5)، إذ تشير في الأعمال التجارية، إلى مستوى الجودة التي يتم بها تنفيذ المهمة أو العملية التي تؤدي في النهاية إلى أداء أعمال إجمالي أعلى بعبارة أخرى، هل تفعل ما يفترض أن تفعله؟ ما هو تعريف الفاعلية؟ إنه مدى جودة أداء الشركة والأفراد فيها لمهام إنشاء القيمة (John & et al., 2021: 7)، ويتم استخدام مقاييس الفاعلية لوصف الإنتاج في بيئة التصنيع، في هذه الحالة، تعد العملية فاعلة إذا حققت النتيجة والمواصفات المطلوبة (Shahbazi, 2018: 1) فالمنظمات الريادية لها سمات ضرورية يتمثل أهمها بالآتي: (صالح، 2011: 14).

- أ. عدم الاقتناع بالوضع الحالي وأساليب العمل والتأكيد المستمر على التحسين دون توقف .
- ب. تبني هياكل تنظيمية مرنة وإجراءات تشغيلية مناسبة والانفتاح على الأفكار الغربية.
- سادساً. **مقومات الاداء الريادي:** تتمثل المقومات الرئيسة للأداء الريادي بالآتي:

1. **الابداع:** يعد أحد العوامل المهمة والمحركة للمنافسة في ظل بيئة العمل الديناميكية لبناء الميزة التنافسية المستدامة (Banks & Winston, 2008: 1)، فالمنظمات الريادية تبحث دائماً عن التغيير وتستجيب له وتقوم بتوظيفه كفرصة على اساس الابداع الهادف (Nyanjom, 2007: 37)، وأشار (Balan & Lindsay, 2010: 4) بكونه الوسيلة التي عن طريقها تطور المنظمات القيمة لمنتجاتها وعملياتها ونظمها المطلوبة للاستجابة للتغيرات السوقية، ويوصف (عبد الامير، 2019: 48) أن الإبداعية تعني خلق الفرص التي عن طريقها تستطيع أي منظمة تحقيق الابتكار وتكوين منتجات وخدمات فريدة ومميزة لا تستطيع المنظمات الأخرى من تقليدها.

2. **المخاطر:** تتمثل بكونها كل ما تتعرض له المشاريع الجديدة أو القائمة والتي تم اجراء عليها تغييرات للتطوير مما يؤدي إلى بناء الفرص لاحتمالات غير متوقعة ومختلفة (Dafel, 2012: 29)، وهي غالباً ما توصف حالة عدم التأكد التي تتبع أو التحرك والسلوك الريادي وذات الصلة باستثمار نسبة كبيرة من موارد المنظمة، إذ تعود المخاطر وبتوجيه المنظمة نحو امتصاص عدم التأكد بدلاً من الخوف منه (Kraus, et al., 2012: 167)، وقسم (Noer, et al., 2013: 24) المخاطر على ثلاثة أنواع تضمنت الآتي:

- أ. **مخاطر الاعمال:** وتكون في شكل من اشكال المخاطرة المرتبة مع دخول السوق الجديد قبل- الاختبار أو استخدام تكنولوجيا غير مجربة.
- ب. **المخاطرة المالية:** وتوصف في صورة إنفاق أو قرض دون معرفة كافية عن فرص النجاح.
- ج. **الافراد:** وتنعكس في شكل مواقف المديرين نحو تحديد العمل والتحرك الاستراتيجي الذي قد-يؤثر لاحقاً على تقدمهم (نموهم) الوظيفي.

3. **الاستباقية:** تمثل جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة، وتراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين، وتتوقع التغيرات في طلباتهم، فضلاً عن العمل وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين (الحسني، 2015: 177)، فالاستباقية يجمع بين خاصتي الابداع وتحمل المخاطرة، وذلك لأنه يمثل الرغبة والميل لأخذ زمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة وخلق الأفكار التي لم يسبق للآخرين تقديمها والابتعاد عن ممارسة الأساليب والأنماط القديمة

(Morris et al., 2001: 3-4)، وقد لاحظ (العوادي، 2019: 93) بأن الرياديين يميلون أن يكونوا استباقيين فهم لا يعتمدون على الحظ، وإنما روح المبادرة، واقتناص الفرص واستثمارها.

### المحور الثالث: تحليل النتائج واختبار الفروض

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات البحث: تم استخدام التحليلات الإحصائية التشخيصية ونسبة الاستجابة على فقرات المقياس لكل الأبعاد باستخدام برنامج (SPSS. V.18)، للتعرف على درجة التوافق بين أفراد عينة البحث تجاه متغير دون آخر، وتوضح الجداول (2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) تشخيصاً للأبعاد الفرعية لمتغيرات البحث على المستوى الاجمالي والتي تبين أن المتغيرات الموجودة تتوافر وتعمل فيها المنظمة لكن بعضها يحتاج إلى إعادة النظر فيه ولاسيما في بعد الاهداف الاستراتيجية التي تتوافر بنسبة (51.5%) مما يتطلب أن تتصف تلك الاهداف بمواصفات استراتيجية والتي تتمثل بالمرونة والقابلية على التحقيق والوقت لامكانية التحقيق، وكما يأتي:

الجدول (2): وصف وتشخيص بعد الرؤية الاستراتيجية

المؤشرات	قوي جداً		قوي		معتدل		ضعيف		ضعيف جداً		الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	نسبة الفجوة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
المعدل	37		38.1		5.4		11.1		8.4		3.196	0.830	25.2%
الاجمالي			75.1		5.4		19.5						

الجدول (3): وصف وتشخيص بعد رسالة المنظمة

المؤشرات	قوي جداً		قوي		معتدل		ضعيف		ضعيف جداً		الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	نسبة الفجوة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
المعدل	15.4		56.6		18.6		8.9		0.5		3.787	0.782	28%
الاجمالي			72		18.6		9.4						

الجدول (4): وصف وتشخيص بعد الاهداف الاستراتيجية

المؤشرات	قوي جداً		قوي		معتدل		ضعيف		ضعيف جداً		الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	نسبة الفجوة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
المعدل	9		42.5		24.75		14		9.75		3.277	0.729	48.5%
الاجمالي			51.5		24.75		23.75						

الجدول (5): وصف وتشخيص بعد القيم

المؤشرات	قوي جداً		قوي		معتدل		ضعيف		ضعيف جداً		الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	نسبة الفجوة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
المعدل	21.75		54		14.75		5.75		3.75		3.858	0.914	23.3%
الاجمالي			75.75		14.75		9.5						

الجدول (6): وصف وتشخيص بعد الابداع

المؤشرات	قوي جداً	قوي	معتدل		ضعيف		الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	نسبة الفجوة
			%	ت	%	ت			
المعدل	19.5	45.75	23.25	6.75	4.75	3.678	0.805	37.4%	
الاجمالي	65.25	23.25	11.5						

الجدول (7): وصف وتشخيص بعد المخاطر

المؤشرات	قوي جداً	قوي	معتدل		ضعيف		الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	نسبة الفجوة
			%	ت	%	ت			
المعدل	15.5	48.75	24.25	7.25	4.5	3.602	0.967	35.6%	
الاجمالي	64	24.25	11.75						

الجدول (8): وصف وتشخيص الاستباقية

المؤشرات	قوي جداً	قوي	معتدل		ضعيف		الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	نسبة الفجوة
			%	ت	%	ت			
المعدل	17.5	50	18	7.5	7	3.662	0.780	32.4%	
الاجمالي	67.5	18	14.5						

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (SPSS. V. 18).

ثانياً تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية منها والفرعية:

\*تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات: قياس علاقة الارتباط واختبار الفروض وفق الآتي:

1. اختبار الفرضية الأولى: (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي (مجتمعة) ومقومات الاداء الريادي في المنظمة المبحوثة، ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية) يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (9) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي ومقومات الاداء الريادي، إذ بلغ معامل الارتباط للمؤشر الكلي بينهما (0.843\*\*)، وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية، وتدل على رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول فرضية العدم.

الجدول (9): نتائج الارتباط بين ابعاد التوجه الاستراتيجي ومقومات الاداء الريادي

التوجه الاستراتيجي	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
0.843**	الاداء الريادي

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (SPSS. V. 18). \* P ≤ 0.05 n=46

2. اختبار الفروض الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى: (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي (منفردة) ومقومات الاداء الريادي في المنظمة المبحوثة) توضح نتائج التحليل في الجدول رقم (10) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي ومقومات الاداء الريادي مجتمعاً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط لبعد الرؤية الاستراتيجية (0.678\*)، أما قيمة معامل الارتباط لبعد رسالة المنظمة قد بلغت (0.669\*) وقيمة معامل

الارتباط لبعدها الأهداف الاستراتيجية بلغت (\*0.601) أما قيمة معامل الارتباط لبعدها القيم فقد بلغت (\*0.654) وهذا يدل على رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم.

الجدول (10): نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد التوجه الاستراتيجي ومقومات الاداء الريادي

المتغير المعتمد المتغيرات المستقلة ابعاد التوجه الاستراتيجي	مقومات الاداء الريادي مجتمعة (الابداع، المخاطرة، الاستباقية)
الرؤية الاستراتيجية	0.678*
رسالة المنظمة	0.669*
الاهداف الاستراتيجية	0.601*
القيم	0.654*

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (SPSS. V. 18).  $P \leq 0.05$  \* n=46

3. اختبار الفرضية الثانية: (لا يوجد هناك تأثير معنوي لأبعاد التوجه الاستراتيجي (مجتمعة) في مقومات الأداء الريادي في المنظمة المبحوثة، ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية).

تبين نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (11) تأثير أبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة في مقومات الاداء الريادي في المنظمة المبحوثة، وذلك عن طريق معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة قيمته (0.711)، وهذا يعني أن (71%) من التأثير يعود لأبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة، أما بقية نسبة التأثير فتعود إلى متغيرات خارج نموذج البحث، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (47.342\*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.177) عند درجتي حرية (1.44) وبمستوى معنوية (0.05)، وهذا يبين أن نموذج الانحدار مقبول في تفسيره للعلاقة ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن ( $\beta_1$ ) تبلغ (0.489) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (3.452\*)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) وهذه المؤشرات تدل على رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم.

الجدول (11): تأثير أبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة في مقومات الاداء الريادي في المنظمة المبحوثة

ابعاد التوجه الاستراتيجي				المتغير المستقل المتغيرات المعتمد
F الجدولية	F المحسوبة	$R^2$	$\beta_1$	
2.177	*47.342	0.711	0.489 *(3.452)	مقومات الاداء الريادي

( ) تشير إلى قيمة t المحسوبة (1.44) D.f = (1.44) t الجدولية = 1.671  $P \leq 0.05$  \* n = 46

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (SPSS. V. 18).

4. اختبار الفروض الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية: (لا يوجد هناك تأثير معنوي لأبعاد التوجه الاستراتيجي (مجتمعة) في مقومات الاداء الريادي في المنظمة المبحوثة، ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية) تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (12) إلى وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي منفردة في مقومات الاداء الريادي في المنظمة المبحوثة، حيث بلغ تأثير بعد الرؤية الاستراتيجية وذلك عن طريق قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.459\*) وتبين

أن نسبة تأثير الرؤية في الاداء الريادي ما يقارب (46%)، أما متمم النسبة فيعود إلى متغيرات عشوائية خارج أنموذج البحث، ولا يمكن السيطرة عليها، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (35.678\*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.177) عند درجتي حرية (1.44) وبمستوى معنوية (0.05)، وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية فهذا يشير إلى أن الرؤية الاستراتيجية تؤثر في الاداء الريادي في المنظمة المبحوثة إيجابياً ومعنوياً، وجميع المؤشرات الاخرى تدل على رفض الفرضية الفرعية الاولى وقبول فرضية العدم.

كما يلاحظ تأثير بعد رسالة المنظمة في مقومات الاداء الريادي في المنظمة المبحوثة وذلك عن طريق قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.448)، وتبين نسبة تأثير رسالة المنظمة في مقومات الاداء الريادي ما يقارب (45%)، أما متمم النسبة فيعود إلى متغيرات عشوائية خارج أنموذج البحث، ولا يمكن السيطرة عليها، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (32.103\*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.177) عند درجتي حرية (1.44) وبمستوى معنوية (0.05)، وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية فهذا يشير إلى أن الرسالة تؤثر في الاداء الريادي في المنظمة المبحوثة إيجابياً ومعنوياً، وجميع المؤشرات الأخرى تدل على رفض الفرضية الفرعية الاولى وقبول فرضية العدم.

وتبين أن تأثير بعد الأهداف الاستراتيجية في مقومات الاداء الريادي وذلك طريق قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.361)، وتبين نسبة تأثير الاهداف الاستراتيجية قد بلغت (36%) وهي نسبة متوسطة باتجاه الضعيف، وقد يكون السبب ضعف في صياغة الأهداف، أو أنها تفوق الامكانيات وغير قابلة للتحقيق، أما متمم النسبة فيعود إلى متغيرات عشوائية خارج أنموذج البحث، ولا يمكن السيطرة عليها، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (20.236\*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.177) عند درجتي حرية (1.44) وبمستوى معنوية (0.05)، وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية فهذا يشير إلى أن الاهداف الاستراتيجية تؤثر في مقومات الاداء الريادي وبنسبة متوسطة إيجابياً ومعنوياً، وجميع المؤشرات الأخرى تدل على رفض الفرضية الفرعية الاولى وقبول فرضية العدم.

كما تشير نتائج تأثير بعد القيم في مقومات الاداء الريادي وذلك عن طريق قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.428)، وتبين أن نسبة التأثير قد بلغت ما يقارب (43%)، أما متمم النسبة فيعود إلى متغيرات عشوائية خارج أنموذج البحث، ولا يمكن السيطرة عليها، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (31.723\*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.177) عند درجتي حرية (1.44) وبمستوى معنوية (0.05)، وبما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية فهذا يشير إلى أن القيم لها تأثير في مقومات الاداء الريادي في المنظمة المبحوثة إيجابياً ومعنوياً، وجميع المؤشرات الاخرى تدل على رفض الفرضية الفرعية الاولى وقبول فرضية العدم.

الجدول (12): تأثير ابعاد التوجه الاستراتيجي منفردة في مقومات الاداء الريادي في المنظمة المبحوثة

مقومات الاداء الريادي			المتغير المعتمد
F الجدولية	F المحسوبة	$R^2$	$\beta_1$
	35.678	*0.459	0.237 *(3.082)
			الرؤية الاستراتيجية

مقومات الاداء الريادي			المتغير المعتمد	
F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	$\beta_1$	المتغيرات المستقلة
	32.103	0.448	0.252 *(2.951)	رسالة المنظمة
2.177	20.236	0.361	0.410 *(2.014)	الاهداف الاستراتيجية
	31.723	0.428	0.217 *(2.918)	القيم

( ) تشير إلى قيمة t المحسوبة D. f = (1.44). t الجدولية = 1.671 \* P ≤ 0.05 n = 46

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (SPSS. V. 18)

5. اختبار الفرضية الخامسة: (لا يتباين تأثير أبعاد التوجه الاستراتيجي في مقومات الأداء الريادي في المنظمة المبحوثة) يبين مضمون تحليل التباين اختبار فرضية البحث الخامسة، ويتم التحقق منها باستخدام تحليل الانحدار المتدرج، وعلى المستوى العام للمنظمة المبحوثة، إذ يعد تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) أداة فاعلة لبيان تباين التأثير بين المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد، والترتيب حسب أولوية أو أهمية ذلك التأثير، وسيتم تحليل الانحدار المتدرج الخاص باختبار تباين أبعاد التوجه الاستراتيجي، من حيث حجم التأثير وأهميته في مقومات الاداء الريادي، حيث يتضح من الجداول رقم (13) عدم تباين أبعاد التوجه الاستراتيجي في مقومات الاداء الريادي، من حيث أهمية التأثير وحجمه فعبر العديد من المراحل نلاحظ تغير مقدار التأثير بدلالة R<sup>2</sup> حيث بلغ في المرحلة الاولى ما مقداره (71.1%)، مع كل المتغيرات المستقلة، وفي المرحلة الثانية تم استبعاد بعد (القيم)، وقد بلغ R<sup>2</sup> ما مقداره (62.9%). وهذا يعني أن (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الاهداف الاستراتيجية) قد انخفض تأثيرهما عندما تم استبعاد بعد (القيم) وكذلك في المرحلة الثالثة عندما تم استبعاد (الرؤية الاستراتيجية) انخفضت نسبة التأثير وهذا مؤشر على قبول الفرضية الثالثة ورفض فرضية العدم.

الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتدرج لبيان تأثير ابعاد التوجه الاستراتيجي من حيث الأهمية والتأثير في مقومات الاداء الريادي في المنظمات المبحوثة

المرحلة	المؤشرات الاحصائية المتغيرات الداخلة في النموذج	$\beta_1$	R <sup>2</sup>	F المحسوبة	F الجدولية
الاولى	الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الاهداف الاستراتيجية، القيم	0.370 *(3.401)	0.711	*27.134	2.177
الثانية	الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الاهداف الاستراتيجية	0.218 *(2.532)	0.629	*23.456	
الثالثة	الرسالة، الاهداف الاستراتيجية، القيم	0.201 *(1.968)	0.593	*21.166	2.177

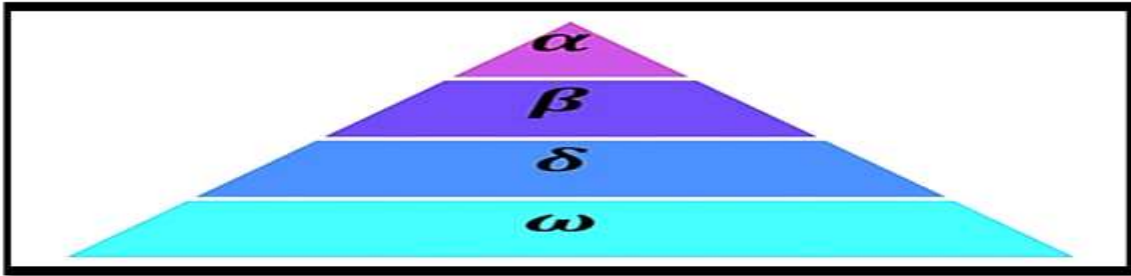
( ) تشير إلى قيمة t المحسوبة D. f = (1.44). t الجدولية = 1.671 \* P ≤ 0.05 n = 46

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (SPSS. V. 18)

ثالثاً. خوارزمية Gray Wolf Optimizer (GWO): وهي خوارزمية حديثة اقترحت عام (2014)، مستوحاة من حركة الذئب الرمادية في تحديد طريقة الوصول إلى الهدف (الفريسة)،

عن طريق انقسامها على أربع مجاميع لمحاكاة التسلسل الهرمي للقيادة، والتي تضمنت رياضياً (الفا، وبيتا، ودلتا، واوميغا)، التي تقيس الطريقة الافضل لإدارة المجموعة، إذ تعد ( $\alpha$ ) الرائدة في المجموعة تعطي الاوامر للجميع.

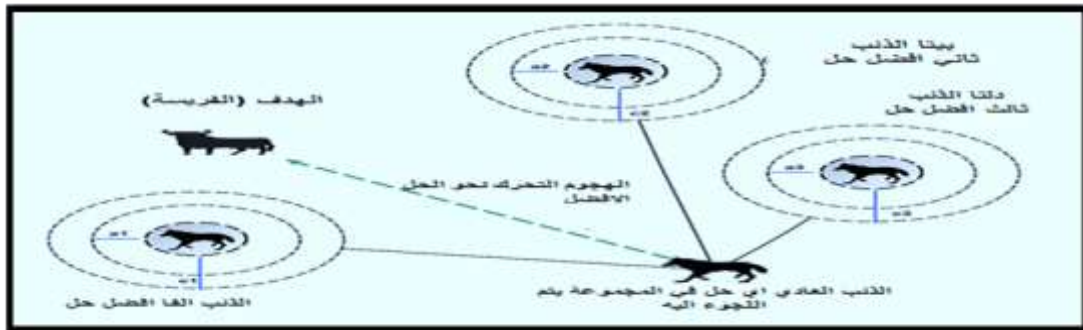
أما اوميغا تعد الذئب الرمادي الادنى مرتبة، التي تلعب دور (كبش فداء)، في حين بغية الذئب تسعى للوصول إلى الهدف عن طريق وضع الحلول واختيار الحل الامثل، إذ تم تصميم وتمثيل التسلسل الهرمي الاجتماعي للذئب الرمادية عن طريق تقنية الصيد، التتبع، التطويق، اختيار الحل الافضل، الهجوم، وتمثيلها رياضياً (GWO) من أجل تحسين الاداء والوصول الهدف المحدد، والشكل رقم (2) يوضح التسلسل الهرمي لخوارزمية الذئب الرمادي بالآتي:



الشكل (2): التسلسل الهرمي للذئب الرمادية (هيمنة تتناقص من الاعلى للأسفل)

Source: Mirjalili, S. M., & Lewis, A., (2014), Grey Wolf Optimizer, Advances in Engineering Software, vol. 69, pp. (46–61).

إذ عند تصميم (GWO) رياضياً تعد (الفا) الحل الامثل في التسلسل الهرمي الاجتماعي وتعد ( $\beta$ ) و( $\delta$ ) الحليين الثاني والثالث على التوالي لتحديد الطريقة الأمثل، بمعنى أن الذئب الرمادية قادرة على التعرف على موقع الهدف (الفريسة) وتطويقها عن طريق توجيه الفا في عملية البحث، ولكن لا يوجد هنالك فكرة عن الطريقة الامثل للوصول لها في مساحة البحث، ليتم بعدها اقتراح مجموعة من الحلول يتم الاستقرار على الثلاثة حلول الافضل لموقع الهدف التي تم الحصول عليها ليتم الزام المجموعات الاخرى بما فيهم (اوميغا) بتحديث مواقعهم وفقاً لموقف افضل حل (وكيل بحث)، إذ يقدر الفا وبيتا ودلتا موقع الفريسة بينما تقوم الذئب الاخرى بتحديث مواقعها بشكل عشوائي حول الهدف (الفريسة) ليتم بعدها تحديد الحل الأفضل للوصول للهدف كما موضحة تلك التحركات في الشكل رقم (3) الاتي:



الشكل (3): طريقة الوصول للحل الامثل

Source: Mirjalili, S. M., & Lewis, A., (2014), Grey Wolf Optimizer, Advances in Engineering Software, vol. 69, pp. (46-61).

حيث تمثل تلك المحاكاة رياضياً سلوك الصيد للذئب الرمادية للوصول إلى الهدف، عندما يتم تحديد الهدف (الفريسة)، وتنتهي عملية البحث، لتبدأ عملية الهجوم (الاستغلال)، ويتم الاقتراب من الهدف على أساس حسابي بتناقص (a)، وهذا يؤدي إلى جعل النطاق يتناقص أيضاً لأن (a) هي قيمة عشوائية في الفاصل الزمني (a، -a)، وكلما انخفضت من (2-0) تدفع الذئب للهجوم إلى الفريسة، وإن هذه النتائج مصممه رياضياً بواسطة (a)، أي كلما كانت (a > 1) تجبر الذئب إلى الابتعاد عن الهدف (الفريسة)، والبحث عن فريسة ثانية تكون عملية مهاجمتها أقل خطأً، والعكس صحيح (Mirjalil & Lewis, 2014: 85-88).

وفقاً لما تقدم تم الاستناد على خوارزمية الذئب الرمادية (Gray Wolf Optimizer) التي يرمز لها بالرمز (GWO)، إذ تعد من أحدث خوارزميات الذكاء الاصطناعي، والتي تحاكي أسلوب الذئب الرمادية في صيد الفريسة كمجموعة، ومن أجل تأكيد نتائج التحليل الاحصائي المعتمد على برامج (SPSS. V. 18) عن طريق استخدام خوارزمية (GWO) لتوضيح العلاقة الأفضل بين متغيرات البحث لذلك تم التحليل وفق قسمين الآتي:

**القسم الاول:** تم تحليل البيانات للمتغير المستقبل في ابعاده مجتمعة، وقياس نسبة الوصول إلى تحقيق الهدف (الاداء الريادي Y)، بالاعتماد على الدالة (المعادلة) الآتية:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots \dots \dots (1)$$

للحصول على المعلمات الآتية:

$$Y = 1.3240 + 0.0127 + 0.1360$$

إذ تم تقدير المعلمات ( $\beta_1 \dots \dots \beta_3$ ) لأجل الحصول على أقل قيمة دالة اللياقة (Fitness) وهي دالة (RMSE) وقد كانت النتيجة (0.0107).

**القسم الثاني:** يعد الحل الثاني الذي تم تخصيصه لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل في ابعاده (منفردة)، وقياس نسبة الوصول إلى الهدف (الاداء الريادي Y)، عن طريق استخدام الدالة (المعادلة) الآتية:

$$Y = X + \delta_1 Y_1 + \delta_2 Y_2 + \delta_3 Y_3 \dots \dots \dots (2)$$

التي عن طريقها تم تحديد المعلمات الآتية:

$$Y = 1.7152 + 0.2195 + 0.1455 + 0.2730$$

والتي من خلالها تم تقدير المعلمات ( $\delta_1 \dots \dots \delta_3$ ) لأجل الحصول على أقل قيمة دالة اللياقة (Fitness) وهي دالة (RMSE) وقد كانت النتيجة (0.3702).

تبين النتائج بأنه تتوافر لدينا اثنين من الحلول جميعها كانت مناسبة، وهي تنحصر بين (2-0) واقرب الى (0) مما يعني انها جيدة، ولكن الافضل هي نتائج القسم الاول التي بلغت قيمتها (0.0107)، لتعد اقل دالة لياقة (RMSE)، وهي قريبة من (0) لتؤكد الوصول إلى الهدف المنشود (الاداء الريادي) عن طريق توافر ابعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة، بعدها قوة ديناميكية تحدد مسار المنظمة المستقبلية، مما يدل على قوة العلاقة الأخيرة مقارنة من عدمها، وهذا ما يؤكد النتائج السابقة باستخدام برنامج (SPSS) لرفض الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص (لا يوجد هنالك حل امثل للوصول الى تحقيق الاداء الريادي في المنظمة المبحوثة) وقبول فرضية العدم لأثبت أن هنالك حل أمثل عن طريق العمل في أبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة للوصول إلى مساراً مستقبلياً يحقق الاداء الريادي للمنظمة المبحوثة.

## المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً. الاستنتاجات:

1. اثبتت الطروحات الفكرية المختصة على أهمية التوجه الاستراتيجي وينبغي أن تكون أبعاده قائمة على أسس علمية مدروسة في ظل الامكانيات المتوافرة فضلاً عن أخذ تغيرات البيئة في الحسبان من اجل القدرة على تحقيق التوافق مع المخطط والواقع الفعلي.
2. هنالك اهتمام وتطلعات ادارية هادفة نحو اعادة صياغة ابعاد التوجه الاستراتيجي من قبل ادارة المنظمة المبحوثة لتكون اكثر مرونة سعياً للوصول إلى تحقيق الاداء الريادي في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها.
3. يعد الاداء الريادي أحد أهم الحلول التي تعيد مكانة المنظمة المبحوثة في البيئة التي تعمل فيها القائمة على العديد من المخاطر، والمنافسة الشديدة، التحركات الفعالة للقطاع الخاص، محاربة الاسعار، الازمات المالية، جميعها تتطلب قدرة على الابداع، الاستباقية، تحمل المخاطر.
4. يعد العمل وفق ابعاد التوجه الاستراتيجي الحديثة أحد الحلول المثلى التي عن طريقها تستطيع المنظمة المبحوثة تحديد مسارها المستقبلي وفق رؤية استراتيجية عميقة المنظور، ورسالة هادفة، واهدافاً استراتيجية واقعية في مواصفات شمولية، وقيماً داعمة للسلوك الايجابي نحو الوصول إلى تحقيق الأهداف بأقل جهد، ووقت، وتكاليف، وهذا ما اثبتته نتائج (GWO).

### ثانياً. المقترحات:

1. ضرورة أن تقوم إدارة المنظمة المبحوثة بالتركيز على اعادة صياغة توجهاتها الاستراتيجية حتى تكون اكثر مرونة في ظل الظروف البيئة المحيطة، وأعتماذ البرامج الحديثة لتطويرها.
2. تفعيل نظام الحوافز للعاملين لتقديم الحلول الابداعية للمشكلات القائمة والسعي لرفع مستوى الاداء نحو الوصول إلى تقديم كل ما هو جديد ومبتكر.
3. ضرورة العمل وفق استراتيجية زرقاء جديدة عن طريق البحث عن اسوقاً جديدة تعد نقطة انطلاق نحو بناء مكانه سوقية لإعادة بناء قدرات المنظمة المبحوثة.
4. السعي إلى العمل وفق توجه استراتيجي قائم على منظور الاستباقية والطرق الابداعية والمخاطرة بعدها حلولاً استراتيجية تحدد المسار المستقبلي الأفضل للمنظمة المبحوثة بخاصة والمنظمات العراقية بعامة.
5. تشجيع الأفكار الابداعية والمعرفية والسلوك التحفيزي الايجابي من أجل بناء قيماً واقعية طموحة تعكس الصورة والموثوقية الحقيقة داخلياً والهوية التنظيمية الجيدة خارجياً.
6. اقامة دورات تدريبية متخصصة في مواضيع الادارة استراتيجية والتطلعات الابداعية والمعرفية بعدها حلولاً اساسية لرسم المستقبل الأفضل لأداء المنظمة المبحوثة.

### المصادر

### أولاً. المصادر العربية:

1. ادريس، وائل محمد، والغالي، طاهر محسن (2009)، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، الاردن.
2. الجرجري، احمد حسين، والبيدي، نور علي (2021)، دور التوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 1.

3. حسن علاء احمد، (2012)، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وابعاد التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونينوى لصناعات الأدوية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الموصل، العدد 2.
4. حسن، هبة فائق، ولفنة، بيداء ستار (2020)، تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 15، العدد 50.
5. الحسني، كمال كاظم طاهر (2015)، التمكين النفسي ثروة لتعزيز السلوك الريادي" مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، العراق.
6. داود، فضيلة سلمان وعلي، أسرار عبد الزهرة، (2017)، الإداء الريادي للمنظمة وفق استراتيجية إدارة الموهبة، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، -10.37487/0845-000-027-011.
7. الرحاوي، سوزان محمود، والنعمة، عادل ذاكر (2019)، دور التوجه الاستراتيجي في إقامة متطلبات نظام الإنتاج في الوقت المحدد: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد 123.
8. الشمري، محمد عوض (2021)، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التوجه الاستراتيجي بحث استطلاعي ع لأراء عينة من القيادات الادارية العليا في جامعة كربلاء المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 17 العدد 7.
9. الشيلخي، عبدالرزاق، والفتلاوي، محمد عذاب (2017)، التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (21)، العدد (108).
10. الطه، محمد شهاب (2021)، دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها دراسة استطلاعية لأراء المديرين في شركة آسيا سيل للاتصالات النقالة في العراق، كلية الحداثة الجامعة /مركز الدراسات المستقبلية /بحوث مستقبلية، العدد (49).
11. عبد الامير، علي حسين (2019)، الدور الوسيط لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
12. عبد الله، حيدر طه والمصري، احسان سالم، ومحمود، سعد علي، (2021)، دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التسويق الابتكار بحث تحليلي وصفي لأراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات" مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 2.
13. العدوانى، عبد الستار محمد علي، ومحمد، أثمار عبدالرزاق (2012)، حاضنات الأعمال: مدخل المنظمات للتحويل نحو الإداء الريادي، دراسة لأراء عدد من العاملين في منظمات هيئة التعليم التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (69).
14. العوادي، هيثم فاخر حسين، (2018)، التسويق الحسي ودوره في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
15. مطشر، اثير محمد (2014)، الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في الاداء التمرضي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
16. الناصري، طارق كاظم شلاكة (2015)، ممارسات القيادة الاستراتيجية في إطار التوجه الريادي"، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Balan, P. & Lindsay, N., (2010), Innovation capability, entrepreneurial orientation and performance in Australian hotels, Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism in Australia.
2. Banks, B. & Winston, B., (2008), The Importance of Creativity and Innovation in Organizations" <http://www.leadingtoday.org/Onmag/2008%20Archives/November%2008/bb-november08.pdf>.
3. Brady, Malcolm & Walsh, Aidan, (2017), Setting strategic direction: a top down or bottom up process?," Paper originally published in Business Strategy Series 9 (1), pp5-11
4. Carpenter m, Bauer T, & Edrogan B, (2012), management principles, personal education, newjersy, united states of America.
5. Dafel, P., (2012), An Essesment of Entrepreneurial Orientation in an agri-Business, Master Thesis, North- West University.
6. Daft L.Richard, (2010), organizational theory and design, 10thed, nelson education, Canada.
7. Eitrem, A. & Oberg, L., (2018), The effect of strategic orientation on the commercial exploitation of digitalization, Master of Science in Economics and Business Administration" Norwegian School of Economics.
8. Harrison, Jeffery S. John & Caron H, (2010), Foundations in Strategic Management" 5th ed., South-Western, Cengage Learning, USA.
9. Hayward F., Ncayiyana D. J, & Johnson J., (2003), Aguid to strategic planning for African higher education institutions" centre of higher education transformation, Namibia, south Africa.
10. Horak, Filip & Bubenik, Peter, (2014), Proactive Approach to Manufacturing Planning, Quality Innovation Prosperity/Kvalita Inovácia Prosperita, XVIII/1 – 2014 ISSN 1335-1745 (print) / ISSN 1338-984X (online) 23.
11. John, Bryson, Barbara Crosby & Eva, Sørensen, (2021), How public leaders can promote public value through co-creation, Policy & Politics, Volume 49, Number 2, April 2021, pp. 267-286(20).
12. Kraus, S., Rigtering, C., & Hosman, V., (2012), ,Entrepreneurial Orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands, Review Management Science 6, pp.161–182.
13. Kroeger, James W., (2007), Firm performance as a function of enter preneurial orientation and strategic planning practices" PhD. Thesis Unpublished, Cleveland State University.
14. Larson, Erik & Gray, Clifford (2011), Project management" International edition, McGraw Hill, Singapore.
15. Lin, Y., Luo, J., Ieromonachou, P., Rong, K., & Huang, L., (2019) Strategic orientation of servitization in manufacturing firms and its impacts on firm performance, Industrial Management & Data Systems, pp 292-316.

16. Mitchell. P. & McKeown, A., (2004), Importance of peer support and tutor involvement in entrepreneurship education for overseas Bioscience students, BEE-j Volume 3.
17. Morris, Michael, Noel, Terry & Schindehutte, Minet, (2001), Entrepreneurial and the need for management control: Efficiency vs. Effectiveness, Second Annual Usasbe/Sbida. Joint National Conference in Orlando. Florida.
18. Noar, B., Idrus, M., & Hadiwjoyo, D., (2013), Entrepreneur as a Career Choice: Interrelationship between Risk Taking, Competitive Aggressiveness, Proactiveness, Innovativeness, and Autonomy", IOSR Journal of Business and Management, ISSN: 2319-7668. Vol. 11, Iss. 5, PP 21-28.
19. Okello, G. A, Patrick K. & Odhiambo, O., (2018), Influence of Strategic Orientation on The Growth of Micro and Small Furniture Manufacturing Enterprises in Kenya.
20. Opara, Oguchialu U., (2016), Leadership Ethics and the Challenges of Employees" Performance in the Nigerian Public Sector, DOI:10.26524/jms.2014.22
21. Productivity, Commission, (2013), On efficiency and effectiveness: some definitions, Staff Research Note, Canberra.
22. Rigby, Darrell K. (2013), Management Tools 2013 An Executive's Guide" Bain & Company, Usa, Boston.
23. Rizan, M., Balfas, F., & Purwohedi, U., (2019), The Influence of Strategic Orientation, Organizational Innovation Capabilities and Strategic Planning on the Performance of Technology-Based Firms. Academy of Strategic Management Journal.
24. Rothaermel Frankt. (2013), Strategic Management, McGraw-Hill Irwin - United States of America.
25. Setter Stanley F., olson E., & Hulttomas m., (2006), the moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability- performance relationship, strategic management journal, N.3.
26. Shahbazi, Sasha, (2018), Sustainable Manufacturing Through Material Efficiency Management, Mälardalen University Doctoral Dissertation, School of Innovation, Design and Engineering, ISBN 978-91-7485-373-5 ISSN 1651-4238 Printed by E-Print AB, Stockholm, Sweden.
27. Steiss A lanwalter, (2003), strategic management for public and nonprofit organizations", marcel Dekker Inc, newyork.
28. Szymaniec -Mlicka, Karolina M.A., (2016), Impact of Strategic Orientation Adopted by An Organization on Its Performance. University of Economics in Katowice Department of Public Management and Social Science Faculty of Economics, Vol.20. No.2.
29. Tapan, Semasakarya. (2001), entrepreneurial ventures and small business, an assessment of the entrepreneurial roles of the franchisor and the franchisee from an entrepreneurial school of strategy formation perspective"Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship, Vol.3, Issue3
30. Wayne S.Chaneski, (2015), Setting Goals and Strategics Plans, NewJersey Institute of Technology [mmonline.com/epoerts/manufacturing management](http://mmonline.com/epoerts/manufacturing management).