



## The Role of Strategic Entrepreneurship in Enhancing Organizational Performance

### An Empirical Study in Ur General Company

**AMMAR SNEDIH JAWAD ALNWADI**

University of Thi-Qar – College of Administration and Economics

[ammarnsnideh@utq.edu.iq](mailto:ammarnsnideh@utq.edu.iq)

#### Key words:

Strategic Entrepreneurship, Organizational Performance, Al-Our General Company.

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received | 18 Aug. 2025

Accepted | 15 Oct. 2025

Available online | 01 Mar. 2026

© 2026 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

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



\*Corresponding author:

**AMMAR SNEDIH JAWAD ALNWADI**

University of Thi-Qar

#### Abstract:

This research aims to explore the role of strategic entrepreneurship in enhancing organizational performance at Ur General Company, with a focus on clarifying both the causal and correlational relationships between the two constructs. The study draws upon prior literature to establish the theoretical foundation linking strategic entrepreneurship to organizational performance, and employs a descriptive–analytical methodology. Data were collected using a structured questionnaire distributed to a purposive sample of 90 individuals, including the general manager, assistants, and heads of departments and divisions. A total of 78 valid responses were retrieved for statistical analysis. The questionnaire items were designed to reflect the core research problem, which centers on the following key question: Does strategic entrepreneurship significantly affect organizational performance? The results demonstrate that the dimensions of strategic entrepreneurship collectively account for 76.3% of the variance in organizational performance, with the overall regression model significant at ( $p < 0.001$ ). This indicates a strong and statistically significant positive relationship between the two variables. At the dimensional level, strategic flexibility emerged as the most influential factor, followed by proactiveness at a marginally significant level, while the remaining dimensions, although positively correlated with performance, did not show independent statistical significance. These findings underscore the critical role of adopting strategic entrepreneurship practices as a fundamental approach to improving organizational performance in the Iraqi industrial sector, particularly under conditions of environmental uncertainty and competitive pressure.

## دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي

دراسة مسحية في شركة اور العامة

م.م. عمار صنيح جواد

جامعة ذي قار - كلية الإدارة والاقتصاد

[ammar.cnideh@utq.edu.iq](mailto:ammar.cnideh@utq.edu.iq)

### المستخلص

يهدف البحث إلى بيان دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي في شركة اور العامة وتوضيح علاقة الأثر والارتباط بين المتغيرين، وقد أجري البحث بالاعتماد على الاديبيات السابقة لتوضيح الخلفية النظرية بين الريادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، بالإضافة الى الأسلوب التحليلي، حيث اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عن طريق استبانة عينة قصدية، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة قصدية مكونة من (90) فرداً، شملت المدير العام ومعاونيه ورساء الأقسام والشعب، وتم استرجاع (78) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وسعى الباحث الى تضمين الأسئلة المعبرة عن مشكلة البحث التي كانت الأساس في المشكلة التي انطلق منها البحث، والتي كان أهمها: التساؤل الرئيس : ما مدى تأثير الريادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي، أظهرت النتائج أن أبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة تفسر ما نسبته (76.3%) من التباين في الأداء التنظيمي، وإن النموذج الإحصائي ككل معنوي عند مستوى ( $p < 0.001$ )، مما يعكس وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، على مستوى الأبعاد الفردية، كانت المرونة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً، تلتها الاستباقية عند حد الدلالة، بينما لم تظهر بقية الأبعاد تأثيراً مستقلاً ذا دلالة إحصائية رغم ارتباطها الإيجابي مع الأداء التنظيمي. وتشير هذه النتائج إلى أن تبني ممارسات الريادة الاستراتيجية يمثل مدخلا أساسيا لتعزيز الأداء التنظيمي في البيئة الصناعية العراقية.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة الاستراتيجية، الأداء التنظيمي، شركة اور العامة.

### المقدمة:

يعد النجاح الريادي للمنظمات أحد الركائز الأساسية الرئيسة في بيئة الأعمال الحديثة، حيث برزت الريادة الاستراتيجية كمفهوم واسع يجمع بين الفكر الريادي والإدارة الاستراتيجية بهدف خلق قيمة مستدامة وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات (Hitt et al, 2011: 57-75). فالريادة الاستراتيجية لا تتمحور حول استكشاف الفرص الجديدة، بل تمتد لتشمل استغلال الامكانيات التنظيمية بشكل استراتيجي فاعل يسهم في تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الريادة الاستراتيجية تمثل حلقة وصل بين الممارسات الريادية والسلوكيات الاستراتيجية داخل المنظمة، بما يعزز قدرة المنظمات على مختلف مستوياته ( Ireland et al, 2023: 495-523).

أما الأداء التنظيمي، فينظر إليه كمؤشر جوهري لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية وغير المالية، إذ يعكس كفاءة العمليات الداخلية، وقدرة المنظمة على التعلم والنمو، ومستوى رضا الزبائن، فضلا عن مساهمتها في الجوانب البيئية والاجتماعية (van Elten & Kolk, 2024).

في السياق العراقي، تواجه المؤسسات الصناعية تحديات متزايدة تتمثل في التقلبات الاقتصادية، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، الأمر الذي يستلزم تبني

ممارسات ريادية ذات طابع استراتيجي قادرة على تعزيز الأداء التنظيمي في بيئات معقدة وغير مستقرة.

انطلاقاً من ذلك تكمن الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي عالجت هذا الارتباط بشكل شامل في البيئة العراقية، وخصوصاً في المؤسسات الصناعية المملوكة للدولة. ومن هذا المنطلق، يسعى البحث الحالي إلى استكشاف دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية في شركة أور العامة، معتمداً المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً أداة الاستبانة على عينة قصدية من القيادات الإدارية.

## المبحث الاول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات الصناعية العراقية في ظل بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة وشدة المنافسة صعوبة في تحقيق مستويات أداء متميزة، بسبب استمرار اعتمادها على الأساليب الإدارية التقليدية، وضعف تبنيها لممارسات الريادة الاستراتيجية. وتعد شركة أور العامة إحدى هذه الشركات، إذ أظهرت الدراسة المسحية التي أجراها الباحث على عينة من موظفي الشركة وجود قصور في بعض أبعاد الريادة الاستراتيجية، الأمر الذي انعكس سلباً على عدد من مؤشرات الأداء التنظيمي.

بناءً على ما تم التطرق إليه يسعى الباحث للإجابة على التساؤلات التالية: -

ما مدى تأثير ابعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال الصناعية العراقية؟

ومنه تتفرع الأسئلة الآتية:

1. ما مدى تبني المنظمة المبحوثة لممارسات الريادة الاستراتيجية؟
2. ما مستوى الأداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
3. ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتعزيز الأداء التنظيمي من خلال تبني الريادة الاستراتيجية؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من عدة جوانب، يمكن تلخيصها كما يلي:

1. الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية للبحث في توضيح العلاقة بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، بما يعزز الجانب العلمي والنظري، ويضيف فهماً أعمق لكيفية توظيف مفاهيم الريادة الاستراتيجية.
2. الأهمية التطبيقية: يقدم البحث نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين أداء المنظمات، وتزويد متخذي القرار بأدوات فعالة في مجال الريادة الاستراتيجية.
3. الأهمية الإدارية: يسלט الضوء على دور التفكير الريادي في دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي، وتعزيز كفاءة الإدارة العليا في التعامل مع المتغيرات البيئية.
4. الأهمية التنموية: يعزز البحث من قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية، مما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

### ثالثاً: اهداف البحث

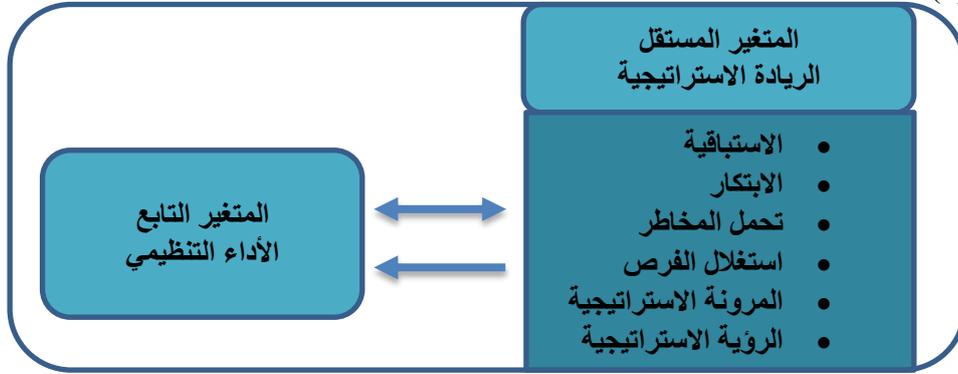
يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى تبني المنظمة المبحوثة لممارسات الريادة الاستراتيجية.

2. قياس مستوى الأداء التنظيمي في المنظمة قيد الدراسة.
3. تحليل العلاقة بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.
4. التعرف على مدى تأثير ابعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي لشركة اور العامة.

#### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يمثل مخطط البحث تركيبية منهجية من المسارات الفرضية المقترحة، والتي تهدف إلى معالجة مشكلة الدراسة بشكل منسجم مع أهدافها. وانطلاقاً من صياغة المشكلة والأهداف، وبناءً على المسح الشامل للأدبيات ذات الصلة، تم صياغة النموذج الفرضي للبحث ليعكس طبيعة العلاقات المنطقية بين متغيراته في بيئة المنظمة المبحوثة. ويتضمن هذا النموذج شرحاً تفصيلياً للمتغيرات الفرعية، حيث تعد الريادة الاستراتيجية المتغير المستقل، في حين يعد الأداء التنظيمي المتغير التابع. وقد تم اختبار الأبعاد المعتمدة في النموذج استناداً إلى متطلبات الدراسة النظرية والتطبيقية، كما هو موضح في الشكل رقم (1)



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

#### خامساً: فرضيات البحث

يبني هذا البحث فرضياته على العلاقة المتوقعة بين الريادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها، وبين الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال، وتنقسم الفرضيات كما يلي:

$H_1$ : يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية بأبعادها الستة في الأداء التنظيمي.

$H_2$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية بأبعادها الستة في الأداء التنظيمي.

#### سادساً: مقاييس البحث

اعتمدت أداة البحث على مجموعة من المقاييس العلمية الموثوقة التي جرى اختيارها وتكييفها بما يتلائم مع بيئة الدراسة الحالية. ففي مجال الريادة الاستراتيجية، استخدم مقياس (Covin&Slevin, 1989) لقياس أبعاد الابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطر، مع تكييف بعض العبارات بما يتناسب مع البيئة الصناعية العراقية. كما جرى تعديل مقياس الإجابة ليكون وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة). ولضمان ملاءمة البنود وصلاحياتها، عرضت الأداة على عدد من الخبراء والمحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال للتأكد من وضوح العبارات ودقتها قبل اعتمادها في التحليل الإحصائي النهائي.

أما المرونة الاستراتيجية فقد تم قياسها باستخدام مقياس (Zhou&Wu,2010) المكون من ستة بنود، وتم اختزاله في هذه الدراسة إلى أربعة بنود فقط لضمان الملائمة والسلاسة. وفيما يتعلق باستغلال الفرص، فقد تم الاعتماد على مقياس (Kuckertz et al,2017). المكون من أربعة بنود كما هو دون تعديل. أما بالنسبة لبعدها الرؤية الاستراتيجية، فقد تم الاستناد إلى السمات التي حددها (Baum et al,1998) & (Kantabutra, & Avery,2010) في تقييم محتوى الرؤية، وتكييفها إلى أربعة بنود تعكس إدراك المشاركين لهذه السمات. وفي جانب الأداء التنظيمي، تم تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan&Norton,1992,1996) المتمثلة في: الأداء المالي، ورضا الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، مع إضافة المؤشر البيئي والاجتماعي استناداً إلى أطر (Hubbard,g, 2009) & (Figge et al,2002) التي تناولت الأبعاد المستدامة في بطاقة الأداء المتوازن. وقد جرى صياغة جميع البنود المكيفة بما يتوافق مع البيئة الصناعية العراقية، مع الحرص على الحفاظ على المضمون المفاهيمي للمصادر الأصلية.

#### الجدول (1) مقاييس البحث

عدد الاسئلة	المصدر	البعد	المتغير
4	(Covin&Slevin,1989)	الابتكار	الريادة الاستراتيجية
4	Covin&Slevin,1989)	الاستباقية	
4	Covin&Slevin,1989)	تحمل المخاطر	
4	(Kuckertz et al,2017)	استغلال الفرص	
4	(Zhou&Wu,2010)	المرونة الاستراتيجية	
4	(Baum et'al,1998) & (Kantabutra, & Avery2010)	الرؤية الاستراتيجية	
4	Kaplan & Norton (1992, 1996)	الأداء المالي	الأداء التنظيمي
4	Kaplan & Norton (1992, 1996)	رضا الزبائن	
4	Kaplan & Norton (1992, 1996)	العمليات الداخلية	
4	Kaplan & Norton (1992, 1996)	التعلم والنمو	
4	(Figge et'al,2002)& ( Hubbard,g, 2009)	البعد البيئي والاجتماعي	

المصدر: من اعداد الباحث.

#### سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تمثلت أداة البحث الحالي في استبانة عينة قصدية، اعتمد عليها الباحث بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه. تم توزيع الاستبانة يدوياً وبشكل مباشر من قبل الباحث على أفراد العينة المستهدفة في شركة أور العامة في ذي قار، وقد شملت العينة (90) فرداً من فئات متعددة شملت المدير العام، معاونيه، رؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، وقد تم استرجاع (79) استبانة، وتم استبعاد استبانة واحدة غير مكتملة، ليكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (78 استبانة)، أي بنسبة استجابة بلغت (87%)، وقد تألفت الاستبانة من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: احتوى على البيانات الديموغرافية للمبحوثين، والتي تضمنت: (الجنس، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: تضمن فقرات متغيرات الدراسة، وعددها (44 فقرة)، موزعة على محورين رئيسيين:

**المحور الأول:** الريادة الاستراتيجية، ويتكون من (24 فقرة) موزعة على ستة أبعاد.

**المحور الثاني:** الأداء التنظيمي، ويضم (20 فقرة) موزعة على خمسة أبعاد.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، بدرجات تتراوح من (1) = لا أوافق بشدة، إلى (5) = أوافق بشدة.

## ثامنا: أساليب التحليل الإحصائي

اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، شملت اختبار صدق الفقرات، والانحراف المعياري، واختبار الثبات الداخلي للمقاييس من خلال معامل ألفا كرونباخ، وحساب معامل الصدق والثبات، والاتساق الداخلي، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين المتغيرات، إضافة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الريادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي والتحقق من فرضيات البحث.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث (الريادة الاستراتيجية والاداء التنظيمي) اولا: الريادة الاستراتيجية

**1. مفهوم الريادة الاستراتيجية:** تعد الريادة الاستراتيجية إطارا إداريا متكاملًا يهدف إلى صياغة وتنفيذ استراتيجيات قادرة على استغلال الفرص، ومواجهة التحديات البيئية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي هذا السياق يلعب القائد دورا محوريا في ضمان نجاح عملية الريادة الاستراتيجية، إذ يتحمل مسؤولية توجيه الجهود التنظيمية نحو الالتزام الصارم بالأهداف بعيدة المدى، وضمان التناسق بين العمليات الإنتاجية ومصالح جميع الأطراف المعنية، بما يحد من الفوضى ويعزز وضوح الأولويات الاستراتيجية. (البغدادي، 2019: 350). كما ان الريادة الاستراتيجية هي مزيج من عمليات الابتكار، وتحمل المخاطر، والاستباقية التي تهدف إلى استغلال الفرص الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (8: Ramadan et al, 2024).

وتعرف بأنها القدرة التنظيمية التي تمكن المؤسسات من التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية، وتحويل الأفكار الريادية إلى نتائج ملموسة تعزز الأداء التنظيمي (Hensellek et al, 2023: 14). و حظي هذا المفهوم باهتمام واسع بين علماء الادارة كونه يمثل مزيج بين ريادة الاعمال والاستراتيجية، وقابليته على تحقيق الأهداف المتمثلة بدمج الإدارة الاستراتيجية مع ريادة الاعمال وتنفيذ استراتيجيات من شأنها ان تخلق قيمة للمنظمة (Saadat Nakyejwe et al, 2016: 467).

## 2. ابعاد الريادة الاستراتيجية:

تعددت وجهات النظر التي تناولت ابعاد الريادة الاستراتيجية وبالاعتماد على الدراسات السابقة تم تحديد عدة ابعاد فرعية أساسية تلعب دورًا في تحسين الأداء التنظيمي، منها:

أ. **الاستباقية:** الاستباقية تشير إلى قدرة المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة واتخاذ مبادرات جديدة قبل المنافسين، وهو عامل مهم لتعزيز القدرة التنافسية، وتتمثل الاستباقية بقدرة على التفكير متقدمة تحفز المنظمة على المبادرة، وتجنبها التفاعل المتأخر الذي قد يعرضها الى ضياع الفرصة التنافسية. (Theresa&Hidayah, 2021: 43-59). وأشار Yuspahrudin et al (2024) على ان الاستباقية هي قدرة الافراد على استقراء المستقبل والتفكير والاستنتاج بهدف تحديد التحديات و وضع الاستراتيجيات من اجل التغلب عليها ذاتيا قبل وقوعها.

ب. **الابتكار:** يعد الابتكار أحد الركائز الأساسية للريادة الاستراتيجية، إذ يشير إلى تبني المؤسسة لأفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو عمليات جديدة تسهم في تحسين الأداء التنظيمي (Sukendy&Hartono, 2021: 120-133). كما أن الابتكار في نموذج الأعمال يلعب دورا وسيطا بين السلوك الريادي والأداء المؤسسي. (Hossain&Azmi, 2021: 753-768). وتبرز أهمية الابتكار في تمكين المنظمات في تطوير نماذج لها القدرة على الاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات الرقمية او الازمات الاقتصادية او تقلبات الأسواق، (Naranjo&Sanz, 2016: 30-41) وتدعيم متخذي القرار بالحلول الاستراتيجية لمجابهة التحديات.

ت. **تحمل المخاطر:** نظرا للتعقيدات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في البيئة المعاصرة بات من الصعب تحديد حدود المخاطر بدقة. ولم يعد امام المنظمات خيار سوى تبني استعداد مؤسسي شامل يمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة في ظروف عدم اليقين. ويعد هذا التوجه نحو تحمل المخاطر عنصرا أساسيا في تحقيق النمو والتوسع، ويعكس جوهر الريادة الاستراتيجية في التعامل مع التحديات المتغيرة (Covin&Slevin,1989).

ث. **استغلال الفرص:** يشير استغلال الفرص إلى قدرة المؤسسة على تحديد الفرص البيئية التي تتوافق مع تطلعاتها واستثمارها بسرعة قبل المنافسين، معتمدة على رؤية استشرافية تمكنها من تعزيز أدائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويتطلب ذلك تبني ردود فعل استباقية تجاه التغيرات، بما يمنح المنظمة التفوق والتميز في بيئة العمل (كربالي & خالد، 2018: 166).

ج. **المرونة الاستراتيجية:** تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على تعديل استراتيجياتها بسرعة وفعالية لمواجهة التغيرات البيئية المفاجئة. وهنالك ابعاد مختلفة للمرونة الاستراتيجية تختلف باختلاف الدراسة التي تناولتها ومرونة التنسيق التي تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة من حيث الاستعداد الاستراتيجي نحو الأسواق المستهدفة. وقد أظهرت الأبحاث الحديثة أن الريادة الاستراتيجية تعزز المرونة، مما يؤثر إيجابيا على جودة الابتكار وسرعته (Hensellek,et al,2023:1-18).

ح. **الرؤية الاستراتيجية:** الرؤية الاستراتيجية هي القدرة على وضع صورة واضحة للمستقبل والتخطيط لتحقيق أهداف بعيدة المدى. وأكدت دراسات مثل (Rohrbeck et al,2021:154). أن الشركات التي تمتلك ممارسات تنبؤ استراتيجي قوية تحقق أداء مالي أفضل ونمو أعلى في رأس المال السوقي.

#### ثانياً: الأداء التنظيمي

##### 1. مفهوم الأداء التنظيمي:

لم يتفق الباحثون في تحديد تعريف معين للأداء حيث ذهب البعض منهم في تعريف الأداء التنظيمي، على انه الطريقة التي يتبعها العاملون في أداء واجباتهم، والعمليات المرافقة لها باستخدام الوسائل الإنتاجية المتاحة (مزهودة،2008: 23-35) ، واما (البرادعي،2008: 72) فذهب على ان الأداء التنظيمي هو مخرجات الموارد البشرية وادائهم في فترة زمنية معينة، والأداء التنظيمي هو المستوى المطلوب من الأداء التي تسعى المنظمة الوصول اليه، كما انه مساوي للنشاط التشغيلي من حيث الأهمية) ويرى (الدوري،2016: 74) بانه الأداء الذي يتفاعل مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية من خلال المنظومة المتكاملة للمنظمة .

كما يعرف الأداء التنظيمي بأنه: قدرة المنظمة على صياغة الأهداف وموائمتها مع انشطتها بالشكل الذي يحقق أهدافها المنشودة، وإنتاج منتجات لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية، وتدريب العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة لتحقيق الاستقرار الوظيفي (طه&أسماء،2022: 1-29).

##### 2. ابعاد الأداء التنظيمي:

يتكون الأداء التنظيمي من خمسة ابعاد هي (الأداء المالي، رضا الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد البيئي والاجتماعي).و كما يأتي:  
الأداء المالي: يعرف الأداء المالي بانه احد المؤشرات الأساسية التي تستخدم لتقييم مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الربحية، الحفاظ على السيولة، تحقيق الكفاءة التشغيلية، بما يمكنها من تحقيق الاستقرار المالي واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة (Brigham&Ehrhardt,2017) ، ويعبر عن مقارنة النتائج المتوقعة مع تلك الفعلية، والتحقق من الانحرافات عن الخطط وتقييم الأداء الفردي، ودراسة الوصول الى النتائج والغايات المستهدفة (Asikhia,2013: 268-289)

أ. رضا الزبائن: يعد هذا المقياس من المقاييس الجوهرية في تقييم فاعلية الأداء التنظيمي، إذ يعكس مدى رضا الزبائن عن المنتجات أو الخدمات المقدمة، ومدى ارتباطهم بالعلامة التجارية (الشمري، 2021: 113). كما يعرف الزبائن على أنهم مختلف الأطراف التي تتعامل معهم المنظمة، أو ترتبط بهم بشتى المجالات، مجال التجارة الالكترونية أو التجارة التقليدية، فإنه سيظل هو الاعتبار الأول في اهتمامات الشركة الذي يشتري منتجاتها أو يتعامل مع خدماتها. والزبون هو المبرر الوحيد لوجود المنظمة، وهو الأساس في خلق الفرص الوظيفية، وإن اشباع حاجات الزبائن هي الدعامه الأساسية في تحقيق الربح والنمو والاستقرار.

ب. العمليات الداخلية: يعد بعد العمليات الداخلية من الأبعاد الحيوية في تقييم الأداء التنظيمي، حيث تعكس مدى فاعلية وكفاءة الأنشطة التشغيلية التي تنفذها المنظمة، وقدرتها على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. كما تسهم العمليات الداخلية في خلق القيمة المضافة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة تشغيلية عالية (المجاهد & السدعي، 2021: 774-845) والعمليات الداخلية تتمثل في جميع الأنشطة الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي من خلالها يتم تحديد حاجة الزبائن (الغالبى، 2009: 224)

ت. التعلم والنمو: يعرف التعلم بأنه عملية تعديل السلوك والخبرة عن طريق أحداث التغييرات بين أفرادها، وتطوير قابليتهم ومهارتهم على الاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، وأكد (جاد الرب، 2016: 326) على امتلاك المنظمة للمناخ التعليمي الذي يشجع الأفراد على التعلم وتطوير امكانياتهم الكاملة، وبهذا يكون الموظفين حريصين على تطوير أنفسهم باستمرار، من خلال حضور الندوات والانضمام للاجتماعات والندوات الأخرى والتواصل الفعال في ما بينهم، وتبين نتائج دراسة

ث. (Marqués el at, 2015: 1924) ان طرح المنظمة لأفكار جديدة وقدرة المنظمة على تعلم أساليب عمل جديدة ودرجة ابداع المنظمة في أساليب عملها واسبقية طرح المنظمة للمنتجات أو الخدمات الجديدة في السوق ودرجة النمو في ابتكارات المنظمة ومعدل طرح المنظمة لمنتجات جديدة خلال الخمس سنوات الماضية ، من المرتكزات الجوهرية في تنمية وتطوير المواهب البشرية داخلها واساسها.

• تطوير المواهب البشرية من خلال المحافظة على الكفاءات داخل المنظمة وجذب الموارد البشرية النادرة وتطويرها.

• وضع استراتيجيات لإدارة المواهب، وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية داخل المنظمة، واقتراح الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنمو تلك المواهب.

ج. البعد البيئي والاجتماعي : شهدت السنوات الأخيرة تصاعدا ملحوظا في الاهتمام العالمي بالقضايا البيئية، مما أدى إلى بروز ما يعرف بالمعايير البيئية كأداة سياسية واقتصادية غير مباشرة، تهدف ظاهريا إلى حماية البيئة، بينما تمثل في باطنها عائقاً جديداً يحد من انفتاح صادرات العديد من الدول النامية، ويساهم في إعادة تشكيل شروط التبادل التجاري الدولي (الفرجاني، 2014: 112-126).

### المبحث الثالث: الإطار العملي

#### أ. الخصائص الديموغرافية لعينة البحث ومعدل الاستجابة:

اعتمدت الدراسة على توزيع (90) استبانة على عينة قصدية الممثلة في المدير العام ومعاونيه ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في شركة أور العامة. وقد استرجع الباحث (79) استبانة، منها (78) صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت

(86.6%). وتُعد هذه النسبة كافية ومناسبة لإجراء التحليل الإحصائي وفقاً للمعايير التي حددها (Krejcie, Morgan: 1970) في تحديد حجم العينة. وأظهرت البيانات أن أفراد العينة يتمتعون بتنوع في خصائصهم الديموغرافية سواء على المستوى الشخصي أو المهني، والتي شملت: الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، كما سيُعرض تفصيلها في الجدول اللاتي.

**الجدول (2) التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (n=78)**

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	54	69.2
	انثى	24	30.8
التحصيل الدراسي	اعدادية	9	11.5
	بكالوريوس	63	80.8
	شهادات عليا	6	7.7
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	21	26.9
	من 5 الى 10 سنوات	34	43.6
	أكثر من 10 سنوات	23	29.5

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

يبين الجدول (2) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (n = 78). وقد أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (69.2%) مقابل (30.8%) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة بيئة العمل الصناعي في الشركة. كما يتضح أن معظم أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (80.8%)، بينما بلغت نسبة حملة الشهادات العليا (7.7%) فقط، الأمر الذي يدل على اعتماد الشركة بدرجة كبيرة على الكفاءات الجامعية في إدارتها. أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فقد تبين أن 43.6% من أفراد العينة لديهم خبرة من (5-10) سنوات، في حين بلغت نسبة من تزيد خبرتهم عن (10) سنوات حوالي (29.5%)، أما من تقل خبرتهم عن (5) سنوات فبلغت نسبتهم (26.9%). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية متوسطة إلى طويلة، بما يعزز مصداقية إجاباتهم وقدرتهم على تقييم واقع الممارسات الإدارية في الشركة.

#### ثانياً. صدق الاداة:

عند التحقق من صدق الاستبانة، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة. وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يشير إلى أن الفقرات تتمتع بدرجة جيدة من الصدق، إذ تعكس كل فقرة بوضوح البعد الكلي الذي تقيسه الاستبانة المدروسة، ولا توجد فقرات ضعيفة الارتباط تستوجب الاستبعاد.

**الجدول (3) معاملات الارتباط بين الفقرات ومجموع الدرجات الكلي لمقياس**

الفقرة	قيمة الارتباط	قيمة p	الفقرة	قيمة الارتباط	قيمة p	الفقرة	قيمة الارتباط	قيمة p
1	0.77	0.00	16	0.88	0.00	31	0.83	0.00
2	0.98	0.00	17	0.71	0.00	32	0.69	0.00
3	0.81	0.00	18	0.85	0.00	33	0.87	0.00
4	0.73	0.00	19	0.87	0.00	34	0.73	0.00
5	0.93	0.00	20	0.86	0.00	35	0.94	0.00
6	0.70	0.00	21	0.92	0.00	36	0.79	0.00
7	0.86	0.00	22	0.76	0.00	37	0.93	0.00
8	0.78	0.00	23	0.67	0.00	38	0.79	0.00
9	0.91	0.00	24	0.97	0.00	39	0.72	0.00
10	0.87	0.00	25	0.79	0.00	40	0.78	0.00
11	0.72	0.00	26	0.84	0.00	41	0.88	0.00
12	0.78	0.00	27	0.77	0.00	42	0.91	0.00

0.00	0.87	43	0.00	0.73	28	0.00	0.84	13
0.00	0.70	44	0.00	0.90	29	0.00	0.79	14
			0.00	0.78	30	0.00	0.76	15

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS. 26

يتضح من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.69 – 0.98). وتشير هذه النتائج إلى أن جميع الفقرات ترتبط بشكل قوي مع البعد الكلي الذي تقيسه الاستبانة، مما يعكس انسجامها مع محتوى المقياس ويمثل دليلاً على صدق الفقرات. كما أن عدم وجود أي قيمة ارتباط ضعيفة أو غير دالة إحصائياً يدل على أن جميع الفقرات صالحة للاعتماد ولم تظهر الحاجة إلى استبعاد أي منها.

ثالثاً. الإحصاءات الوصفية للاستبانة

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف.

الفقرة	std	mean	CV	الفقرة	std	mean	CV
1	0.71	1.91	0.37	23	0.60	2.91	0.21
2	0.74	3.09	0.24	24	0.59	3.48	0.17
3	0.59	3.48	0.17	25	0.63	3.45	0.18
4	0.63	3.80	0.17	26	0.59	3.40	0.16
5	0.67	4.20	0.16	27	0.25	4.07	0.06
6	0.64	3.66	0.18	28	0.49	4.25	0.11
7	0.55	3.48	0.16	29	0.92	1.41	0.66
8	0.54	4.27	0.13	30	1.08	1.84	0.59
9	0.50	4.27	0.12	31	0.99	2.77	0.36
10	0.74	4.23	0.18	32	0.88	3.20	0.27
11	0.93	4.14	0.22	33	0.76	2.45	0.31
12	0.89	4.25	0.21	34	0.81	2.61	0.31
13	0.90	4.18	0.21	35	1.07	2.70	0.40
14	0.85	4.20	0.20	36	1.17	3.48	0.34
15	0.65	4.39	0.15	37	0.95	3.57	0.27
16	1.42	2.86	0.50	38	1.06	2.89	0.37
17	0.93	1.48	0.63	39	0.87	3.07	0.28
18	0.64	2.91	0.22	40	0.72	3.82	0.19
19	0.99	3.00	0.33	41	0.59	3.43	0.17
20	0.82	3.02	0.27	42	0.76	3.40	0.22
21	0.89	2.89	0.31	43	0.75	3.61	0.21
22	0.68	3.05	0.22	44	0.45	4.27	0.11

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS. 26

يتضح من الجدول (4) القيم الإحصائية الوصفية لفقرات الاستبانة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 1.91 كحد أدنى و4.27 كحد أعلى، وهو ما يعكس تبايناً في مستوى استجابات أفراد العينة تجاه الفقرات، حيث جاءت بعض الفقرات بدرجات منخفضة نسبياً (أقل من 2.50) دالة على اتجاه سلبي، في حين سجلت فقرات أخرى متوسطات مرتفعة (أعلى من 4.00) تدل على اتجاه إيجابي، بينما تركزت بقية الفقرات عند مستويات متوسطة (ما بين 2.50–3.50). كما أظهرت قيم الانحراف المعياري أن التباين في إجابات العينة كان ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يشير إلى تجانس نسبي بين آراء المستجيبين. كذلك جاءت معاملات الاختلاف (CV) منخفضة في معظم

الفقرات (دون 0.40)، الأمر الذي يؤكد استقرار الفقرات وعدم تشتت الإجابات بشكل يضعف صدقها. وبناء عليه، يمكن القول إن الفقرات تتميز بدرجة جيدة من الثبات والتماسك، مما يجعلها صالحة للاعتماد في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

رابعاً. تحليل الصدق والثبات:

#### الجدول (5) تحليل الصدق والثبات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل ألفا كرونباخ لكل بعد	البعد
0.974	3.410	0.955	الأستباقية
0.960	3.580	0.955	الأبتكار
0.751	3.263	0.958	تحمل المخاطر
0.897	3.529	0.953	استغلال الفرص
0.835	3.381	0.954	المرونة الاستراتيجية
0.986	3.429	0.952	الرؤية الاستراتيجية
0.988	3.198	0.957	الأداء المالي
0.982	3.461	0.955	العمليات الداخلية
0.854	3.673	0.954	رضا الزبائن
0.711	3.644	0.954	التعلم والنمو
0.957	3.746	0.956	المؤشر البيئي والاجتماعي
معامل ألفا كرونباخ الكلي		مجموع المتغيرات	المتغيرات
0.959		44	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل الصدق والثبات لأبعاد الدراسة، حيث تم احتساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد. أظهرت النتائج أن جميع قيم ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.952 – 0.958)، وهي أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول البالغ 0.70، مما يشير إلى مستوى عالٍ جداً من الاتساق الداخلي والثبات (Hair et al., 2019). كما بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي لجميع المتغيرات (0.959)، وهو دليل قوي على موثوقية المقياس المستخدم. وتشير المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين (3.198 – 3.746) إلى أن اتجاهات آراء المبحوثين جاءت في معظمها إيجابية، حيث حصل بعد المؤشر البيئي والاجتماعي على أعلى متوسط (3.746)، في حين جاء بعد الأداء المالي بأدنى متوسط (3.198). أما قيم الانحراف المعياري التي تراوحت بين (0.711 – 0.988) فقد أظهرت أن استجابات المشاركين تميزت بدرجة تباين معتدلة إلى مرتفعة نسبياً بين الأبعاد المختلفة أي أن البنود تقيس المفهوم الذي وضعت من أجله بشكل جيد. وبذلك يمكن القول إن المقاييس المعتمدة في الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات، مما يتيح استخدامها بثقة في اختبار فرضيات البحث.

#### خامساً. الاتساق الداخلي Consistency Method:

تم استعمال بمعامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس باستعمال عينة التحليل البالغ عددها 78، فتبين أن معامل الارتباط فقرات المقياس كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

#### جدول (6) الاتساق الداخلي

رقم الفقرة	الابعاد	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	الابعاد	معامل ارتباط بيرسون
1	الابعاد	0.86	13	الابعاد	0.86
2	الابعاد	0.91	14	الابعاد	0.88

0.89	التعلم والنمو	15	0.84	الأداء المالي	3
0.71		16	0.84		4
0.86		17	0.87		5
0.89		18	0.89		6
0.85		19	0.86		7
0.84	والاجتماعي البيئي البيئي	20	0.87	رضا الزبائن	8
0.88		21	0.86		9
0.89		22	0.97		10
0.90		23	0.82		11
0.88		24	0.86		12

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

يتضح من الجدول (6) أن جميع الفقرات قد حققت معاملات ارتباط بيرسون موجبة ومرتفعة مع المجموع الكلي لبعدها، حيث تراوحت القيم بين (0.71) و(0.97)، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.30)، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي بين الفقرات. كما تعكس هذه النتائج مستوى عالياً من الثبات لأداة القياس، وتؤكد ملاءمتها لقياس أبعاد الدراسة بدقة وموثوقية. **سادساً. الانحدار:** نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الريادة الاستراتيجية في تفسير التباين في الأداء التنظيمي.

#### جدول (7) ملخص الانحدار

Model	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>
	.8840	.7810	.7630

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

تشير نتائج الجدول (7) ملخص النموذج إلى أن العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة قوية نسبياً، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.884، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي بين هذه المتغيرات. أما معامل التحديد (Adj. R<sup>2</sup>) فقد بلغ 0.763، مما يعني أن 76.3% من الأداء التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال ابعاد الريادة الاستراتيجية، بينما تبقى 23.7% من التغيرات غير مفسرة داخل النموذج، مما يشير إلى احتمال وجود عوامل أخرى تؤثر على الأداء التنظيمي لم يتم التطرق لها في الدراسة الحالية.

**سابعاً. تحليل التباين:** اختبار ANOVA للتحقق من معنوية النموذج الإحصائي ومدى صلاحيته للتفسير.

#### جدول (8) تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	39.185	6	6.531	42.218	0.000
	Residual	10.983	71	0.155		
	Total	50.168	77			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

يوضح الجدول (8) التباين المفسر بواسطة النموذج (Sum of Squares for) (39.185) (Regression) وهو ما يمثل الجزء من التباين الكلي الذي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة، في حين بلغ التباين غير المفسر (Residual Sum of Squares) (10.983) وهو التباين الناتج عن العوامل غير المدرجة في التحليل. أما التباين الكلي (Total Sum of Squares) فقد بلغ 50.168، مما يعني أن النموذج يفسر جزءاً من التباين في الأداء التنظيمي لكنه لا يفسر التغيرات بشكل كامل، مما قد يشير إلى وجود متغيرات أخرى مؤثرة لم يتم تضمينها في الدراسة. بالإضافة

إلى ذلك، فإن إحصائية F المحسوبة (F-Calculated) بلغت 42.218، عند مستوى الدلالة 0.05، أما القيمة الاحتمالية (Sig.) فهي أقل من 0.05، مما يعني أن النتائج ليست ناتجة عن الصدفة، بل تعكس تأثيراً حقيقياً للمتغيرات المدروسة على الأداء التنظيمي.

ثامناً. معاملات الانحدار الخطي المتعدد للأبعاد الريادة الاستراتيجية في تفسير الأداء التنظيمي:

جدول (9) معاملات الانحدار

Coefficients					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.548	0.219		2.50	.01
الاستباقية	0.19	0.096	0.230	1.97	.05
الابتكار	0.103	0.086	0.123	1.19	.23
تحمل المخاطر	0.014	0.088	0.013	.16	.87
استغلال الفرص	0.055	0.112	0.061	.49	.62
المرونة الاستراتيجية	0.330	0.117	0.342	2.81	.00
الرؤية الاستراتيجية	0.181	0.103	0.221	1.76	.08

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

يظهر جدول (9) معاملات الانحدار أن قيمة الثابت (Constant) بلغت 0.548 وكانت معنوية عند مستوى 0.015، ما يشير إلى أن هناك تأثيراً أساسياً موجباً على متغير الأداء التنظيمي حتى في حالة غياب تأثير الأبعاد المستقلة. أما على مستوى الأبعاد، فقد تبين أن البعد الخامس هو الأكثر تأثيراً، حيث بلغت قيمته (B=0.330) ومعامل بيتا القياسي (0.342) وكان دالاً إحصائياً عند مستوى 0.006، مما يجعله البعد الأكثر إسهاماً في تفسير الأداء التنظيمي.

كما أظهرت النتائج أن البعدين الأول والسادس يمتلكان تأثيرات موجبة وقرية من حدود الدلالة الإحصائية. في المقابل، لم تكن الأبعاد الثاني والثالث والرابع معنوية في هذا النموذج، حيث تجاوزت قيم الدلالة لديها مستوى (0.05)، الأمر الذي يشير علمياً إلى أن هذه المتغيرات لا تفسر تغيرات ملموسة في الأداء التنظيمي ضمن العينة محل الدراسة. أما ميدانياً، فإن ضعف تأثير الابتكار قد يعود إلى محدودية تحويل الأفكار الإبداعية إلى ممارسات عملية تؤثر في النتائج التنظيمية، بينما يحتمل أن يكون لتحفظ المنظمات تجاه المخاطرة، بسبب الظروف البيئية أو القيود الإدارية، دور في تقليل أثر بعد تحمل المخاطر. وبالمثل، فإن ضعف استغلال الفرص قد يعزى إلى قصور في آليات الرصد أو بطئ الاستجابة للمتغيرات السوقية. وبذلك يمكن القول إن هذه الأبعاد، على الرغم من أهميتها، لم تظهر كعوامل حاسمة في تحسين الأداء التنظيمي مقارنة بالأبعاد الأخرى الأكثر تأثيراً.

### تاسعاً: تفسير الفرضيات

#### 1. الفرضية الرئيسية الأولى (H1):

أظهر معامل الارتباط (R) قيمة مرتفعة بلغت 0.884، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة والأداء التنظيمي. كما جاءت معاملات بيرسون لجميع الأبعاد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، بما يؤكد أن الريادة الاستراتيجية، حتى وإن لم يظهر تأثير بعض أبعادها بشكل مستقل في نموذج الانحدار، فإنها ترتبط بصورة تكاملية مع

الأداء التنظيمي. وهذا يعني أن هذه الأبعاد تساهم بشكل غير مباشر في دعم الأداء التنظيمي، عبر تعزيز بيئة تنظيمية مرنة وموجهة نحو التغيير.

## 2. الفرضية الرئيسية الثانية (H2):

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن نموذج التأثير الكلي كان معنوياً، حيث فسرت أبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة ما نسبته 76.3% من التباين في الأداء التنظيمي ( $Adj.R^2=0.763$ )، وهو مستوى مرتفع يعكس قوة النموذج وقدرته التفسيرية. وعلى المستوى الفردي، برزت المرونة الاستراتيجية كأكثر الأبعاد تأثيراً ( $\beta=0.342$ ،  $p=0.006$ )، مما يدل على أن قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات السريعة وتبني خطط بديلة يمثل العامل الأكثر إسهاماً في تحسين أدائها. كما أظهرت الاستباقية أثراً قريباً من مستوى الدلالة ( $\beta=0.230$ ،  $p=0.050$ )، بينما لم تحقق الأبعاد الأخرى (الابتكار، تحمل المخاطر، استغلال الفرص، الرؤية الاستراتيجية) دلالة إحصائية مستقلة رغم ارتباطها الموجب بالأداء التنظيمي.

أما فيما يخص شركة أور العامة فأن نتائج الدراسة الميدانية في شركة أور العامة تشير إلى أن طبيعة الشركة كمنظمة صناعية حكومية تعمل في بيئة مليئة بالتقلبات الاقتصادية والإدارية جعلت المرونة الاستراتيجية أهم بعد في تفسير أدائها التنظيمي. فقد أظهرت البيانات أن قدرة الإدارة على تعديل السياسات التشغيلية بسرعة، واتخاذ قرارات بديلة في مواجهة الأزمات، كان لها الدور الأكبر في تعزيز مؤشرات الأداء مثل العمليات الداخلية والمؤشر البيئي والاجتماعي.

أما ضعف الأثر المباشر لأبعاد مثل الابتكار أو تحمل المخاطر فيعود إلى القيود المؤسسية والبيروقراطية التي تحد من تحويل الأفكار الجديدة إلى نتائج عملية، بالإضافة إلى الحذر المبالغ فيه تجاه المخاطرة بسبب محدودية الموارد المتاحة. ومع ذلك، فإن ارتباط هذه الأبعاد إيجابياً بالأداء التنظيمي يعكس وجود إمكانات كامنة يمكن استثمارها عبر تعزيز ثقافة تنظيمية تدعم المبادرات الفردية والتجريب.

بالتالي فإن شركة أور العامة أمامها فرصة لتعزيز أدائها من خلال تطوير بيئة عمل مرنة تشجع السلوك الاستباقي وتقلل من معوقات الابتكار، بما يضمن تحول الريادة الاستراتيجية من ممارسة جزئية إلى إطار متكامل يدعم استدامة الأداء على المدى الطويل.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

يمكن التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تعكس أهم ما حققته هذه الدراسة:

- 1 أظهرت نتائج الانحدار أن أبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة تفسر 76.3% من التباين في الأداء التنظيمي، وهو مستوى عالٍ يدل على أن الأداء التنظيمي في شركة أور العامة يعتمد على التفاعل المنسجم بين الأبعاد الستة وليس على بعد منفرد.
- 2 برزت المرونة الاستراتيجية كأقوى بعد مؤثر في الأداء التنظيمي، مما يعكس قدرة الشركة على التكيف السريع مع التغيرات ومواجهة الأزمات باعتبارها العامل الأكثر حسماً في تحسين الأداء التنظيمي.
- 3 أظهر بعد الاستباقية تأثيراً إيجابياً قريباً من حد الدلالة، مما يدل على أن السلوك الاستباقي موجود لكنه غير متجذر مؤسسياً بعد.
- 4 لم يظهر بعد الابتكار أثراً مستقلاً معنوياً رغم ارتباطه الإيجابي بالأداء، مما يشير إلى أن الأفكار الجديدة لا تتحول إلى تطبيقات عملية ملموسة داخل الشركة بسبب قيود إدارية وهيكلية.
- 5 ضعف أثر تحمل المخاطر يشير إلى وجود ثقافة مؤسسية حذرة مفرطة، تتجنب التجارب الجديدة خشية الخسارة، مما يحد من فرص النمو.

- 6 بعد استغلال الفرص لم يظهر مؤثرا بشكل معنوي، ويرجح أن السبب هو ضعف أنظمة الرصد السوقية وبطيء الاستجابة للمتغيرات.
- 7 بعد الرؤية الاستراتيجية أظهر ارتباطا موجبا بالأداء لكنه لم يبلغ مستوى التأثير الإحصائي، ما يشير إلى أن الرؤية موجودة على الورق ولكنها لم تترجم إلى خطط تشغيلية وأهداف قابلة للقياس.

### ثانيا: التوصيات

- استنادا للنتائج التي تم التوصل إليها يمكن الوصول الى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي في الشركة مدار البحث.
- 1 ينبغي على الشركة التعامل مع الريادة الاستراتيجية بوصفها منظومة متكاملة، وتبني إطار إداري موحد يربط جميع الأبعاد (الاستباقية، الابتكار، تحمل المخاطر، استغلال الفرص، المرونة، الرؤية) ضمن خطة استراتيجية موحدة تحدث سنويا وتخضع للمراجعة الدورية.
  - 2 تعزيز المرونة من خلال بناء نظام إداري لا مركزي يتيح اتخاذ القرار على مستويات متعددة، وإنشاء وحدات استجابة سريعة داخل الشركة مسؤولة عن التعامل الفوري مع الأزمات التشغيلية والبيئية.
  - 3 إطلاق برامج تدريبية في الذكاء الاستباقي تستهدف رؤساء الأقسام والقيادات الوسطى لرفع قدرتهم على التنبؤ بالتغيرات السوقية، وربط الحوافز الإدارية بقدرة كل قسم على المبادرة وليس فقط على الاستجابة.
  - 4 إنشاء مختبرات ابتكار صناعي داخل الشركة تتولى تحويل المقترحات الإبداعية إلى مشاريع تشغيلية تجريبية تمول داخليا وتقيم نتائجها ربع سنوي.
  - 5 تطوير إطار لإدارة المخاطر يوازن بين الجرأة والانضباط المالي، بحيث يسمح بالمخاطرة المحسوبة وفق حدود مقبولة مع تشجيع التجارب الصغيرة الموجهة لاكتشاف فرص جديدة في الإنتاج أو التسويق.
  - 6 تأسيس وحدة رصد الفرص الاستراتيجية ضمن قسم التخطيط، تستخدم أدوات التحليل (PESTEL، SWOT، تحليل المنافسين) لتحديد الاتجاهات الجديدة في السوق المحلية والخارجية وتقديم تقارير فصلية للإدارة العليا.
  - 7 تحويل الرؤية الاستراتيجية للشركة إلى خريطة طريق تنفيذية تتضمن أهدافا كمية ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مرتبطة بكل قسم، مع مراقبة تقدم التنفيذ عبر بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).

### المصادر العربية:

1. البغدادي، عادل هادي. (2019). موسوعة الإدارة الاستراتيجية المعاصرة: منظور عمليات وحالات دراسية وتطبيقية. (الطبعة الأولى، ص 350). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
2. الدوري، زكريا مطلق. (2016). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية (الطبعة الأولى، ص 74). عمان: دار اليازوري العلمية.
3. الفرجاني، فاطمة علي. (2014). تطوير المواهب البشرية من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية، 23(1)، 112-126.
4. الغالبي، طاهر محسن. (2009). إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (الطبعة الأولى، ص 224). عمان: دار وائل للنشر.
5. البرادعي، بسيوني محمد. (2008). تنمية مهارات المديرين: زيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين. (الطبعة الأولى، ص 72). القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

6. الشمري، حيدر حسن. (2021). قياس وتحليل الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (الطبعة الاولى، ص 113). بغداد: دار الكتب.
  7. المجاهد، محمد علي، السدعي، أمال عبد الله عبد الرحمن، قايد (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، 774-845.
  8. جاد الرب، السيد محمد. (2016). استراتيجية تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقية والنماذج الفعلية (الطبعة الثانية، ص 326). القاهرة: دار الكتاب الحديث.
  9. كربيالي، بغداد نهار، & خالد بن الوليد. (2018). دور التسويق الاستراتيجي في استغلال الفرص التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة دفاتر اقتصادية. 160-176، (2)9.
  10. مزهودة، عبد الملك. (2008). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، 1(1)، 23-35. جامعة محمد خيضر – بسكرة.
  11. طه، حسنين عبدة، & أسماء، فتحى السيد. (2022). أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي: بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(1)، 1-29.
- المصادر الأجنبية:

1. Asikhia, M. (2013). Strategic marketing orientation and performance: A case for synergistic merger effects of Nigerian banks. *European Journal of Scientific Research*, 42(2), 268–289
2. Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43–54. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.43>
3. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial management: Theory & practice* (15th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
4. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
5. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
6. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Andover, UK: Cengage Learning.
7. Hensellek, S., Kraus, S., & Jones, P. (2023). The impact of entrepreneurial leadership on innovation speed and quality: The mediating role of strategic flexibility. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(14), 1–18. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00287-x>
8. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57–75.

9. Hossain, M.T., & Azmi, I. A. G. (2021). A review of the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. *International Journal of Business and Society*, 22(2), 753–768.
10. Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177–191. <https://doi.org/10.1002/bse.564>
11. Ireland, R. D., Withers, M. C., Harrison, J. S., Boss, D. S., & Scoresby, R. (2023). Strategic entrepreneurship: A review and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2), 495–523. <https://doi.org/10.1177/1042258722111727>
12. Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45. <https://doi.org/10.1108/02756661011012769>
13. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>
14. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
15. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
16. Kuckertz, A., Kollmann, T., Krell, P., & Stöckmann, C. (2017). Understanding, differentiating, and measuring opportunity recognition and opportunity exploitation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 78–97. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2016-0094>
17. Marques, D. P., Merigó, J. M., & Soto-Acosta, P. (2015). Online social networks as an enabler of innovation in organizations. *Management Decision*, 53(9), 1919–1936.
18. Naranjo, J. C., Jiménez, D., & Sanz, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41.
19. Ramadan, J., Alzubi, A., & Khadem, A. (2024). Strategic entrepreneurship behaviors and business performance: The mediating role of business model innovation. *Sustainability*, 16(18), 8035. <https://doi.org/10.3390/su16188035>
20. Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2021). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119916>

21. Saadat Nakyejwe, L. K., Tumwine, F., & Wamala, R. (2016). Strategic entrepreneurship and performance of secondary schools in Uganda. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(7), 467–482.
22. Theresa, I., & Hidayah, N. (2021). The effect of innovation, risk-taking, and proactiveness on business performance among MSMEs in Jakarta. In *Proceedings of the Tenth International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM 2021)*, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 216, 43–59.
23. Sukendy, S., & Hartono, H. (2021). Entrepreneurial orientation and economic performance of social enterprises in Surabaya. *Journal of Accounting, Economics and Finance*, 5(2), 120–133
24. Van Elten, H.J., & van der Kolk, B. (2024). Performance management, metric quality, and trust: Survey evidence from healthcare organizations. *The British Accounting Review*, Article 101511. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101511>
25. Yuspahrudin, A., Abbas, H., Pahala, I., Eliyana, A., & Yazid, Z. (2024). Fostering proactive work behavior: Where to start? *PLOS ONE*, 19(5), e0298936. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0298936>
26. Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547–561. <https://doi.org/10.1002/smj.830>

#### ملحق (1)

#### م/ استمارة الاستبانة

افراد عينة البحث المحترمون،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نضع بين ايديكم استمارة البحث الموسومة (دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء التنظيمي في الشركات العراقية، دراسة وصفية تحليلية في شركة أور العامة). نرجو منكم التفضل بالاجابة عن البنود التالية بدقة وموضوعية. هذه الاستمارة تعد دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركتكم، من المدير العام، ومعاونيه، ورؤساء الأقسام، ومديري الشعب، كونهم الفئة المستهدفة. ان اجابتم ستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط، ولا حاجة لذكر الاسم، لذا نرجو تعاونكم في الاجابة عن جميع الفقرات.

يرجى وضع اشارة (✓) امام الخيار الذي يعمس درجة موافقتكم على كل عبارة:

1 = لا اتفق بشدة، 2 = لا اتفق، 3 = محايد، 4 = اتفق، 5 = اتفق بشدة

أولاً: البيانات الخاصة بالمجيبين:

الجنس:

ذكور	انثى
------	------

التحصيل الدراسي:

متوسطة	اعدادية	بكالوريوس	شهادات عليا
--------	---------	-----------	-------------

سنوات الخدمة الوظيفية:

قال من 5 سنوات	من 5الى10سنوات	أكثر من 10سنوات
----------------	----------------	-----------------

**ثانياً: الريادة الاستراتيجية:** الريادة الاستراتيجية هي إطار إداري يجمع بين الاستباقية، والابتكار، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والمرونة الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، بما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1	2	3	4	5	الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
<b>الاستباقية:</b>						
					1. تسعى شركتنا الى التنبؤ بالفرص المستقبلية قبل المنافسين.	
					2. نركز ادارتنا على الاستعداد للتغيرات قبل وقوعها.	
					3. نشجع شركتنا على المبادرات قبل ظهور الحاجة الملحة لها.	
					4. تتبنى شركتنا سلوكا استباقيا في التنبؤ بمتغيرات السوق.	
<b>الابتكار:</b>						
					5. نبتكر منظمتنا خدمات ومنتجات جيدة باستمرار.	
					6. ندعم ادارتنا الأفكار الجيدة وتحفز الابداع.	
					7. تخصص شركتنا موارد وبيئة مناسبة لتجريب أساليب عمل مبتكرة	
					8. نركز شركتنا على خلق حلول مبتكرة لمعالجة المشاكل.	
<b>تحمل المخاطر:</b>						
					9. تتخذ شركتنا قرارات تتضمن الحد من المخاطرة.	
					10. تشجع الإدارة على خوض تجارب غير مؤكدة لتحقيق النمو.	
					11. لا تتردد شركتنا في دخول أسواق جديدة رغم المخاطر.	
					12. تقدم شركتنا على استثمارات ذات درجة مخاطرة عالية.	
<b>استغلال الفرص:</b>						
					13. تتابع شركتنا التغيرات البيئية بحثا عن فرص جديدة.	
					14. تبادر منظمتنا الى اغتنام الفرص قبل المنافسين.	
					15. تستثمر ادارتنا في تطوير الأفكار المربحة بسرعة.	
					16. يتم تشجيع الموظفين على طرح أفكار لاقتناص الفرص الجديدة.	
<b>المرونة الاستراتيجية:</b>						
					17. يمكن لشركتنا تعديل استراتيجياتها بسهولة عند الحاجة.	
					18. تمتلك ادارتنا القدرة نحو التكيف مع المتغيرات المفاجئة	

					19. تعتمد شركتنا على نظام اداري مرن وغير مركزي.
					20. الهيكل الإداري يمتلك سرعة اتخاذ القرار.
الرؤية الاستراتيجية:					
					21. تمتلك شركتنا رؤية واضحة وطموحة للمستقبل.
					22. يشارك الموظفون في تحقيق الرؤية الاستراتيجية.
					23. تستخدم الرؤية كمرشد لصنع القرارات في المنظمة.
					24. توجه الرؤية الاستراتيجية القرارات اليومية داخل شركتنا.
ثالثا: الأداء التنظيمي: الأداء التنظيمي هو مستوى إنجاز المنظمة لأهدافها من خلال تحقيق نتائج مالية إيجابية، أرضاء الزبائن، تحسين العمليات الداخلية، وتطوير قدرات التعلم والنمو بما يعزز استدامتها البيئية والاجتماعية.					
المؤشر المالي					
					25. تحقق شركتنا معدلات ربحية جيدة
					26. تحقق شركتنا أرباحاً مستمرة مقارنة بالأعوام السابقة.
					27. تحقق شركتنا عوائد استثمارية مستقرة
					28. يتم التحكم في التكاليف بشكل فعال.
رضا الزبائن:					
					29. يتمتع الزبائن برضا عالي عن خدمات شركتنا.
					30. تمتلك شركتنا قاعدة عملاء مخلصه.
					31. تمتلك شركتنا حصة سوقية جيدة مقارنة بالمنافسين.
					32. تجري شركتنا استطلاعات دورية لقياس رضا الزبائن.
مؤشر العمليات الداخلية:					
					33. تسعى إدارة شركتنا لتحسين جودة العمليات باستمرار.
					34. تعتمد شركتنا إجراءات تشغيلية عالية الكفاءة
					35. تشجع شركتنا على الابتكار في العمل الداخلي.
					36. تستخدم أدوات رقمية في شركتنا لتحسين الكفاءة التشغيلية.
مؤشر التعلم والنمو:					
					37. توفر شركتنا فرص لتطوير مهارات العاملين.
					38. تستثمر الموارد في بناء المعرفة المؤسسية
					39. تعتمد شركتنا على بنية معلوماتية متقدمة.
					40. تشجع ادرتنا على التعلم بالأسلوب الجماعي.
المؤشر البيئي والاجتماعي:					
					41. تلتزم شركتنا في المعايير البيئية في عملياتها.
					42. تنفذ شركتنا برامج للمسؤولية الاجتماعية.
					43. تسعى شركتنا لتحقيق استدامة بيئية واجتماعية.
					44. تشارك شركتنا في مبادرات خدمة المجتمع المحلي.