

**ريادة المنظمات في اطار ممارسات القيادة الاستراتيجية**  
**بحث ميداني في وزارة النفط – شركة المشاريع النفطية**  
**أ.م.د فاضل حمد سلمان كلية الادارة والاقتصاد- ادارة عامة**  
**الباحث/ طارق كاظم الناصري كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد – ادارة عامة**

### المستخلص

تناول البحث الموسوم (ريادة المنظمات في اطار ممارسات القيادة الاستراتيجية: بحث ميداني في وزارة النفط)، البحث في مدى امكانية تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية والتي شملت (تحديد التوجة الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، والحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثره، ويجاد رقابة تنظيمية متوازنة) في الريادة بابعادها وهي (الابداع، المخاطرة، الاستباقية، والاستقلالية) على مجموعة من رؤساء الهيئات والاقسام في (شركة المشاريع النفطية). سعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف منها تشخيص الدور الذي تؤديه قيادة الشركة في استثارة الامكانيات والقدرات كافة لبلوغ الريادة التي تمكن المنظمة بلوغ اهدافها. كما انطلقت مشكلة البحث من واقع الشركة، نظر لوجود حاجة لتعزيز عمل القيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة، لاعطاء المزيد من الاهتمام والجهد لاعمالها الريادية، وكان مجتمع البحث مكون من (مدير هيئة، مدير قسم، مدير مشروع) وبلغ عددهم (74) فردا الان عدد الاستبانات المعاده كانت (66) استبانة والتي اشتملت على (45) فقرة، والتي خضعت للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS). استند البحث الى مجموعة فرضيات للتحقق من مستوى العلاقة والتأثير لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في أبعاد الريادة والتي ثبت صحتها بعد اختبار فرضيات البحث، واعتمد البحث أساليب الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري...) في تحديد قوة متغيرات البحث، واساليب الاحصاء الاستدلالي مثل (معامل ارتباط سبيرمان) لاختبار فرضياته، وقد تم بناء نموذج فرضي للبحث ضم المتغير المستقل والمتغير التابع وابعادهم الفرعية، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: سجلت نتائج التحليل الاحصائي ان جميع علاقات الارتباط والتأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في الريادة كانت علاقة ايجابية وذات دلالة معنوية، مما يشير الى دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الريادة في الشركة المبحوثة. كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: ضرورة تشجيع روح الابداع لدى العاملين بوضع معايير تأخذ بنظر الاعتبار الاعمال الابداعية لهم في ترقية المناصب العليا والعمل على تعزيز الجانب الاستباقي في عمل الشركة لتجنب وقوع المشكلات، والاستفادة من كل ما هو جديد محليا وعالميا.

### المصطلحات الرئيسية للبحث/ القيادة الاستراتيجية، الريادة



## مقدمة

مع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في الوقت الحاضر التي تتمثل بتسارع الظروف البيئية المعقدة، ووجود الصراعات الداخلية والخارجية في البيئة والمتمثلة بظاهرة العولمة التي جعلت العالم بأسره حقبة صغيرة في متناول الجميع، ظهرت حاجة المنظمات الى قيادة إستراتيجية يكون لها الدور الكبير في تحويلها من حالة الضعف والانحدار الى منظمات قوية رائدة في مجال عملها. ومن جهة أخرى فان الريادة أصبحت هدفاً من أهداف المنظمات وذات أولوية أساسية في خططها واستراتيجياتها، وهي تسعى دائماً لان تكون الأولى في تخصصها وتقديم كل ما هو جديد من سلع أو خدمات (عامة أو خاصة) وبعتماد طرق الابتكار والإبداع واستخدام التكنولوجيا نظراً لأهمية الدور الذي تؤديه الريادة في المجال الاقتصادي في العالم. ولغرض الإحاطة بالموضوع، فقد قسم البحث الحالي إلى أربعة مباحث، تناول المبحث الأول الإطار المنهجي للبحث من خلال التعرف على مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومخططة المقترح وفرضياته وحدوده. كذلك مجتمع البحث المختار وأدوات القياس المستخدمة. بينما تناول المبحث الثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث إذ تطرقت الفقرة الأولى على مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها، وممارسات القيادة الإستراتيجية والتعرف على عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية. أما الفقرة الثانية فقد تناولت الريادة من حيث مفهومها والمداخل العلمية لدراسة الريادة، وإبعاد الريادة، وأيضاً علاقة القيادة الإستراتيجية بالريادة، أما المبحث الثالث فقد تناول الجانب العملي للبحث وعرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى الشركة المبحوثة. واختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه من استنتاجات فكرية وتوصيات.

## المبحث الأول / منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

ان المنظمات العامة مطالبة اكثر من غيرها بتوظيف الأفكار الجديدة في عملياتها لأنها تتطلع لتقديم أفضل الخدمات لإفراد المجتمع سواء بطريقة مباشرة عن طريق تقديم سلع وخدمات أو بطريقة غير مباشرة من خلال مساهمتها في رسم ملامح الاقتصاد الوطني، ان النجاح ودخول الأفاق الجديدة وتحقيق التميز يكمن في مدى اهتمام المنظمات بالقيادة الإستراتيجية والريادة، وهذا ما يحاول البحث استكشافه في شركة المشاريع النفطية التابعة لوزارة النفط العراقية، وبعد اطلاع الباحث على طبيعة عمل الشركة من خلال المقابلات التي اجريت مع عدد من مدراء الشركة والمعاشة الميدانية، لاحظ الباحث هناك حاجة كبيرة لتعزيز عمل القيادة الإستراتيجية في الشركة فهي ليست بالمستوى المطلوب لتلبية طموحاتها، كذلك وجود نوع من الضبابية وعدم وضوح لأهمية الأعمال الريادية فيها. ونظر لما يقع على عاتق هذا الشركة من عبء تنفيذ المشاريع النفطية والريادية، مما حدى بالباحث أن يعد ذلك مشكلة تستوجب البحث والتقصي، ولغرض تاطير المشكلة المذكورة لا بد من أثار التساؤلات الآتية :-

- ما مدى ادراك إدارة الشركة المبحوثة لأهمية القيادة الإستراتيجية ؟
- ما مدى ادراك إدارة الشركة لأهمية الريادة فيها ؟
- التعرف على مستوى القيادة الإستراتيجية والريادة في الشركة المبحوثة، وتشخيص اهم المشاكل التي تواجه المشاريع الريادية فيها.
- ما مستوى وطبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والريادة؟

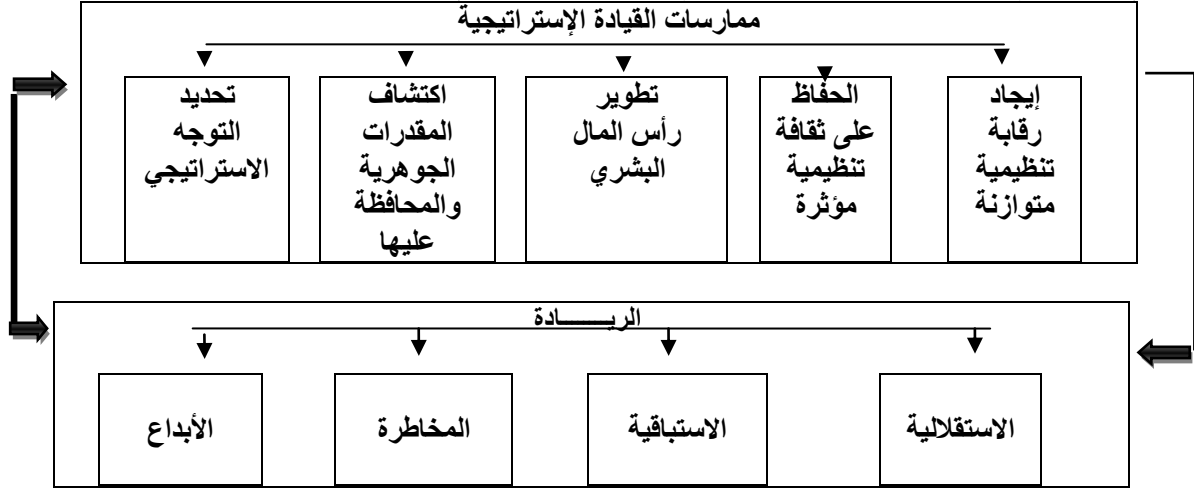
### ثانياً: أهداف البحث

- يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف، اذا يتمثل الهدف الرئيسي له في بيان دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الريادة في الشركة المبحوثة، ويتفرع من الهدف الرئيسي جملة من الأهداف الفرعية الآتية :
1. التعرف على مهارات وممارسات القيادة الإستراتيجية القائمة لعينة البحث وتوضيح أنواعها وخصائصها.
  2. توضيح ماهية مفهوم الريادة وخطواتها وأبعادها والكشف عن مدى توافرها في الشركة المبحوثة.
  3. بناء وإثراء الإطار النظري لمتغيرات البحث، وكذلك في ما يتعلق بالتفاعلات والتأثيرات التي توضح العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والريادة.
  4. تشخيص مستوى وطبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والريادة.

### ثالثاً: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة المتمثلة (القيادة الإستراتيجية والريادة)، إذ أصبح المتغيرين المذكورين هدف تسعى منظمات اليوم لبلوغه، وبالنظر لكون هذين المتغيرين يتصفان بعدم الثبات للتطور المتسارع في مجال العلوم الإدارية، فإن هذا البحث يعد محاولة متواضعة لوضع المنظمة المبحوثة على الطريق الصحيح لمجارات التقدم في مجال العمل الإداري وعلى وجه الخصوص في مجال القيادة الإستراتيجية والريادة، كما تتجلى أهمية البحث من كونه محاولة لتقديم الأطر النظرية والمعرفية لمتغيرات البحث، وهذا يزيد من وضوحها مفاهيمياً.

رابعاً: مخطط البحث وفرضياته  
 في ضوء تقديم الباحث لمشكلة البحث وأهدافه، قام بتطوير مخطط توضيحي كصورة مجسدة للفكرة المبحوثة



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من أعداد الباحث

### فرضيات البحث

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإستراتيجية وبين الريادة
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الإستراتيجية في الريادة

### خامساً: أدوات البحث

اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات إذ اعتمد المقاييس الجاهزة والتي أثبتت صلاحيتها عند تطبيقها في دراسات سابقة. وقد تم استخدام مدرج ليكرت الخماسي كونه يعد من أكثر الأساليب المستعملة في العلوم الإدارية والاجتماعية فضلاً عن امتيازها بالوضوح والدقة. والجدول (1) يوضح فقرات الاستبانة.

جدول (1) الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث ومصادرها

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
أولاً: القيادة الإستراتيجية	1. تحديد التوجه الاستراتيجي	5	جلاّب (٢٠٠٤)
	2. اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها	5	
	3. تطوير رأس المال البشري	5	
	4. الحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثرة	5	
	5. إيجاد رقابه تنظيمية متوازنة	5	
المجموع		25	
ثانياً: الريادة	1. الأبداع	5	(Aktan&Bulut,2008) (Karacaoğlu,2012) (Chan,2010)
	2. المخاطرة	5	
	3. الاستباقية	5	
	4. الاستقلالية	5	
المجموع		20	
المجموع الكلي		45	

#### • صدق الاستبانة :

الصدق الظاهري : ويسمى في اغلب الأحيان بصدق المحكمين ، اذ تم عرض استبانة الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في مجال الإدارة والبالغ عددهم (15) .  
ثبات الاستبانة:

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split –Half ) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman –Brown ) ، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فإنه كافياً للبحوث التي تعتمد الإستبانة أداة لها ، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (0.73) ، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم و تعطي نفس النتائج . و باستخراج معامل (Alpha Cronbach ) لغرض التحقق من معامل ثبات الإستبانة بشكل اكبر، فقد بلغت قيمته لفقرات الإستبانة الكلية (0.85) ، وهذا يشير و بوضوح على درجة جيدة جدا من ثبات الإستبانة، و معامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في أوقات مختلفة.

#### سادسا: مجتمع البحث

ان مجتمع البحث مكون من (74) فردا، منهم (6) مدراء الهيئات في الشركة ، و(27) منهم مدير قسم، و(31) من مدراء المشاريع العاملين في الشركة فضلا عن المدير العام ومعاون المدير العام، ونظرا لصغر مجتمع البحث فقد عمد الباحث الى شمول جميع أفرادها بالبحث وذلك بهدف الوصول الى نتائج أكثر واقعية بعد استشارات اصحاب الخبرة بذلك.

### المبحث الثاني / الإطار النظري

#### أولاً: القيادة الإستراتيجية:

##### ١. مفهوم القيادة الإستراتيجية:

ان الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في المنظمات يشبه دور ضباط العمليات الحربية في الجيوش، فلا يمكن أن يكون القائد الاستراتيجي مديرا عاديا لعمليات وأنشطة وظيفية مساعدة او داعمة ، بل هو مدير مباشر لقيادة توجه الأعمال في المنظمة ، و يشغل بإدارة المهام الرئيسية المرتبطة بوجود المنظمة الأساسي ، و يكمل هذ الدور دورا اخر تجسده قدرة المدير الاستراتيجي لان يلعب دورا تكامليا يتمثل في ايجاد تداوب عالي من خلال جعل جميع الأنشطة والأعمال والمهام تصب باتجاه تحقيق اهداف المنظمة الإستراتيجية وتدعيم رسالتها (الشافعي، 2011:26). لقد وردت تعريفات للقيادة الإستراتيجية ضمن بعض كتب الإدارة الإستراتيجية حصرا ولكن هذه التعريفات قليلة ، اذ ان اغلب الكتاب والباحثين يشيرون الى مفهوم القيادة بشكل عام ، ولكن يتم التفريق بين القيادة الإستراتيجية والأنواع الأخرى من القيادة على وفق المسؤوليات التي يطالع بها كل مستوى من القيادة ، وفي ما يأتي عرض بعض التعريفات التي تناولت القيادة الإستراتيجية. كما في جدول (٢)

جدول (٢) بعض إسهامات الكتاب والباحثين في مفهوم القيادة الإستراتيجية

ت	الاسم	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Thompson	1997	69	مصطلح يستخدم لوصف المدراء الذين يرأسون المنظمة والذين تتلخص مهمتهم الأولية في صياغة التغيير الاستراتيجي وتنفيذه، الأمر الذي يفرض عليهم مراقبة البيئة، بما فيها من فرص وتهديدات والتمتع في نقاط القوة والضعف وذلك اعتمادا على استلام المعلومات وجمعها كافة.
2	Hill & Jones	2001	15	هي القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية (strategic vision) للمنظمة او جزء منها، والقدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم كي يؤمنوا بهذه الرؤية ويفهموها.
3	Guillot	2005	2	تلك القيادة التي تقوم باتخاذ قرارات واسعة التأثير في بيئة مختلفة الثقافات والأعراف، والأشخاص والرغبات، إذ انها تتطلب استنباط (devising) الخطط المضببة (feasible) المرغوبة والمقبولة من قبل اصحاب المصالح.
4	Mungonge	2007	5	القدرة على التوقع والتصور والحفظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي كضرورة.
5	Mpofu	2010	105	تلك العملية التي تمتلك رؤية وتأثير في الآخرين من خلال تركيزها على الأفراد الذين يعملون معها ويقومون بتنفيذ هذه الرؤية من اجل تحقيق أفضل وأعلى اداء ويكون عامل تغيير ويحافظ على الاستمرارية.

المصدر: من أعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة في الجدول

ويعرف الباحث القيادة الإستراتيجية على انها "عملية تفاعلية تتم بين القيادات العليا وجميع الأطراف الأخرى المؤثرة في المنظمة التي تشترك في رسم وتحديد توجهاتها المستقبلية وأهدافها الإستراتيجية والعمل على تحقيقها من خلال الاستخدام الفعال للإمكانات المادية والبشرية المتاحة والعمل على تطويرها في اطار ثقافة تنظيمية تشجع وتحفز الأفراد على تحقيق تلك الاهداف. كما يستخلص الباحث من التعريفات أعلاه بعض المعالم المميزة للقيادة الإستراتيجية الآتية:

- أ- تمتلك القيادة الإستراتيجية قدرات وتصورات حول احتمالات المستقبل وكيفية التعامل معها.
- ب- تتميز القيادة الإستراتيجية بفن التعامل والتأثير في الآخرين من اجل تحقيق الاهداف المشتركة.
- ت- تتطلع القيادة الإستراتيجية بشكل دائم للتغيير والتطوير لمواكبة المستجدات البيئية والتعامل معها.
- ث- القدرة على اتخاذ قرارات جريئة في بيئة تتسم بالغموض وعدم التأكد.

## ٢. أهمية القيادة الإستراتيجية

ان حاجة المنظمات للقيادة الإستراتيجية بتزايد مستمر فبعد ان كانت أهمية هذه القيادة تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في ايجاد الخيار الاستراتيجي ، وبالرغم من ان ذلك لا زال يشكل ميزة أساسية في القيادة الإستراتيجية ، الا ان الدراسات الحديثة تؤكد على ان العملية وليس القرار او التوثيق هي المساهمة الأهم للقيادة الإستراتيجية ، فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها القيادة الإستراتيجية تحتل أهمية استثنائية ، فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين ، كذلك فهم واستيعاب أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغيير ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل اثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحد من نقاط الضعف الداخلية (Miller & Cardinal, 1997:49). ويرى (Hughes & Beatty, 2005:9) أن التركيز على القيادة الإستراتيجية يمثل ميزة تنافسية متواصلة أو نجاح طويل المدى للمنظمة، لأنها تعتمد على السعي بالمنظمة لإنجاز مجموعة دائمة من الإمكانيات الضرورية لتقديم قيمة مميزة للمستفيدين على المدى الطويل. كما ان القيادة الإستراتيجية تعمل على تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المنظمة الموضوعه ووفقا للمعايير المتفق عليها، إذ أكدت دراسة (Lee & Chen, 2007:1028) وجود علاقة ايجابية وتبادلية بين تبني القيادة الإستراتيجية وتنفيذ أعمال المنظمة وأهدافها.

### ٣. ممارسات القيادة الإستراتيجية

ستغطي هذه الفقرة النماذج التي أوردها عدد من الباحثين تحت مسميات عدة منها ممارسات او ادوار او افعال او مكونات القيادة الإستراتيجية ومن هذه النماذج ما يأتي :

أ. نموذج (Mason,1986): وتعود فكرته الى المقالة التي نشرها (Mason,1988)، تحت عنوان تطوير التخطيط الاستراتيجي، إذ يرى أن للقائد الاستراتيجي كونه مفكراً إستراتيجياً(خمسة ادوار) هي (Mason,1986:27).

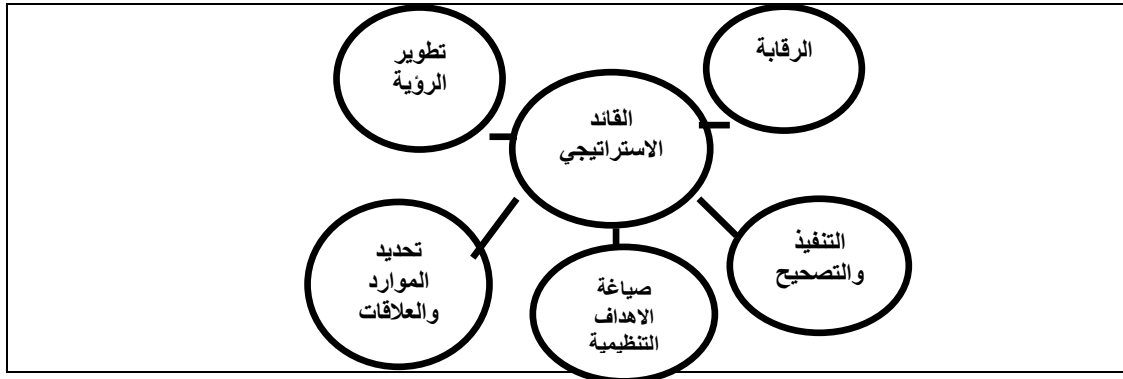
(أولاً) تطوير الرؤية الإستراتيجية: وذلك عن طريق تطوير طريقة تفكير القائد الاستراتيجي المنفتحة على العالم الخارجي وتأملاته في متغيرات البيئة الخارجية.

(ثانياً) تحديد الموارد والعلاقات: وهي تحديد طبيعة وجود الموارد اللازمة لانجاز نشاطات المنظمة استناداً إلى ما جرى تحديده من رؤية ورسالة المنظمة.

(ثالثاً) تحديد الأهداف التنظيمية: يهتم القائد الاستراتيجي في هذا الدور بصياغة أهداف المنظمة بعد تحويله عوامل البيئة الخارجية (وما تفرزه من فرص وتهديدات)، وعوامل البيئة الداخلية (وما تفرزه من قوة وضعف).

(رابعاً) التنفيذ وتصحيح الانحرافات: ويمثل القائد الاستراتيجي في هذا مثلاً تقتدي به المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة في سلوكياته وأفعاله التي قصدها تهيئة مستلزمات تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وأهدافها.

(خامساً) الرقابة: تتطلب ممارسة هذا الدور اعتماد القائد الاستراتيجي للنمط العام في التفكير الاستراتيجي بهدف إعطاء تصور واضح عن عمليات التنفيذ الحالية ومدى تجاوزها المعوقات والأخطاء التي شهدتها عمليات التنفيذ السابقة.



شكل(٢) انموذج (Mason) لادوار القيادة الإستراتيجية

Source:Mason,J.,(1986) ," Developing Strategic Thinking, Long Rang Planning ",Vol .19,No.3,72.

### ب. انموذج (Thompson,1997)

يقوم هذا الانموذج على فكرة وجود سبعة ادوار للقيادة الإستراتيجية هي (Thompson,1997:76-70) .

(أولاً) الرؤية الإستراتيجية: ويقصد بها وجود رسالة واضحة ومفهومة ومدعومة ويمكن ان تكون هذه الرسالة رؤية القائد الاستراتيجي الحالي.

(ثانياً) الميكافيلية: هي القدرة على جعل الأشياء تحدث وبناتج ايجابية ، وهذا يتطلب إدارة مصادر المنظمة بكفاءة وفاعلية.

(ثالثاً) الهيكل والسياسات: ويتعلق هذا الدور بإجابات الأسئلة التالية:

هل من المفترض ان تكون المنظمة ذات هيكل أفقي (Flat) وغير رسمي، ام تمتلك مجموعة استشاريين ساندين واكثر رسمية. هل ستكون المنظمة مقسمة الى اقسام او أعمال فردية ، وما مقدار السلطة والمسؤولية التي يتم تحويلها . ماهي السياسات المهمة والمناسبة بتوجيه عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

(رابعاً) الحكم والإدارة: وهذا يتعلق بموقع تطبيقات السلطة والمسؤولية في قمة المنظمة.

(خامسا) شبكة الاتصالات وتدور حول تأمين اتصالات رسمية او غير رسمية ، بين جميع الافراد في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة والحصول على المعلومات ذات العلاقة.  
(سادسا) الثقافة: ربما يمتلك القائد الاستراتيجي قيم واضحة ومحددة جدا والتي تؤثر في نمطه القيادي وبالتالي في ثقافة المنظمة ، فالقائد الاستراتيجي ذو الميل القوي باتجاه الادارة المالية تراه يكيف نمطه القيادي في هذا الجانب عند تعامله مع الجوانب الاخرى في المنظمة .  
(سابعا) ادارة التغيير : ويقصد بها دور القائد الاستراتيجي في احداث عمليات التغيير الضرورية وبما يتلائم مع الموارد والقابليات التي تمتلكها المنظمة ، والشكل (3) يوضح هذه الادوار.



شكل(3) الادوار الرئيسة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر (Thompson)

Source:Thompson,John.L,(1997),"strategic management – Awareness and change"International, Thompson Business press,3Ed.

ت. انموذج (Hitt et al,2001) طرح هذا الانموذج من قبل (Hitt) وزملاءه في المؤلف (الادارة الاستراتيجية: التنافسية والعولمة) ويعد هذا الانموذج الاكثر شهرة الذي تضمن سته ممارسات للقيادة الاستراتيجية ، وقد تبني الباحث هذا الانموذج نظرا لكونه الاشمل والاحدث . كما يوضحه شكل(4).

(اولا) تحديد توجه الاستراتيجي:  
ان عملية تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا لتلك المنظمة ، ذلك ان فعالية تحديد الاتجاه بعبارة بشكل متكامل تعتمد على مختلف الانشطة الاخرى في المنظمة، من تحديد الأهداف للادارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى (العجمي،2011:13). ف التوجه الاستراتيجي يجعل الادارة العليا للمنظمة تدرك تماما ما غاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن المستفيدين من الخدمات او المنتجات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبينتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والاطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرارات ، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير (Slater,2006:1223).

(ثانيا) استثمار المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها:  
يعتمد تحديد مفهوم المقدرات الجوهرية على الاتجاه والتفكير الاستراتيجي للمنظمة ، وطبيعة وحدات العمل الخاصة بها ، فضلاً عن أهم الخصائص التي تتمتع بها ، كما يختلف مفهومها تبعا لطبيعة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة (Schwaninger & Flaschka, 1995:6) . وتتألف المقدرات الجوهرية في اغلب الأحيان من الموجودات غير الملموسة مثل الثقافة و الأفراد والمعرفة ، والموجودات الملموسة مثل التكنولوجيا (Hafeez & Essmail,2007:532) كما ترتبط بقدرة المنظمة على خلق القيمة الإضافية للزبائن التي تتعامل معهم ، وتمثل إحدى ضروريات البقاء والنمو في العمل (Simpson ,2007:24).

(ثالثا) تطوير رأس المال البشري:

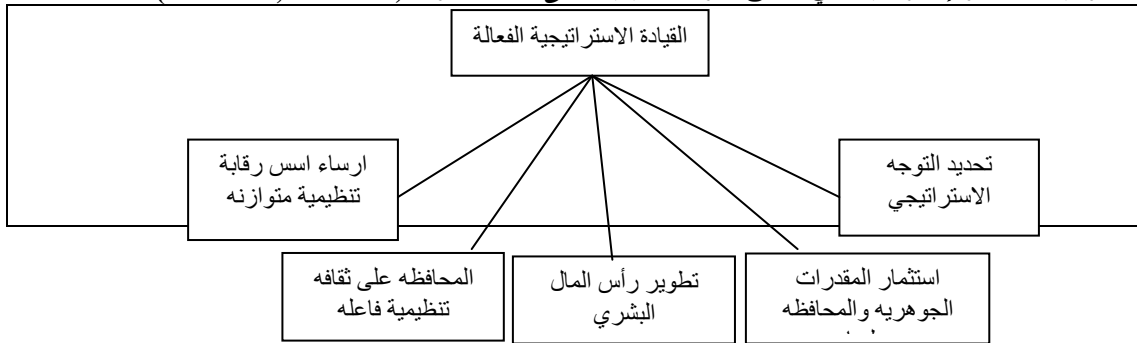
يشير رأس المال البشري الى كل الافراد العاملين في المنظمة ،وتوجد من بينهم الاصول الفكرية التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها الى ارباح ، والتي لا بد من تمييزها عن الآخرين لأنها الأساس في وجود المنتجات والخدمات للمنظمة وابداعاتها (المشهداني،2012: 30-31). ان التدريب الفعال والبرامج التطويرية تزيد من احتمال ان يصبح القائد قائدا استراتيجيا ناجحا، ان البرامج المذكوره اصبحت ذات اهمية كبيره لنجاح المنظمة لان المعارف والمعلومات التي تتضمنها تصبح الجزء المقوم الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها ،بالاضافه الى ذلك ان مثل هذه البرامج تبني المعرفة والمهارات التي تتضمن مجموعه مشتركة من القيم الجوهرية ،وتقدم فحصا نظميا للمنظمة ، لذلك فهي تعزز رؤية المنظمة وتماسكها التنظيمي،كما انها تساعد القائد الاستراتيجي على تطوير المهارات التي تعتبر حاسمة وحيوية لتكملة المهام الأخرى الملازمة للقيادة الإستراتيجية الفاعلة ، (Hitt et al,2009:364). يتضح مما سبق ان تطوير رأس المال البشري يعد من اهم المسؤوليات التي تقع على عاتق القيادة الإستراتيجية لمواكبة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم ،فالعنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على تحقيق التفوق والتميز للمنظمات .

(رابعاً) الحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثرة:

ان ثقافة المنظمة قد تشجع او لا تشجع متابعة الفرص الريادية ، على وجه الخصوص المنظمات الكبيرة اذ تعد الثقافة الريادية المصدر الاساس للنمو والابداع ، فالمنظمات التي تشجع على ثقافة الريادة تسمح للعاملين فيها بالعمل بحرية واستقلالية وادارة الذات ،كما انها تشجع على دعم الأفكار الجديدة وغير المألوفة (الابداعية) ، وتدعم رغبة العاملين في تحمل مسؤولية متابعة الفرص الريادية ، كما انها تعمل في ذات الوقت على توقع الحاجات المستقبلية للسوق والعمل على اشباعها قبل المنافسين ،علاوه على تشجيعها على اتخاذ الأعمال والاجراءات التي تحقق لها التفوق على المنافسين (Hitt et al ,2003:399). لذا فان الثقافة التنظيمية الصحيحة هي الاداة الفاعلة التي تساعد القادة الاستراتيجيين على ارشاد وتوجيه منظماتهم،اذ يسعى القادة الاستراتيجيين لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لدعم رؤيتهم وتوجهاتهم،وانجاز مهامهم ، وتطوير اداء منظماتهم (George,2004:24).

(خامساً) ارساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية:

ينظر الى الرقابة التنظيمية على انها جزء مهم من عملية تنفيذ الإستراتيجية ،وهي تستخدم للتأكد من ان المنظمة تنجز أهدافها المطلوبة ، انها المعلومات والاجراءات التي يستخدمها المدراء لتغيير او المحافظة على انماط الانشطة التنظيمية، ويوجد نوعان من الرقابة هما: الرقابة الإستراتيجية والرقابة المالية، وذلك لمسؤولية القادة الاستراتيجيين في تطويرها والاستخدام الفاعل لها.اذ تركز الرقابة الإستراتيجية على محتوى التصرف الاستراتيجي بدلا من نتائجه ، في حين تركز الرقابة المالية على النتائج المالية قصيرة الأمد، ان القائد الاستراتيجي الناجح هو الذي يوازن بين الرقابة المالية والإستراتيجية في تحقيق العوائد الايجابية على المدى الطويل (Hitt et al,2009:367).



شكل (٤) انموذج (Hitt et al ,2001)

Source: Hitt, M A. Ireland, R. D. and Hoskisson, R.E.(2001),"strategic Management :competitiveness and Globalization, 4th Edition, south-western college publishing.p.500.



#### ٤. عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية:

- هناك مجموعة عوامل تساعد في نجاح القيادة الإستراتيجية من أهمها ما يأتي (المربع، 2010: 29-30).
- أ. امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمر المنظمة والعاملين، مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جدا، بل وغير ممتعة، فضلا عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود على أساسها.
- ب. طاقة التمكن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر (يونس، 2002: 72).
- ت. سعة المعرفة وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال احد جوانبها، فالحزمة الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها القائد الاستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمه ثلاثية الابعاد تتضمن جوانب المعرفة والمهارة والسلوك.
- ث. ادارة الوقت، هي الاستخدام الأفضل للوقت والامكانات المتاحة بالطريقة التي تؤدي الى تحقيق الاهداف، دون الدخول في ادوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية.
- ج. الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.
- وبالمقابل يشير البعض الى مجموعة من التحديات والمشكلات والعقبات التي تُضعف من قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، اذ يرى (Hughes & Beatty : 2006 : 14) ( 16 أن هناك ثلاثة اسباب أساسية يعدها من وجهة نظرهما أنها تمثل أهم العقبات الأساسية التي تعرقل عمل القادة الاستراتيجيين، وهذه الاسباب هي:
- أ. نقص التركيز ( Lack of Focus ): المنظمات والقادة الإستراتيجيون الذين يقودونها يحاولون في كثير من الأحيان ان يقوموا بكل المهام والأعمال بأنفسهم، دون الاعتماد على افراد آخرين داخل المنظمة لمساعدتهم في القيام بذلك، وبسبب محاولتهم القيام بذلك لأنهم يفقدون التركيز المناسب على الجوانب الإستراتيجية، وأهم ما في هذا الموضوع هو عدم قيام بعض المنظمات في كثير من الاحيان بامتلاك مؤشرات إستراتيجية واضحة، ومن ثم يصبح من الصعب على المنظمة وقادتها الاستراتيجيين اتخاذ الخيار الاستراتيجي المناسب.
- ب. التكتيكات غير المحكمة (Loose Tactics) : حتى في حالة وجود فهم مشترك للإستراتيجية، تبقى عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية المنسجمة مع الإستراتيجية عملية صعبة، وتبقى عملية تحويل الإستراتيجيات إلى تكتيكات هي العنصر الحاسم في النجاح أو عده، وقد يصعب تحقيق هذا الأمر لعدة أسباب من بينها مثلاً، قد لا يكون هناك فهم للإستراتيجية المعتمدة بين الموظفين ومدبرين المستويات الدنيا ومن ثم يصعب عليهم فهم التكتيكات أو تطبيقها في العمل، وهذا ما يتطلب قيام القائد الاستراتيجي بدوره الأساسي في ضمان إيصال الإستراتيجية لكل العاملين في المنظمة وضمان فهمهم لها.
- ت. محدودية المدى ( Limited Range ): يشعر الكثير من القادة الإستراتيجيون بضغوط كبيرة تقع على عاتقهم، لتحقيق أرقام متقدمة في مجال الاداء والعمل على تنفيذ ما مطلوب منهم في الأمد القصير، وحقبة نالت هذه المشكلة أعلى نسبة من المشكلات التي يواجهها القادة الإستراتيجيون.

#### ثانياً: الريادة

##### ١. مفهوم الريادة:

لا يمكن الجزم بوجود اتفاق بين الباحثين والكتاب على تعريف موحد لمفهوم الريادة (Lumpkin&Dess,1996:2). ان الترجمة العربية لمصطلح (Entrepreneur) تغيرت ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت (منظم) لكون علماء الاقتصاد الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في التنظيم، ثم (مقاول) والسبب هو ان فئة المقاولين كانت الفئة التي اظهرت أعلى استعدادات ريادية. ومن ثم تحولت في التسعينات الى ريادة فقد ادرك ان الاستعدادات الريادية غير محصورة بالمقاولين، ان التعريف الحديث لمفهوم الريادة يعتمد على الإطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معنى الريادة، ولا يخضع لتعريف موحد فالريادة غير مرتبطة بوظيفة أو مهنة او علم معين (Hisrich&Shepherd,2005:8). وفي ما يلي إسهامات بعض الكتاب والباحثين التي تناولت مفهوم الريادة كما موضحة بالجدول (٣).

جدول ( ٣ ) بعض إسهامات الكتاب والباحثين في مفهوم الريادة

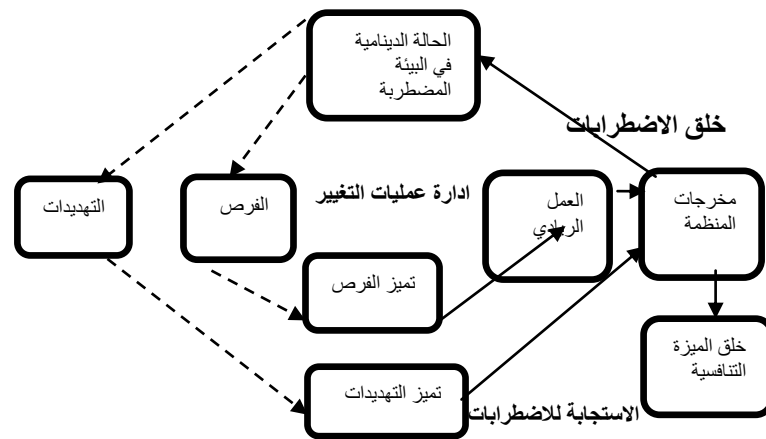
نشاط مبدع، انها القابلية على تكوين شيء جديد، أنها موهبة الإحساس، والفرص التي يراها الآخرون مشوشة	4	2009	Llussa et al
عملية بدء عمل تجاري وتنظيم الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به .	602	2010	Daft
عملية اجتماعية محددة يتمكن من خلالها الأفراد والفرق تكوين الثروة من خلال الجمع بين مجموعات فريدة من الموارد لاستغلال فرص السوق	59	2011	Hitt et al
النشاط الذي يتضمن اكتشاف واستغلال الفرص لتقديم منتجات جديدة غير تقليدية عن طريق تنظيم وإدارة المواد والجهود التي تعتمد في ذلك .	14	2012	Piirala
هي قدرة الأفراد على إدراك وإنتاج نوع من المنتجات أو الخدمات التي يحتاج إليها الناس وتسليمها في الوقت المناسب، وفي المكان الصحيح، بالسعر المناسب.	61	2013	Laguador

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة في الجدول

ويعرف يرى الباحث الريادة بانها "قدرة المنظمات على ايجاد أشياء جديدة (منتجات او خدمات) تتسم بالتفرد من خلال قدرات ابداعية والبراعة في تشخيص الفرص البيئية والعمل على استغلالها والاستعداد للتعامل مع المخاطرة التي قد ترافقها من اجل تحقيق النجاح والتفوق".  
٢. المدخل العلمية لدراسة الريادة:

#### أ. المدخل السلوكي:

يطبق هذا المدخل على المنظمات من خلال سلوكها التنظيمي في احداث عمليات تنظيمية او مشروعات جديدة، حيث تبرز العوامل المؤثرة على هذه العمليات من خلال سلوك المديرين التنفيذيين فيها لإحداث التغيير المطلوب استجابة للتغيرات البيئية والتنافسية (مبارك،2009:72). وفي هذا الصدد قدم (Thompson,1999) نموذجاً لسلوك المنظمات الريادية، اذ يشير على وفق هذا النموذج الى وجود الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية المضطربة، والرياديون يستجيبون للاضطرابات البيئية وعدم التأكد محاولين تأسيس موقف استراتيجي قوي من خلال تمييز الفرص الجديدة واستغلالها قبل المنافسين، وفي ذات الوقت الانتباه للتهديدات المحتملة والاستجابة للتقلبات البيئية (Ireland et al,2006:11). كما يوضحها شكل (٥).

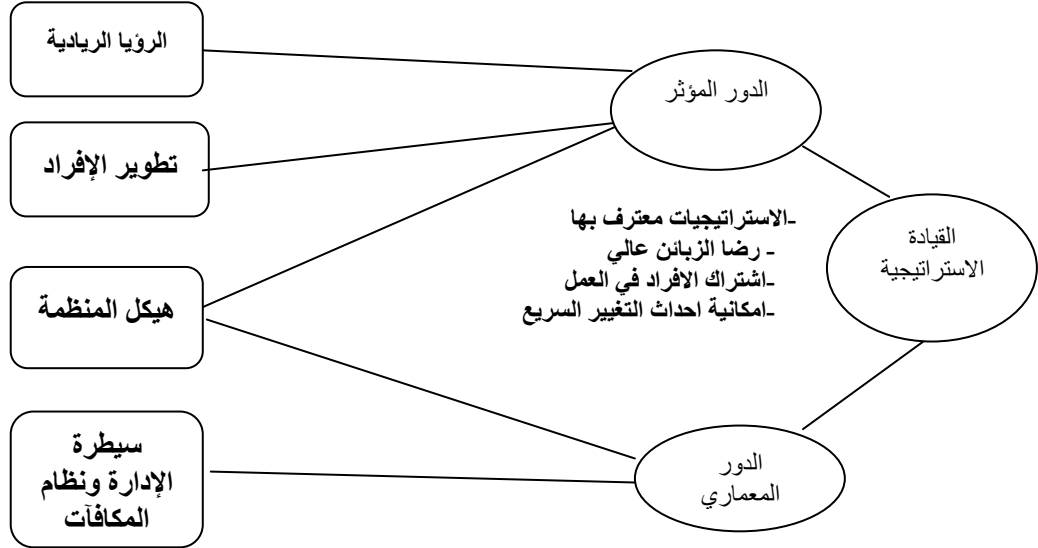


شكل (٥) السلوك الريادي للمنظمات

Source: Thompson I. John,1999,Astrategic perspective of entrepreneurship , international journal of entrepreneurial behavior & research, Vol.5NO .6,pp.279-296.

ب. مدخل القيادة الإستراتيجية:

يؤدي القائد على وفق هذا المدخل ادوار فاعلة ومؤثرة ومعيارية لضمان امتلاك المنظمة رؤيا واضحة ومفهومة وموجهة ومدعومة بهيكل تنظيمي ملائم وثقافة إدارية، ونظام مكافآت لضمان تحفيز المستخدمين والتزامهم. كما في شكل (٦).



شكل (٦) دور القيادة الإستراتيجية

Source: Thompson I. John,1999,Astrategic perspective of entrepreneurship , international journal of entrepreneurial behavior & research, Vol.5No 6,pp.279-296.

ت. المدخل القصصي:

ان المنظمات وفي ضوء هذا المدخل تستخدم القصص المنظمة بوصفها احد الجهود المبذولة باتجاه بناء مجتمعات الممارسة، اذ تمكن هذه القصص اصحاب المصالح ومنهم الافراد العاملين لفهم الكيفية التي قد تتغير بها المنظمة ، حيث تثير القصص المنظمة التفكير التحليلي والابداعي لدى المستمع ، من خلال تحفيزه على التعلم ، والتفكير بوجهات نظر جديدة في بيئات جديدة تحكمها متغيرات جديدة ، وهنا يمكن وصف المساحات التنظيمية حيث يمكن لاسلوب سرد القصص المنظمة ان يكون فعالا في تنمية الريادة المنظمة (الناصر،2010:23).

٣. ابعاد الريادة:

ان مفاهيم التوجه الريادي الاعتيادية تتضمن ثلاث ابعاد والتي عبر عنها (Covin&Slevin,1991:17) بأنها انماط للسلوك الريادي وهي المخاطرة، التي تتمثل برغبة المنظمة في تبني مشروعات تحمل مخاطرة عالية ينتج عنها عوائد عالية، والسلوك الابداعي الذي يتمثل بسعي المنظمة على ان تصبح الاولى بتقديم السلع والخدمات الجديدة ، والسلوك الاستباقي ويتمثل بالمبادرة الفعلية للمنظمة واتخاذ خطوات تسبق المنافسين في مجال عملها . ثم اضاف (Lumpkin&Dess,1996:172) بعدين آخرين للأبعاد الثلاثة هما، الاستقلالية والمنافسة الهجومية لتصبح خمس ابعاد اساسية للريادة. الا ان المتنبع للأدب الاداري يلاحظ عدم اتفاق على ابعاد محدده للريادة ، فهناك من يضيف او يستبعد من هذه الأبعاد ومع اختلاف الباحثين في تحديد ابعاد الريادة الا ان هناك ابعاد يتفق عليها اغلب الباحثين هي(الرؤيا، المرونة، تقبل المخاطرة ، الأبداع ، تحديد الفرص ، القابليات الديناميكية ، ادارة الموارد) (Kyrigdou&Haghes,2010:48). ويوضح الجدول (٤) ابعاد الريادة من وجه نظر بعض الباحثين.

جدول (٤) ابعاد الريادة من وجه نظر بعض الباحثين

الثقافة الريادية	التنافسية	اغتنام الفرص	الاستباقية	الاستقلالية	تعظيم الموارد	المخاطرة	الأبداع	السنة	الباحث
	*		*	*		*	*	١٩٩٦	Lumpkin&Dess
			*	*		*	*	٢٠٠١	Antonic
			*			*	*	٢٠٠٧	Avlonitis
			*	*		*	*	٢٠٠٩	Awang
	*		*	*		*	*	٢٠٠٩	Callaghan
		*				*	*	٢٠١٠	M oimstrom
	*		*	*		*	*	٢٠١٠	Balan
*		*			*	*	*	٢٠١٢	Yilmaz
			*			*	*	٢٠١٢	Mokaya
			*			*	*	٢٠١٢	Karimi
١	٣	٢	٨	٥	١	١٠	١٠		المجموع

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه وقد جرى اختيار اربع ابعاد للريادة لإغراض هذا البحث كونها الأكثر استعمالاً من قبل الباحثين ، كذلك هي الأكثر ملائمة لتحقيق اهداف البحث الحالي، وفي ما يأتي توضيح لهذه الابعاد.

#### أ. الأبداع Innovation:

يعرف الأبداع على انه " الميل الى التعاطي مع افكار ونشاطات وتجارب خلاقة من خلال التميز في المنتجات والخدمات الجديدة واقتحام الاسواق بدرجة من الثقة العالية (Zhan&Deschodmeester,2006:10). ان الأبداع هو الوظيفة المحددة للريادة اذا كان في منظمة عامة او مشروع جديد يقدمه فرد معين ، والأبداع يوفر موارد جديدة منتجة للثروة او البقاء على الموارد الحالية مع تحسين امكانياتها الانتاجية، والأبداع هو المخرجات الرئيسية للمنظمات التي تبحث عن الريادة وهو غالباً ما يكون مصدر النجاح التنافسي، وهناك انواع من الأبداع الذي تمارسه المنظمات هي:

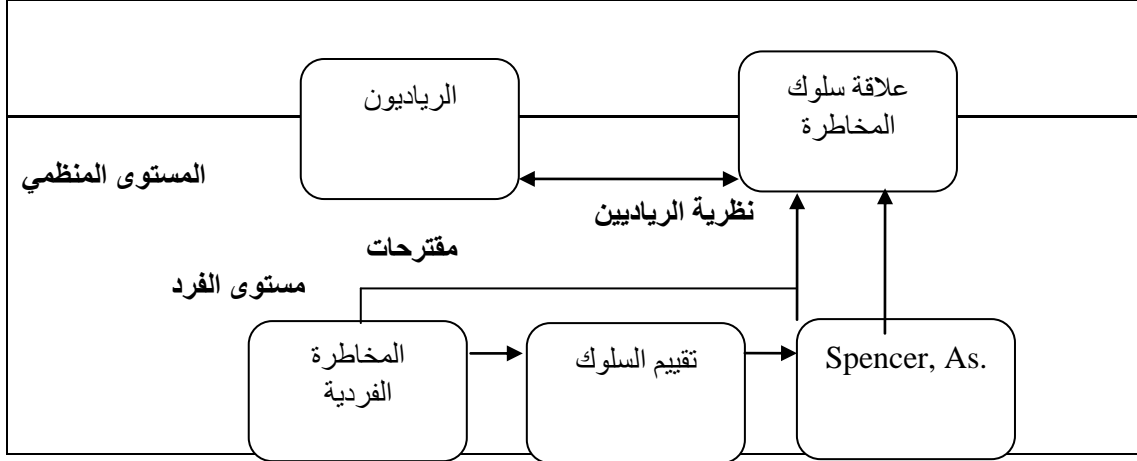
الابتكار : هو عملية ايجاد وتطوير منتج جديد او عملية جديدة.

التقليد: عملية تقليد ابداعات المنظمات الاخرى ،وغالباً ما يقدم المنتج او الخدمة المقلدة باسعار اقل Hitt et al,2008:394).

#### ب. المخاطرة Risk:

تمثل المخاطرة رغبة المنظمة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها ، وهذا يعني العمل بصورة جريئة دون معرفة النتائج ، فالمنظمات ذات التوجه الريادي ينبغي ان تبحث عن البدائل ذات المخاطرة (Dess et al,2007). إن معرفة المخاطرة وتقييم درجتها يشكلان قاعدة لعملية إدارة المخاطر في المنظمة ، هذه الإدارة تتكون من تحديد المخاطرة ووضع اولوية لها في سلم درجات خاص بالمخاطر وبالتالي الوصول إلى أهم المخاطر التي تواجه المنظمة . (HoPkin,2013,139) .

ويبين (Bostjan,2005) الى عدم وجود حدود معينة لسلوك المخاطرة ما بين المنظمات والرياديين بالنسبة للمشروعات الجديدة ، فكلما كانت المخاطرة اقل يكون الريادي عامل، وكلما زادت المخاطرة يصبح رياديا ، وان تبني المخاطرة يكون ذات علاقة باتخاذ القرارات، ومبنيًا على مبدأ المغامرة (حسين، 2013 : 390 ).  
يوضحها شكل(٧).



شكل (٧) الإطار العام لنموذج الخطر الريادي

المصدر: حسين، ميسون علي،(2013)، "الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجارب بعض الدول"، بحث نظري، مجلة جامعة بابل، المجلد 21، العدد 2.

### ت. الاستباقية Proactive:

ان الاستباقية تمثل إستراتيجية تؤكد على النظر الى الأمام، والبحث المستمر عن الفرص السوقية والتجريب مع استجابة سريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة، والميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة، كما تتضمن التركيز على المستقبل من خلال خلق الافكار وتوقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها والمحافظة على التكيف، والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة او اطلاق منتجات جديدة (Fox,2005:51). ان البعد الاستباقي يرتبط بالريادة فهو يؤكد على سعي المنظمة الى اخذ زمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة او الدخول الى اسواق جديدة قبل دخول المنافسين لها ، ان مفهوم الاستباقية يطلق على الحد الذي تحاول فيه المنظمة قيادة المنافسين بدل السير خلفهم في مناطق العمل الرئيسية مثل انتاج منتجات او خدمات جديدة او تبني تكنولوجيا جديدة او تقنيات ادارية جديدة Singer (et al, 2009:3).

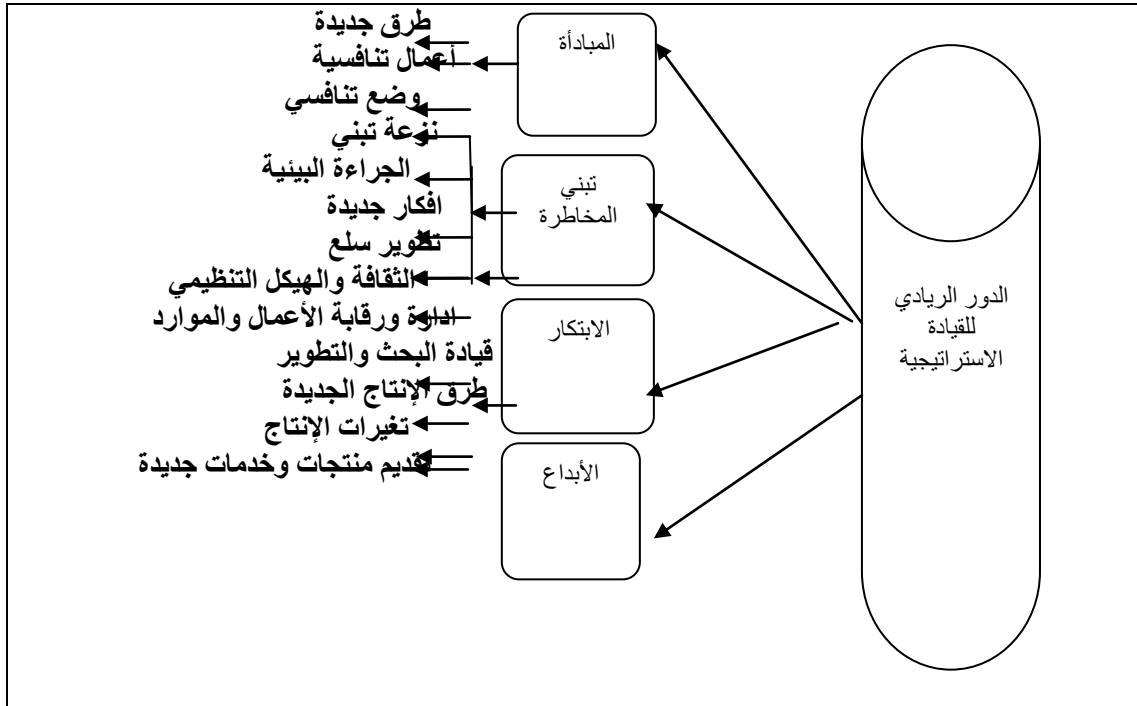
### ث. الاستقلالية Autonomy:

وتعني الحرية الممنوحة للأفراد وفرق العمل من خلال تشجيعهم على ممارسة ابداعاتهم عن طريق طرح الافكار الجديدة ومتابعتها للوصول الى النتائج المرجوة (Felgueira&Rodrigues,2012:705). هناك أسلوبان للمنظمات التي تستعمل الاستقلالية هما (Dess et al,2005:427):

(أولاً) تستعمل جماعات العمل لتسريع التفكير الريادي، لمساعدة المدراء والعاملين على ممارسة العمل بدون خلل، وهذا يساعد الجماعات في المنظمة على ايجاد الافكار الجديدة، والعصف الذهني حول الافكار المغامراتية الجديدة. (ثانياً) تصميم هياكل للمنظمة التي تدعم العمل المستقل: ان التغيير في هيكل المنظمة ربما يكون ضرورياً فالمنظمات المستقرة ذات الهياكل التقليدية غالباً ما لا تستطيع الصمود بوجه المنافسة، فلا بد من تغيير هياكلها تبعاً للتغيرات الحاصلة في محيطها التنافسي.

### ٤. علاقة القيادة الإستراتيجية بالريادة:

تتميز البيئة التي تعمل فيها المنظمات بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد نتيجة مجموعة متداخلة من العوامل الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، مما ينجم عنها تعدد المتغيرات المؤثرة في الأنشطة والممارسات المنظمة وكثرة مشكلاتها وتحدياتها، ويترتب على ذلك مزيداً من الصعوبة والتعقيد في مكونات وتفاعلات منظومة (المدخلات والعمليات والمخرجات). لذلك فإن المنظمات التي تطمح وتسعى الى ان تصل الريادة في أعمالها عليها ان تأخذ هذه العوامل بنظر الاعتبار كي تتعامل معها وتروضها لتحقيق أهدافها المطلوبة. ومن هنا تبرز حاجة المنظمات ذات التوجه الريادي الى قيادة إستراتيجية قادرة على التعامل مع هذه المعطيات والتغلب عليها وتحقق طموحاتها الريادية والشكل (٨) يوضح الدور الريادي للقيادة الإستراتيجية.



شكل ( ٨ ) الدور الريادي للقيادة الإستراتيجية

المصدر : الشافعي، نغم مهدي، (2011)، "الدور الريادي للقيادة الإستراتيجية في تحقيق متطلبات ادره التميز في الخدمة المصرفية"، بحث دبلوم عالي المعادل للماجستير ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالي، جامعة بغداد، العراق، ٣٧.

ان الدور الرئيسي للقيادة الإستراتيجية هو تشجيع وتعزيز الأبداع في المنظمة من خلال متابعة الفرص الريادية التي تعتبر مصدرا مهما لنمو المنظمة، كما يقع على عاتقها ايجاد أفكار جديدة من خلال مواقعهم كمدرء او موظفين على حد سواء، وتشجيع العاملين على الريادة وروح المبادرة التي تسمح بالتكيف مع الظروف المتغيرة ،ان على القادة الاستراتيجيين بذل جهود خاصة لتعزيز ودعم الافراد الذين هم على استعداد للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة وتبني ممارسات جديدة لتحسين المنتجات والخدمات وتطبيقاتها الجديدة، وبالتالي فإن التحدي الذي يواجهه القيادة الإستراتيجية هو ايجاد مناخ يشجع المبدعين ويدعمهم من خلال منح المكافآت حتى بالرغم من عدم نجاح بعض الافكار بدلا من المحاسبة والتهميش (Eromafuru,2013:133). كما يمتلك القائد الاستراتيجي القدرة على تحمل المخاطرة والمجازفة المحسوبة وامتلاك روح المبادرة وظهور قدراته القيادية في المواقف الساخنة لتحقيق فوائد ومنافع بعيدة المدى للمنظمة ،كما ويمتلك رؤية وتفكير استراتيجي يمكنه من اتخاذ قرارات استراتيجيه فاعلة لمواجهة الظروف المتغيرة ، وتحمل المسؤولية في حالة فشلها ،وهو يقدم مقترحات تطويرية باستمرار ويمتلك أفكار خلاقة وحلول لمواجهة المشكلات المستجدة (النعمي،2008:135-138).

### المبحث الثالث / الاطار العملي للبحث

#### اولا /تشخيص متغيرات البحث

لغرض ترتيب الأهمية لأبعاد المتغير المستقل القيادة الإستراتيجية ، جرى استعمال معامل الاختلاف (c.v) بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الجدول ( ٥ ) يوضح ان اكتشاف المقدرات الجوهرية و المحافظة عليها هي الأقل تشتتا من حيث إجابات العينة إذ جاءت بالمركز الأول بين ابعاد القيادة الإستراتيجية وبوسط حسابي(3.73) وانحراف معياري (0.89) وقد بلغ معامل الاختلاف (0.24) مما يدل على ان الاجراءت التي تتخذ في اكتشاف المقدرات الجوهرية و المحافظة عليها لها مسارات و خطوات واضحة في الشركة مقارنة مع الابعاد الأخرى. اما اكثر الابعاد اختلافا فقد كانت الى ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة وبوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.01) وبلغ معامل الاختلاف (0.31) إذ كانت الأكثر اختلافا في إجابات العينة، ويعود السبب في ذلك الى وجود الضبابية و عدم الوضوح في الاجراءت المتبعة في معيار الرقابة ممار سبب في تشتت اجابات العينة وعدم اتفاهم على رأي واحد مقارنة من الابعاد الأخرى من القيادة الإستراتيجية. اما على مستوى الفقرات فقد قيس هذا المتغير بالفقرات (١-٢٥ ) من الاستبانة وتراوحت النتائج فيها بين اعلى قيمة للفقرة (٧) ، ( تمتلك الشركة القدرات والامكانات على التنفيذ الفرقي لاكثر من مشروع في ان واحد). اذا بلغ الوسط الحسابي(4.39) وبانحراف معياري قدره (0.70) . مما يدل على امتلاك الشركة القدرات و الامكانيات الفنية على التنفيذ الفرقي لأكثر من مشروع في قتا واحدا مما يدل على ان الشركة تتمتع بمرونة عالية في تلبيتها للمشاريع المكلفة بتنفيذها ولديها الموارد البشرية و المعدات الكافية لتنفيذ اكثر من مشروع في وقت واحد. اما ادنى تمثلها الفقرة (١٣) (لا تعطي الشركة اهتمام الكافي لتخصيص الموارد المادية اللازمة لتطوير قدرات موظفيها وقابلياتهم ) بوسط حسابي (2.42) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (0.99) مما يشير الى ان الشركة تعطي اهتمامها بتخصيص الموارد المادية اللازمة لتطوير قدرات و قابليات موظفيها.

جدول ( ٥ ) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف لأبعاد المتغير المستقل القيادة الإستراتيجية

ترتيب المتغيرات	C.V معامل الاختلاف	Std. Deviation	Mean	ابعاد القيادة الإستراتيجية	1x
الثاني	0.28	0.96	3.44	تحديد التوجه الاستراتيجي	١
الاول	0.24	0.89	3.73	اكتشاف المقدرات الجوهرية و المحافظة عليها	2
الثالث	0.29	0.96	3.26	تطوير رأس المال البشري	3
الثالث مكرر	0.29	0.95	3.61	الحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثرة	4
الرابع	0.31	1.01	3.23	ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة	5

اما فيما يخص بعد الريادة الجدول (٦) يوضح ان الإبداع هو الأقل تشتتا من حيث إجابات العينة إذ جاء بالمركز الأول بين إبعاد الريادة وبوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.90) ومعامل اختلاف (0.27) وهذا يدل على اتفاق مجتمع البحث على وجود الإبداع في الشركة . اما الاستقلالية فكانت الأكثر اختلافا في إجابات العينة وجاءت بوسط حسابي وجاءت بوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.95) كما بلغ معامل الاختلاف (0.31)، و سبب في ذلك تشتت إجابات مجتمع البحث وعدم اتفاقهم على رأي واحد مقارنة من الأبعاد الأخرى من الريادة. و على مستوى الفقرات فقد قيس هذا المتغير بالفقرات (٢٦ - ٤٥) من الاستبانة وتراوحت النتائج فيها بين اعلى قيمة للفقرة (٤٥) في بعد الاستقلالية ( تراعي الادارة العليا للشركة آراء ومقترحات مدراء الهيئات والاقسام فيها عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية) وبوسط حسابي (4.09) وبمستوى جيد جدا و بانحراف معياري (0.82) مما يدل على ان الادارة تأخذ بنظر الاعتبار لآراء ومقترحات مدراء ورؤساء الاقسام عند اتخاذ القرارات و خاصة القرارات الإستراتيجية. اما ادنى قيمة فتمثلها الفقرة (٣٨) " لا تعير الشركة اهمية كبيرة للتفكير الدقيق والعمل الاستباقي باعتباره منهنجا لبلوغ الشركة حالة الريادة" بوسط حسابي (2.55) وبمستوى ضعيف مما يدل على ان الشركة تولي اهمية للتفكير الدقيق والعمل الاستباقي في عملها لبلوغ أهدافها .

جدول (٦) ترتيب الاهمية على وفق معامل الاختلاف لأبعاد المتغير التابع الريادة

جدول (٦) ترتيب الاهمية على وفق معامل الاختلاف لأبعاد المتغير التابع الريادة					
ترتيب المتغيرات	C.V معامل الاختلاف	Std. Deviation	Mean	ابعاد الريادة	1x
الاول	0.27	0.90	3.39	الأبداع	١
الثاني	0.28	0.89	3.19	المخاطرة	2
الثالث	0.30	0.95	3.20	الاستباقية	3
الرابع	0.31	0.95	3.11	الاستقلالية	4

ثانيا/ اختبار الفرضيات

١. اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الإستراتيجية والريادة.

من ملاحظة الجدول (٧) بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والريادة بأبعادها (0.521) عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا ارتباط قوي و دال معنويا و ايجابيا ، وهذا يعني بان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة معنوية بين القيادة الإستراتيجية و الريادة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإستراتيجية وبين الأبداع (0.472) وهي قيمة موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا مما يدل وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الإستراتيجية وبين الأبداع، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإستراتيجية وبين المخاطرة (0.081) وهي قيمة ضعيفة وغير دالة عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة ، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط ضعيفة غير معنوية بين القيادة الإستراتيجية و المخاطرة، اما قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإستراتيجية و الاستباقية (0.411) وهي قيمة موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة معنوية بين القيادة الإستراتيجية و الاستباقية ، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإستراتيجية و الاستقلالية (0.565) وهي قيمة موجبة و طردية عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة و قوية وذات دلالة معنوية بين القيادة الإستراتيجية و الاستقلالية.

وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الأولى (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإستراتيجية وإبعاد الريادة)





## ريادة المنظمات في اطار ممارسات القيادة الاستراتيجية بحث ميداني في وزارة النفط - شركة المشاريع النفطية

جدول (٧) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

ت	المتغيرات	الريادة	الأبداع	المخاطرة	الاستباقية	الاستقلالية
1	القيادة الإستراتيجية	0.521** P(0.00)	0.472** P(0.00)	0.081 P(0.00)	0.411** P(0.00)	0.565** P(0.00)
2	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.380** P(0.00)	0.454** P(0.00)	0.007 P(0.00)	0.303** P(0.00)	0.268** P(0.00)
3	اكتشاف المقدرات الجوهريّة	0.288** P(0.00)	0.249** P(0.00)	-0.217 P(0.00)	0.314** P(0.00)	0.401** P(0.00)
4	تطوير رأس المال البشري	0.477** P(0.00)	0.351** P(0.00)	0.012 P(0.00)	0.379** P(0.00)	0.480** P(0.00)
5	الحفاظ على الثقافة التنظيمية مؤثره	0.389** P(0.00)	0.384** P(0.00)	0.185 P(0.00)	0.454** P(0.00)	0.416** P(0.00)
6	ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة	0.505** P(0.00)	0.507** P(0.00)	0.035 P(0.00)	0.249** P(0.00)	0.551** P(0.00)

(\*\*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01

٢. اختبار علاقة التأثير بين القيادة الإستراتيجية والريادة  
يتضح من الجدول (٨) النتائج الآتية:

جدول (٨) تحليل تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في الريادة

القرار	المعنوية	قيمة f المحسوبة	قيمة معامل الميل الحدي (β)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	المتغير التابع	المتغير المستقل
معنوي (يوجد تأثير)	0.00	42.85	0.47	0.40	الريادة	القيادة الإستراتيجية
معنوي (يوجد تأثير)	0.00	19.19	0.31	0.23		تحديد التوجه الاستراتيجي
معنوي (يوجد تأثير)	0.00	10.72	0.24	0.14		اكتشاف المقدرات الجوهريّة
معنوي (يوجد تأثير)	0.00	27.11	0.29	0.30		تطوير رأس المال البشري
معنوي (يوجد تأثير)	0.00	31.44	0.37	0.33		الحفاظ على الثقافة التنظيمية مؤثره
معنوي (يوجد تأثير)	0.00	28.30	0.30	0.31		ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.05

- أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.85) وهي بطبيعة الحال اكبر من قيمة (F) الجدولية والتي قيمتها (7.05) عند مستوى دلالة (0.01). ومن خلال فرق قيم بين (F) المحسوبة وقيمة (F) الجدولية يمكن قبول الفرضية. وذلك يعني (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية في الريادة) عند مستوى (5%) أي بدرجة ثقة تبلغ (95%). وهذا يدل على إن هناك تأثير مباشر من قبل القيادة الإستراتيجية في تحقيق الريادة لشركة المشاريع النفطية التابعة الى وزارة النفط.
- ب. أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بين المتغيرين الرئيسيين قد بلغ (0.40) أي أن القيادة الإستراتيجية قادرة على تفسير (40%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة وهي نسبة جيدة وتؤشر على قوة نموذج الانحدار. أما الباقي وهو بنسبة (60%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث.
- ت. يتبين من خلال قيمة ( $\beta$ ) معامل الميل الحدي البالغة (0.47). بان الزيادة في المتغير القيادة الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي بالضرورة إلى زيادة الريادة بنسبة (47%). وبهذا تكون الفرضية الثانية قد قبلت وفقا للنتائج.

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً / الاستنتاجات

1. سجلت جميع علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، ان هناك علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين القيادة الإستراتيجية وأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري. الحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثره، ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة) وبين متغير الريادة، مما يشير الى ان ادارة الشركة قد تبنت ممارسات كان لها دور واضح في تفعيل الريادة في الشركة.
2. بينت نتائج البحث، ان جميع فرضيات التأثير تشير الى وجود تأثير ايجابي ومعنوي القيادة الإستراتيجية وأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري. الحفاظ على ثقافة تنظيمية مؤثره، ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة) على الريادة بأبعادها (الأبداع، المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية) مما يشير ذلك الى ان الممارسات التي تتبناها القيادة الإستراتيجية في الشركة سوف تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الريادة فيها.
3. اظهرت النتائج الميدانية ان الشركة المبحوثة غالبا ما تعمل على تحديد توجهاتها الإستراتيجية والمستقبلية ولكن ليس بالمستوى المطلوب فهي بحاجة الى اعطاء مزيد من الاهتمام لهذا البعد، كما بينت النتائج قدرته الشركة على تشخيص الفرص البيئية الجديدة وكيفية التعامل معها وقدرتها على ترجمة رؤيتها بوضع اهداف استراتيجية من اجل بلوغ الريادة،
4. اهتمام الشركة بعوامل تطوير رأس المال البشري والاستفادة منه لم يكن بمستوى عالي اذ حقق هذا البعد وسط حسابي ضمن الوسط الفرضي لكنه لا يتصف بالقوة اذ انها لم تعطي الاهتمام الكافي للبحث والتطوير لتفعيل الأبداع لدى العاملين كذلك لم يكن اهتمام الشركة بشكل كبير في استقطاب الكفاءات التي تناسب طبيعة عملها.
5. كما اظهرت نتائج البحث عدم اهتمام ادارة الشركة بالأعمال الإبداعية للموظفين لترقيتهم للمناصب العليا واتباع معايير اخرى للترقية، مما يضعف روح الإبداع لديهم.
6. اهتمام ادارة الشركة في تبني المخاطرة لم يكن كافي، اذا هناك خوف من الافكار الجديد للموظفين التي تحمل مستوى معين من المخاطرة وعدم الاخذ بالحسبان فشل بعض المشاريع الريادية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.
7. ان اهتمام الشركة بالاستباقية لم يكن بشكل كافي، ففي الوقت الذي تكون فيه الشركة رائده في ادخال التكنولوجيا الجديدة وتعتمد على التفكير الدقيق في عملها ويتم مكافأتها للأفراد المبادرين الا ان هناك ضعف واضح في قدرة الشركة على توقع التغيرات البيئية المحتملة والاستعداد لها وكذلك المستوى المتوسط في نجاح الشركة في التعامل مع المشاكل قبل وقوعها.
8. لقد حقق بعد الاستقلالية مستوى متوسط من الأهمية، ففي حين اظهرت النتائج وجود تنسيق عالي بين الادارة الادارة العليا للشركة والادارات الفرعية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإستراتيجية مع جود ثقة واضحة بين ادارة الشركة وموظفيها، الا ان هناك غياب واضح في لتفويض الصلاحيات للعاملين وسيادة ثقافة تنظيمية لا تحفز العاملين على اداء أعمالهم دون الرجوع باستمرار الى رؤسائهم وغياب الحرية التي تمنح لهم في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم.

### ثانياً/ التوصيات

١. ضرورة استفادة ادارة الشركة من طبيعة العلاقة الايجابية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وأبعاد الريادة واستغلالها لتعزيز فرص الشركة لتحقيق الريادة في أعمالها.
٢. اعطاء المزيد من الاهتمام لبعده التوجه الاستراتيجي للشركة والعمل على تشكيل اللجان الدورية لرأسه توجهات وأنشطة الشركة المستقبلية وتهيئة كافة الامكانيات الضرورية لذلك.
٣. تشجيع روح الأبداع لدى العاملين من خلال الاعتماد بشكل اساسي على وضع معايير تأخذ بنظر الاعتبار الأعمال الأبداعية لهم في ترقية المناصب العليا، ووضع نظام كفاء لانتقطة الكفاءات التي تتناسب مع طبيعة عمل الشركة عن طريق فتح قنوات اتصال مع الجامعات والمعاهد.
٤. دراسة جدوى المشاريع التي تنفذها ودراسة المخاطر التي قد تواجه عملية التنفيذ الفعال لها، وتشجيع موظفيها على ممارسه الأنشطة الجريئة التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة من خلال السماح لهم بالتجارب والاطفاء، ومنحهم فرص التعلم من اخطائهم بهدف تعزيز توجهها نحو الريادة دون خوف او تردد.
٥. الاهتمام بشكل اكبر بالجانب الاستباقي من خلال ادامة قنوات الاتصال العالمية مع باقي الشركات والمنظمات والمؤسسات المتخصصة بهدف الحصول على كل ما هو جديد، والاستفادة من خبراتها في التعامل مع مشكلات العمل.
٦. توسيع قاعدة المشاركة وتمكين العاملين وتنفيذ الأعمال عن طريق فرق العمل، ومبدأ الاستقلالية بهدف دعم ومساندة قاعدة الابتكار والأبداع وريادة في الشركة.

### المصادر والمراجع

#### المصادر العربية

١. النعيمي، صلاح عبد القادر، (٢٠٠٨)، "المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي- فن ومهارات التعامل مع الآخرين"، اثناء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
٢. الشافعي ، نغم مهدي ، (٢٠١١)، "الدور الريادي للقيادة الإستراتيجية في تحقيق متطلبات ادارة التغيير في الخدمة المصرفية"، بحث دبلوم عال معادل للماجستير ،المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد، العراق.
٣. الناصر ، عامر عبد الرزاق عبد المحسن ، (٢٠١٠)، "سرد القصص المنظمية في اطار تنمية روح المبادرة (الريادة)- دراسة حالة عن البنك الاسلامي للتنمية ، بحث منشور ، جامعة الموصل.
٤. حسين ، ميسون علي ، (٢٠١٣)، "الريادة في منظمات الأعمال مع الاشارة اتجربة بعض الدول - بحث نظري"، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، العدد ٢، المجلد ٢١.
٥. مبارك، مجدي عوض، (٢٠٠٩)، "الريادة في الأعمال - المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية"، ط١، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
٦. المربع ، صالح بن سعد ، (٢٠٠٨)، "القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية"، اطروحة دكتوراه (منشوره) جامعة نايف للعلوم الامنيو والادارية، الرياض ،السعودية.
٧. يونس، طارق شريف، (٢٠٠٢)، "الفكر الاستراتيجي للقادة-دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ،مصر.
٨. المشهداني ، امنة عبد الكريم مهدي ، (٢٠١٢)، "رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الاداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية - بحث استطلاعي في مركز وزارة النفط"، رسالة ماجستير (غير منشوره) كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، العراق.
٩. العجمي، سالم حسين، (٢٠١١)، "اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على اداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة"، رسالة ماجستير (منشوره)، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.



المصادر الاجنبية

1. Georg, C., (2004), "Leadership American Army: strategic leadership", New York: Thomson press 1.
2. Thompson, John L., (1997), "strategic management - Awareness and change" International, Thompson Business press, 3Ed
3. Covine, J.G. & Slevin, D.P., (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior ", entrepreneurship theory and practice , Vol.16 No.1, pp.7-26.
4. Thompson J. John, 1999, "A strategic perspective of entrepreneurship ", international journal of entrepreneurial behavior & research, Vol.5 No.6, pp.279-296.
5. Daft, Richard L., (2010), "Understanding The Theory and Design of Organization" 10th ed, South-Western.
6. Dess, Gregory G. & Lumpkin G.T. & Taylor, Marilyn I., (2005), " Strategic Management , Creating competitive advantages " 2ed Mc Graw Hill .
7. Felgueira, Teresa A. & Rodrigues Ricardo., (2012), " entrepreneurial orientation , Market orientation and performance of teachers and Researchers in public higher Education Institutions ", AUDI-9. Research unit for Inland Development , polytechnic Institute of Guarda , Portugal NECE -University of Beira interior Portugal, Vol.11, No.4, pp.703 -718.
8. Hitt, M.A., Ireland R.D. & Hoskisson, R.E., (2009), "Strategic Management : competitiveness and Globalization (concepts and cases)", 9th ed , Thomson, south western , Ohio, U.S.A
9. Hitt, Michael A & Robert .Hoskisson. Duane, (2008), " Management of strategy , concepts and cases" International Student Edition, U.S.A
10. Dess, G., Lumpkin G.T. Eisner A.B. , (2007), "strategic management ", Mc Graw - Hill Irwin , Boston.
11. Hitt, M.A., Ireland R.D. & Sirmon., (2003), "A model of strategic entrepreneurship : the construct and its dimension" , Journal of management , Vol.29, No.6.
12. Hitt, M.A. Ireland, R. D. and Hoskisson, R.E. (2001), "strategic Management: competitiveness and Globalization, 4th Edition, south-western college publishing, p.500
13. Hitt, Michael A. & Ireland, R. Duane & Sirmon, David G. & Trahms, Cheryl A. , (2011), Strategic Entrepreneurship : Creating Value for Individuals , Organizations , and Society , Journal of Management , pp 57-75 .
14. Hopkin , Paul., (2013) , "Fundamentals of Risk Management" 2nd edition, Kogan Page , London
15. Hughes, Richard L. Beatty, Katherine., (2005), "Becoming A strategic leader: your Role in your organizations Enduring success ", John Wiley and sons, Inc, U.S.A.
16. Hafeez, Khalid & Essmail, Ali., (2007), " Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process" , Journal Management Research News Vol. 30 No. 8, pp. 530-547.



- 17.Histrich -Robert .D and Michael. Peters,(2005), "Entrepreneurship" , sixth edition , Mc Grow - Hill Higher Education.
- 18.Lee,yuan-Duen& chen,shih-hao.,(2007),"A study of the correlations model between strategic leadership and Business Execution –an Empirical Research of top manager of small and medial Enterprises in Taiwan", proceeding of the 13th Asia pacific management conference Melbourne, Australia.
- 19.Ireland,R.D.,kurako D.f,&Morris.,H.A.,(2006),"health audit for corporate entrepreneurship :Innovation at all levels" ;part1,Journal of Business strategy ,Vol,27 No.1,pp.10-17.
- 20.Lumpkin,T.&G.Dess.,(1996),"clarifying the Entrepreneurial orientation construct and linking it to firm performance ",Academy of management Review,Vol.21NO .1,PP.135-172
- 21.Miller,C.C.&L.B.CARDINAL.,(1997)," strategic Planning and firm performance ",A synthesis of more than two decades of Research ,Academy of management Journal
- Mason,J.,(1986) ," Developing Strategic Thinking, Long Rang Planning ",Vol .19,No.3,72 22.
- 23.Fox,M.Julie.,(2005),"Organizational entrepreneurship and the Organizational performance linkage in University Extension",the Degree doctor of philosoph,the ohio state university
- 24.Simpson , Dan (2007) How to identify and enhance core competencies , Journal Strategy & Leadership, Vol. 22 Iss: 6 pp. 24 – 26.
- 25.Eromafuru G.,(2013),"Building and sustaining supportive organizational culture through innovative and strategic leadership", Department of Business Administration ,Delta state University Anraka,International journal of Humanities and social science,Vol.3,No.11;June 2013.
- 26.Singer,&Alpza M.,&Balkic,M.,(2009),"corporate entrepreneurship :is entrepreneurial Behavior possible in a large company ?,University of Osijek,Croatia.
- 27.Slater, Stanley F, (2006), "The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability - Performance Relationship", Strategic Management Journal, Vol.27, No. 12: 1221-1231
- 28.Llussa,Fernanda,Javares ,Jose&Branco,Ruben., (2009)," entrepreneurship: concept &Measurement" ,University Nova de Lisbona facultade de Economia
- 29.Kyrgidou,P.Lida Hughes M.,(2010),"Strategic entrepreneurship :origins ,core elements and research direction" ,European Business Review,Vol.22,No.1,pp.43 -63.
- 30.Laguador , Jake M.,(2013)," A Correlation Study of Personal Entrepreneurial Competency and the Academic Performance in Operations Management of Business Administration Students", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences May 2013, Vol. 3, No. 5 ,pp:61-70
- 31.Zhan,J.&Deschoolmeester,D.,(2006),"The contextual Determinants Behind the entrepreneurial orientation ":Evidence from the SMES in china,International Retail and marketing Review.



## Entrepreneurship Organizations In the framework of strategic leadership practices Field research in the Ministry of Oil)

### Abstract

The labeled research deal with (Entrepreneurship Organizations In the framework of strategic leadership practices: Field research in the Ministry of Oil), Search over the possibility of the influence of the practices of strategic leadership Which include

(Determine the strategic direction, The discovery of the fundamental estimators and maintain it, The development of the human capital, and Maintaining of an organizational culture influential, and Find a balanced regulatory Control) In a Entrepreneurship in its dimensions and its (innovation, risk, pre-emptive and independence) On group of heads of departments and authorities in (Oil Projects Company).

Research sought to achieve a set of goals, including the diagnosis of the role played by the leadership of the company in the excitability of all the capabilities and capacity to reach the Entrepreneurship in enabling the organization reach its goals.

It also started the research problem of the reality of the company because of the weakness in the work of strategic leadership in the company researched, And the great need to give more interest and effort from the entrepreneurial work . It was a component of the overall Research (Director of the Board, Director of department, Project Manager) and numbered (74) members now number questionnaires were returned (66) questionnaire which included (45), items, And which have undergone to the statistical Analyzed using the program ( SPSS).

The Research based to a group of hypotheses to check the level of the relationship and the influence of the dimensions of the practices of strategic leadership in dimensions of entrepreneurship and, which proved true after test research hypotheses, The research methods of descriptive statistics (The arithmetic mean, standard deviation, ...) in determining the strength of the research variables and methods of inferential statistics such as (Spearman correlation coefficient) to test its hypotheses, The supposed model was built to research included the independent variable and the dependent variable and the Sub dimensions of them, And the research reached to a set of conclusions the most important: The field results of the research showed.

The results of statistical analysis recorded that all the Association relationships and the influence in the Practice of strategic leadership In the pioneering was positive relation and with incorporeal denote, Which reoffering to the role of the strategic leadership by the Entrepreneurship investigation in the researcher company.

Also the researcher collection of recommendations such as: The necessity of encouraging The spirit of innovation of the worker by putting a criteria Take into account the creative works of them to Promoted them to senior positions and work to enhance the proactive side in the work of company to avoid problems and get the benefit of all what's new locally and globally

**Key words/** strategic leadership practices, Entrepreneurship.