



## دور الوضوح الاستراتيجي في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

حميدة غجير جريمخ\*  
جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد

### الملخص

الغرض من البحث الحالي هو معرفة علاقة الوضوح الاستراتيجي والمتمثل بـ(وضوح الانشطة والاجراءات، ووضوح الاهداف، ووضوح استعمال الموارد، ووضوح دور الموظفين، ووضوح الهيكل التنظيمي، ووضوح الادوار القيادية) التي تمتلكها العينة المدروسة، في المنظمات الريادية و المتمثلة بـ (الاستقلالية، والابداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة)، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية واللازمة لتحقيق هدفها. اذ تم توزيع (٦٧) استمارة لتحديد مستوى توافر الوضوح الاستراتيجي والمنظمات الريادية، وعليه تم استخدام (٥٥) استمارة صالحة للتحليل، فضلا عن انه تم استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية متمثل بالوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط. وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة بين الوضوح الاستراتيجي والمنظمات الريادية للعينة المدروسة. الامر الذي حفز الدراسة على الخروج بمجموعة من النتائج المهمة لعل ابرزها تمثل في اهتمام العينة المدروسة في تشجيع العاملين لديها من اجل تطوير امكانياتهم وتعزيزها من اجل خلق نتائج طيبة تعود على العينة المدروسة بشكل ايجابي تنعكس في تحقيق ارباح عالية المستوى.

### معلومات المقالة

تاريخ البحث  
الاستلام: ٢٠٢٠/٨/١٩  
تاريخ التعديل: ٢٠٢٠/٩/٩  
قبول النشر: ٢٠٢٠/٩/٩  
متوفر على الأنترنت: ٢٠٢١/٥/٥

### الكلمات المفتاحية:

الوضوح الاستراتيجي  
المنظمات الريادية  
وضوح الانشطة والاجراءات  
وضوح الاهداف  
وضوح استعمال الموارد

## The Role Of Strategic Clarity In Entrepreneurial Organizations - an Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Faculty Members In The College Of Administration And Economics/ Qadisiyah University

Hamadh Gijier Chermik\*  
Al-Qadisiyah University/ College of Administration and Economics.

### Abstract

The purpose of the current research is to know the relationship of strategic clarity represented in (clarity of activities and procedures, clarity of goals, clarity of resource use, clarity role of employees, clarity of the organizational structure, clarity of leadership roles) that the studied sample possesses in the pilot organizations represented in (independence), inventive, proactive, and risk-taking), The research relied on the questionnaire as a main tool to collect the necessary and necessary data to achieve its goal. As (67) forms were distributed to determine the level of availability of strategic clarity and leadership organizations, and accordingly (55) forms were used, which are valid for analysis. In addition, a set of statistical methods was used, represented by weighted mean, standard deviation, simple correlation coefficient Pearson, and simple regression coefficient. The results of the research showed a positive correlation and impact between strategic clarity and the pilot organizations of the studied sample. Which motivated the study to come up with a set of important results, perhaps the most prominent of which is the interest of the studied sample in encouraging its employees to develop their capabilities and enhance them in order to create good results that return to the studied study in a positive way reflected in achieving high-level profits.

Key words: strategic clarity, entrepreneurial organizations, clarity of activities and procedures, clarity of goals, clarity of resource use.

\*  
Corresponding author : E-mail addresses : Hamadh.gijier@qu.edu.iq.

## المقدمة

ما درجة اسهام الوضوح الاستراتيجي في تطوير المنظمات الريادية؟

### أهداف البحث

- يمكن تحديد أهداف هذا البحث بالآتي: -
- ١- معرفة مستوى امتلاك العينة المدروسة للوضوح الاستراتيجي؟
  - ٢- تحديد دور الوضوح الاستراتيجي في تطوير المنظمات الريادية؟
- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي والمنظمات الريادية؟

### أهمية البحث

- يستمد البحث الحالي أهميته من خلال الآتي: -
- ١) الاسهام بتقديم مجموعة من الاستراتيجيات الكفيلة بمعالجة التلكؤان التي تعاني منها المنظمة الريادية المدروسة.
  - ٢) يستمد البحث الحالي أهميته الميدانية من خلال مساهمته في نواحي حيوية منها تعريف العينة المدروسة بضرورة الاهتمام بالوضوح الاستراتيجي من اجل المحافظة على المنظمات الريادية.

### المخطط الفرضي للبحث

في ضوء ما تم التطرق اليه من منهجية البحث واهدافه وأهميته تم إعداد المخطط الفرضي للبحث، انظر الشكل (١)، للتعبير عن العلاقة بين متغيرات البحث. ويتمحور مخطط البحث حول مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث وكالاتي: -

١. **المتغير المستقل:** -ويتمثل بالوضوح الاستراتيجي واذي يتمخض بستة ابعاد هي (وضوح الانشطة والاجراءات، ووضوح الاهداف، ووضوح استعمال الموارد، ووضوح دور الموظفين، ووضوح الهيكل التنظيمي، ووضوح الادوار القيادية).
٢. **المتغير التابع:** - المتمثل بالمنظمات الريادية والذي يتضمن اربع ابعاد (الاستقلالية، والابداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة).

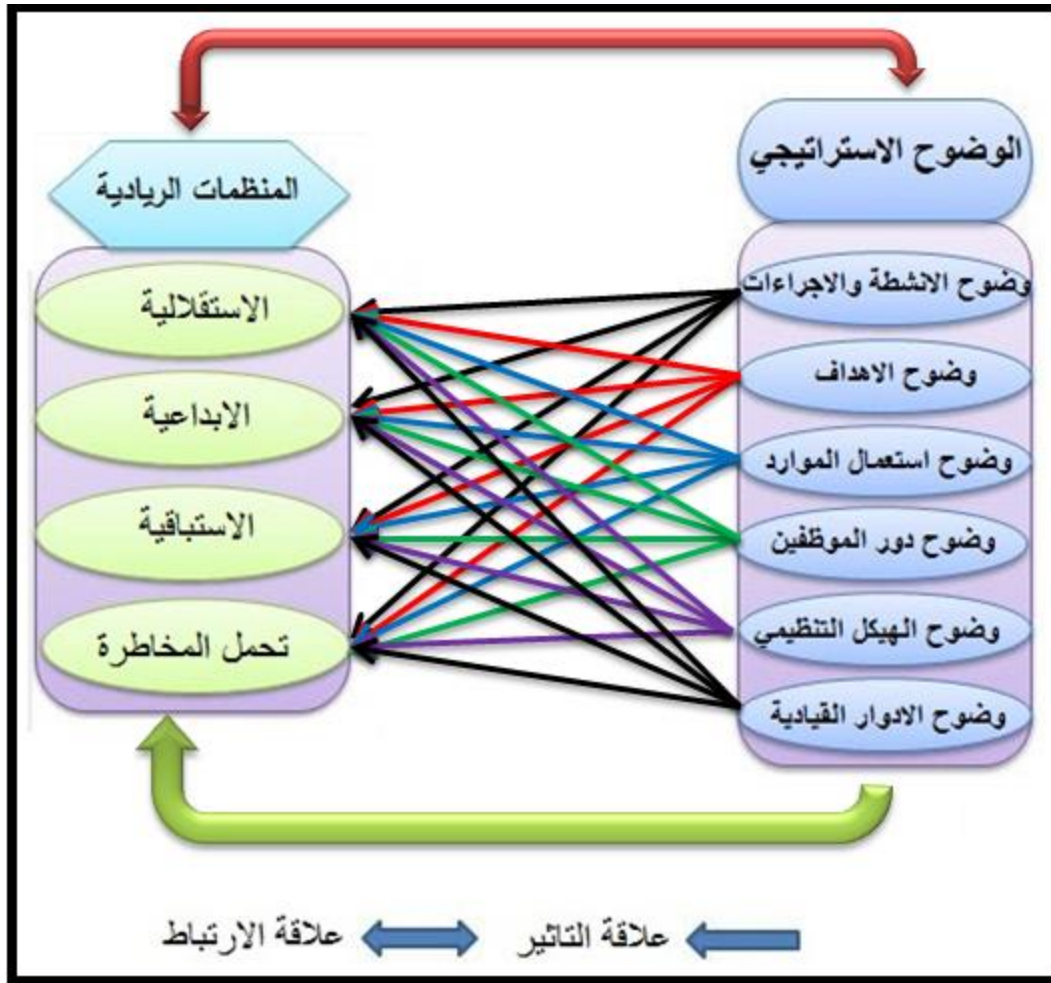
اتجهت معظم منظمات الاعمال وبصورة اساس على المحافظة على حصتها السوقية قدر الامكان، نظرا للتغيرات التي حدثت خلال العقدين الاخيرين من زيادة شدة المنافسة في جميع القطاعات الصناعية والخدمية، والذي ادى بدوره الى احداث تدهورا واضرا كبيرا واستنزاف للموارد الطبيعية. وبالتالي فان هدف هذا البحث هو تطوير وتحسين استراتيجيات المنظمة من اجل المحافظة على دورها التنافسي الان وفي المستقبل من خلال تحليل المسارات الادارية المختلفة من خلال استعمال الوضوح الاستراتيجي في تبيان استراتيجياتها من اجل انجاز اهدافها بصورة جيدة، وتحسين قدرتها للمحافظة على البيئة المنظمة.

وعليه قام الباحث بتقسيم البحث الى اربع مباحث. خصص المبحث الاول منها لعرض منهجية البحث والتمثلة بمشكلة البحث وأهميته واهدافه. بينما ضم المبحث الثاني لعرض الجانب النظري للبحث والذي تضمن نقطتين اساسيتين الاولى تخص بالوضوح الاستراتيجي، والثانية تخص بالمنظمات الريادية. بينما تمخض المبحث الثالث بالجانب التطبيقي للبحث. وضم المبحث الرابع للبحث بالاستنتاجات والتوصيات..

### مشكلة البحث

يعد موضوع الوضوح الاستراتيجي من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً بين منظمات الاعمال كونه وبالصورة الاساس يُعد المرتكز الاساس الذي من خلاله تستطيع هذه المنظمات الريادية ان تعالج قضايا التهديدات الخارجية التي تهدد حصتها السوقية وتواجهها في عالم الاعمال، والذي يعد اهم التحديات التي تواجه المنظمة، وبالتالي فان هذه التطورات البيئية المتسارعة والقفزات الكبيرة في عالم الاعمال يمكن من خلالها اثاره التساؤلات الاتية:

- ١- ما مستوى امتلاك العينة المدروسة للوضوح الاستراتيجي (وضوح الانشطة والاجراءات، ووضوح الاهداف، ووضوح استعمال الموارد، ووضوح دور الموظفين، ووضوح الهيكل التنظيمي، ووضوح الادوار القيادية) في خططها التي تضعها؟
- ٢- ما هي القضايا التي يمكن تتبعها العينة المدروسة من اجل معالجة قضايا المنظمات الريادية (الاستقلالية، والابداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة)؟



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

#### فروض البحث

##### • فرضية الارتباط

✓ توجد علاقة ارتباط بين وضوح دور الموظفين والمنظمات الريادية بأبعادها (الاستقلالية، والابداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة).

✓ توجد علاقة ارتباط بين وضوح الهيكل التنظيمي والمنظمات الريادية بأبعادها (الاستقلالية، والابداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة).

✓ توجد علاقة ارتباط بين وضوح الادوار القيادية والمنظمات الريادية بأبعادها (الاستقلالية، والابداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة).

##### • فرضية التأثير

٢- **الفرضية الرئيسية الثانية:-** يوجد اثر ذو دلالة احصائية للوضوح الاستراتيجي في المنظمات الريادية، وتنبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:-

✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية وضوح الانشطة والاجراءات في المنظمات الريادية بأبعادها.

١- **الفرضية الرئيسية الاولى:-** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوضوح الاستراتيجي والمنظمات الريادية، وتنبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:-

✓ توجد علاقة ارتباط بين وضوح الانشطة والاجراءات والمنظمات الريادية بأبعادها (الاستقلالية، والابداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة).

✓ توجد علاقة ارتباط بين وضوح الاهداف والمنظمات الريادية بأبعادها (الاستقلالية، والابداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة).

✓ توجد علاقة ارتباط بين وضوح استعمال الموارد والمنظمات الريادية بأبعادها (الاستقلالية، والابداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة).

|  |  |
|--|--|
| <p>يتألف مجتمع عينة الدراسة من (١٢٧) تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية، اذ تم توزيع (٦٧) استبانته، الامر الذي يعني ان العينة المدروسة غطت (٥٣%)، اذ تم استرجاع (٥٩) استبانته نظرا للظروف التي تعاني منها البلاد في ظل جائحة كورونا، وبعد تبويب البيانات تبين ان الاستبانات الصالحة للتحليل (٥٥) استبانته، والجدول (١) يوضح خصائص عينة الدراسة.</p> | <p>✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية وضوح الاهداف في المنظمات الريادية بأبعادها.</p> <p>✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية وضوح استعمال الموارد في المنظمات الريادية بأبعادها.</p> <p>✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية وضوح دور الموظفين في المنظمات الريادية بأبعادها.</p> <p>✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية وضوح الهيكل التنظيمي في المنظمات الريادية بأبعادها.</p> <p>✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية وضوح الادوار القيادية في المنظمات الريادية بأبعادها.</p> |
|--|--|

الجدول (١) خصائص عينة الدراسة

| العوامل الديموغرافية    | خصائص المستجيب | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-------------------------|----------------|-----------|------------------|
| العمر                   | ٣٠ - ٣٥ سنة    | ١٣        | 24%              |
|                         | ٣٦ - ٤٥ سنة    | ٢٣        | 42%              |
|                         | ٤٦ - ٥٠ فأكثر  | ١٩        | 35%              |
|                         | المجموع        | ٥٥        | 100%             |
| النوع الاجتماعي (الجنس) | نكر            | ٣٧        | 67%              |
|                         | انثى           | ١٨        | 33%              |
|                         | المجموع        | ٥٥        | 100%             |
| اللقب العلمي            | استاذ          | ١٧        | 31%              |
|                         | استاذ مساعد    | ٢٦        | 47%              |
|                         | مدرس           | ١٢        | 22%              |
|                         | المجموع        | ٥٥        | 100%             |
| عدد سنوات الخدمة        | ٦ - ١٠ سنة     | ١٩        | 35%              |
|                         | ١١ - ١٥ سنة    | ١٤        | 25%              |
|                         | ١٦ - ٢٠ سنة    | ١٦        | 29%              |
|                         | ٢١ فأكثر       | ٦         | 11%              |
| المجموع                 | ٥٥             | 100%      |                  |

تمحورت فئة عدد سنوات الخدمة ضمن (٦-١٠ سنوات) وهذا الامر يعود الى النمو والتطور الذي حصل في الجانب التعليمي من فتح اقسام ومراحل جديدة.

#### أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أدوات الجانب النظري: - من اجل اغناء الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على الكتب، والمجلات، والدوريات، فضلا الشبكة العالمية للمعلومات(الانترنت).
- أدوات الجانب الميداني: - من اجل اتمام الجانب الميداني للبحث تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، انظر الملحق (١)، وتضمنت الاستبانة محورين رئيسيين تم توضيحهما في الجدول (٢).

تعتبر نتائج الجدول اعلاه عن خصائص العينة المدروسة، وبالتالي يمكن ملاحظة ان الفئة العمرية السائدة ضمن العينة المدروسة محصورة بين فئة (٣٦ - ٤٥ سنة) وبتكرار (٢٣) وبنسبة مئوية قدرها (٤٥%) الامر الذي يعني ان العينة المدروسة تمتلك من الخبرات ما يكفي لسد شواغرها العلمية، كما يلاحظ ان فئة النوع الاجتماعي تمحورت ضمن فئة الذكور بتكرار بلغ (٣٧) وبنسبة مئوية مساوية لـ (٦٧%) الامر الذي يعني ان العينة المدروسة قادرة على تحمل ضغوط عمل اضافية وانجاز اصعب المهام الموكلة الى اعضائها التدريسيين، كما تشير النتائج الى ان الالقاب العلمية تدور حول فئة الاستاذ المساعد بتكرار قدره (٢٦) وبنسبة مئوية بلغت (٤٧%) الامر الذي يعني امتلاك العينة المدروسة الى خبرة تراكمية عالية المستوى يمكن استعمالها من اجل معالجة الازمات التي تعاني منها الدوائر الحكومية في القطاع الصناعي او الخدمي، بينما

## الجدول (٢) محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها

| المحاور          | المتغيرات             | الابعاد                 | الفقرات | المصادر                |
|------------------|-----------------------|-------------------------|---------|------------------------|
| المحور<br>الاول  | الوضوح<br>الاستراتيجي | وضوح الانشطة والاجراءات | ٦       | الحكيم و ناتاليا: ٢٠١٥ |
|                  |                       | وضوح الاهداف            | ٧       |                        |
|                  |                       | وضوح استعمال الموارد    | ٥       |                        |
|                  |                       | وضوح دور الموظفين       | ٦       |                        |
|                  |                       | وضوح الهيكل التنظيمي    | ٤       |                        |
| المحور<br>الثاني | المنظمات الريادية     | وضوح الادوار القيادية   | ٥       | الشمري واخرون، ٢٠١٦    |
|                  |                       | الاستقلالية             | ٤       |                        |
|                  |                       | الابداعية               | ٤       |                        |
|                  |                       | الاستباقية              | ٤       |                        |
|                  |                       | تحمل المخاطرة           | ٤       |                        |
| المجموع الكلي    |                       | ٤٩                      |         |                        |

## الإطار النظري

## حدود البحث

## اولاً: الوضوح الاستراتيجي

## ❖ مفهوم الوضوح الاستراتيجي

يلاحظ المتبع لموضوع الوضوح الاستراتيجي ان هنالك اهمية تدور حول هذا الموضوع، نظراً لما قدمه من مساعدة ميدانية ومعنوية للموظفين في المنظمة، الامر الذي يتعين على منظمات الاعمال توحيد جهودها من اجل ضمان قدرة الافراد العاملين على الالتزام بالأولويات الرئيسية لها وبالقواعد والاسس الموضوعية. فالوضوح الاستراتيجي يشير الى الجهد المبذول من قبل فرق التنسيق الداخلية، او هي السعي الموجه لمجموعة متنسقة داخلياً من التكتيكات التنافسية. فضلاً عن هذا فان أهمية تحقيق الوضوح الاستراتيجي للمنظمة تكمن في تأثيرها على أداء المنظمة على المدى الطويل وقدرتها على البقاء. إذ أن عدم وجود اتجاه استراتيجي مقصود هو وضع غير مستقر لا تستطيع المنظمة المحافظة عليه. وتشير الأدلة التجريبية إلى أن الانتقال إلى الوضوح الاستراتيجي يرتبط بانخفاض أداء المنظمة مقارنة بالمنظمات التي يوجد فيها عمل أكثر توجهاً وعدوانية (BANTEL, 1993: 1188). ويعتقد (الحكيم، ناتاليا: ٢٠١٥: ٣٠٣) ان الوضوح الاستراتيجي ما هو الا مفهوم يتجاوز التخطيط الاستراتيجي التقليدي كونه منهج متكامل ينطوي على المنظمة في صنع الاستراتيجية واليات تنفيذها بما ينسجم مع اهداف المنظمة فيمكن لأي منظمة ان تكون لها استراتيجية جيدة ولكن مع الوضوح الاستراتيجي ستصبح المنظمة حقاً (منظمة استراتيجية)، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المهارات القيادية وسهولة الاتصالات المتبعة بين الادارة وموظفيها والافادة من ادائها بطريقة مثلى مما يميزها للمرونة والتكيف السريع لمواجهة

١- الحدود الزمانية: - مدة إنجاز البحث من ١ / ١ / ٢٠٢٠ إلى ١ / ٨ / ٢٠٢٠

٢- الحدود المكانية: - كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية  
٣- الحدود البشرية: اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

## أساليب تحليل البيانات

تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية في التعامل مع الاستثمارات التي تم جمعها من المستجيبين وباستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS: -

١- الوسط الحسابي: - لقياس مستوى توافر أي من الابعاد الفرعية للبحث في العينة المدروسة.

٢- الانحراف المعياري: - لقياس مستوى تشتت القيم عن أوساطها الحسابية.

٣- معامل الارتباط بيرسون: - لقياس طبيعة ونوع علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.

٤- الانحدار الخطي: - لقياس طبيعة تأثير الوضوح الاستراتيجي في المنظمات الريادية، تم استخراجة بواسطة برنامج (AMOS.V.25).

٥- الوسط الفرضي.



اساس لتحديد الاسباب الذي وجدت المنظمة من اجله. وهي تعد من الركائز الاساس لتحقيق الفاعلية الاستراتيجية لارتباطها بتوحيد وجهات النظر المختلفة لإصحاب المصالح، فوضوح الاهداف يعني الدقة و التفصيل في الصياغة لإتاحة الفرصة امام الافراد العاملين او الفرق لبلوغه، وان غموض الاهداف يعود سببه الى نقص الكفاءات الادارية على الرغم من انه في النهاية يُعد نتيجة مهمة لمجموعة متنوعة من رؤى اصحاب المصلحة (الحكيم وناثاليا، ٢٠١٥: ٣٠٦).

٣- **وضوح استعمال الموارد**:- يتمثل هذا البعد بمدى قدرة المنظمة على امتلاك موارد فريدة من نوعها سواء كانت موارد بشرية، او مادية، او مالي وغيرها، ومدى قدرة المنظمة على استعمال هذه الموارد بشكل امثل وبكفاءة وفاعلية عالية. وعزز ذلك ( Ambrosini&Bowman, 29: 2009) اذ افترض ان المنظمة تستطيع امتلاك الموارد الاستراتيجية من خلال امتلاكها للميزة التنافسية المستدامة. اذ يرى (Hitt et al., 2009:81) الى ان المورد الاستراتيجي يتميز بأربعة مزايا مهمة:-

- يتعين ان يكون المورد قيم " أي ان يكون هذا المورد ذو قيمة عالية"
- يتعين ان يكون المورد نادر "أي ان يكون هذا المورد غير متوفر في الاسواق ولا يستطيع المتنافسون امتلاكه بسهولة"
- ان يتميز المورد بكونه صعب التقليد " أي لا يمكن تقليده بسهولة"

- يتميز ان يميز هذا المورد بكونه منظم " أي بإمكان المنظمة التي تمتلك المورد الاستراتيجي استعماله بكفاءة وفاعلية عالية".

٤- **وضوح دور الموظفين**:-يشير هذا البعد الى الدور الذي يشارك به الموظفين في المنظمة وما اهمية هذا الدور، وبالتالي فان هذا سوفي يسهم في خلق ميزة تنافسية يمكن اكتسابها من خلال التدريب والتطوير وتحسين الاداء الوظيفي من اجل تحسين السياق التنافسي للمنظمة ( Zareei et al., 2014:7).

وتوصل (Odhong&Omolo,2014:147) توصل الى ان الموظفين يمارسون دور مهم من خلال تفاعلهم مع العاملين الاخيرين. وعزز ذلك (Xesha,2014:313) اذ يرى ان الموظفين يساهمون وبشكل كبير داخل المنظمة من خلال تحقيق النجاح لإصحاب الاعمال الداخليين والخارجيين.

٥- **وضوح الهيكل التنظيمي**:- يتمخض هذا البعد الى الترتيب الرسمي لإدوار العمل في المنظمة والية الادارة و تكامل العمل الذي يتضمن الانشطة التنظيمية، و الوسيلة المتبعة لتحقيق اهداف العمل (Bai et al,2017:622).

المخاطر المحتملة والغير متوقعة. وتوصل (Titos,2016:2) الى ان قدرة المنظمة على تحقيق نتائج ناجحة يتوقف على مدى امتلاكها للوضوح الاستراتيجي. وادعى (Adams, 2005:24) ان الوضوح الاستراتيجي كمفهوم يعني الاداة التي يتم استعمالها من قبل الادارة من اجل صناعة وصياغة الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، من خلال التركيز على موائمة الجهود لتحقيق الانسجام مع الهيكل التنظيمي للمنظمة ووضع خطة استراتيجية تستطيع المنظمة تنفيذها ولا تتعارض مع الثقافات المختلفة داخلها او مع التكنولوجيا الحديثة التي تستعملها. و اشار (Irv,2015:1) الى الوضوح الاستراتيجي كونه مفهوم يشير الى وضوح الاتجاهات وفحص الحاجات المعقدة.

#### ❖ خصائص الوضوح الاستراتيجي

ان قدرة المنظمة على امتلاك قدر عالي من الوضوح الاستراتيجي يتوقف على مجموعة من الخصائص

(BANTEl,1993:1190)، والتي يمكن حصرها في الاتي:-

١- قدرة عالية على تجهيز المعلومات، بما في ذلك اختيار المعلومات المناسبة من المحفزات المتنوعة وتفسير وتقييم المعلومات.

- ٢- مجموعة متنوعة من وجهات النظر، التي تؤثر على طبيعة المعلومات التي تم جمعها والتفسيرات التي تم إجراؤها.
- ٣- القدرة على التوصل إلى توافق في الآراء بشأن التوجه الاستراتيجي من خلال التوفيق بين وجهات النظر المتنوعة.

#### ❖ ابعاد الوضوح الاستراتيجي

هنالك ستة ابعاد يمكن من خلالها قياس الوضوح الاستراتيجي في منظمات الاعمال وهذه الابعاد هي كما يلي:-

١- **وضوح الانشطة والاجراءات**:- يشير هذا البعد الى ان وضوح الانشطة والاجراءات تُعد من اهم الادوات التي تستعملها منظمات الاعمال لغرض رفع ادائها المنظمي. وان اغلب منظمات الاعمال اليوم باتت تركز وبصورة اساس على ضرورة اعداد دليل يعني بالإجراءات المتبعة لديها يحوي على توضيح شامل لكل عملية يتم انجازها داخلها مع ضرورة جعل هذا الدليل يتسم بالوضوح والبساطة والشمولية والدقة والاتساق مع اهدافها لضمان التطبيق الواقعي وتقادي مشاكل التداخل في الاجراءات والغموض الذي يعترى بعضها. علاوة على ذلك هنالك بعض المنظمات تعد الدليل جزء من نظامها الداخلي وتفرض على جميع الموظفين مواصلة الرجوع اليه مع كل اجراء وعلى وفق خطة معدة لهذا الغرض (الحكيم وناثاليا، ٢٠١٥: ٣٠٥)

٢- **وضوح الاهداف**:- ان وضوح الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها امر بالغ الاهمية، اذ ان الاهداف تُعد وسيلة

66- (al.,2015:76). فضلا عن هذا فانها تشارك في ابتكار منتجات السوق.

#### ❖ اسباب التحول الى المنظمات الريادية

- هنالك عدة اسباب شجعت على تحول المنظمات الى منظمات ريادية ويمكن حصر هذه الاسباب في الاتي:-
- 1- تطوير حلول فعالة من حيث التكلفة لمواجهة تحديات المنافسة العالمية
  - 2- الاستفادة القصوى من ميزة الذكاء الداخلي لدى الفرد العامل
  - 3- الابتكار من اجل تحسين المرونة، والقدرة التنافسية، والتفاعل
  - 4- تجنب فقدان الاعمال للمنظمات الناشئة في الاقتصاديات
  - 5- استغلال فرص السوق الجديدة (Narasimhan,2010:7).

#### ❖ ابعاد المنظمات الريادية

- يمكن تقييم المنظمات الريادية بالاعتماد على اربعة ابعاد مهمة (الشمري واخرون، ٢٠١٦: ٢٤٧-٢٤٩)، وهي كما يلي:-
- 1- **الاستقلالية:** بأنها عمل يمارس من القاعدة إلى الإدارة العليا حيث أبطال المنتج يحصلون على الأفكار الجديدة بوسائل يطورونها حتى يتم تحقيق النجاح، وبطل المنتج هو عضو في المنظمة وله رؤيا ريادية للمنتج أو الخدمة الجديدة التي يبحث عنها.
  - 2- **الابداعية:** تتحقق نتيجة تبني المنظمة الابتكار والتجربة والتفوق التكنولوجي والبحث والتطوير ودعمها بشكل مستمر في مجال تطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها لأجل وضع الحلول الإبداعية لاحتياجات الزبائن ومشاكله المستقبلية.
  - 3- **الاستباقية:** تتحقق الاستباقية عندما تتوجه منظمات الاعمال باتجاه البحث النشط عن المتوقعة لتقديم منتجات او خدمات جديدة للحصول على مزايا المتحرك الأول للسوق وهي تحقيق أرباح كبيرة لعدم وجود منافسين قد يجبرون المنظمة على تخفيض الأسعار ، الحصول على علامة تجارية تشتهر عبر الزمن.
  - 4- **تحمل المخاطرة:** ان تحمل المخاطرة يرتبط بسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي وكلاهما يسهم في تحسين الاداء التنظيمي، فبدون تحمل المخاطرة ستكون المنظمة غير قادرة على تقديم ابداعات جديدة.

#### الأطار العملي

##### منهجية ومجتمع وعينة البحث

##### أولاً: ترميز محاور وفقرات الدراسة

تسهم هذه الفقرة في تبيان طبيعة ونوع الفقرات، من اجل تسهيل الامر على الباحث في تفسير البيانات وعرض النتائج

6- **وضوح الادوار القيادية:-** يشير هذا البعد الى دور القيادات التنظيمية في المنظمة، وما تقدمه من اسهامات مختلفة من خلال تأثيرها على الافراد العاملين من اجل تحقيق الهدف العام (Sharma& Jain,2013:310).

#### ثانياً: المنظمات الريادية

#### ❖ مفهوم المنظمات الريادية

يعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة نسبياً التي خرجت على الساحة، فالريادة هي الوكيل الذي يوحد جميع وسائل الانتاج (Fiore&Howard,2013:1238). وتوصف (Narasimhan,2010:5) الى ان المنظمات الريادي هي عملية تنظيمية لتحويل الافكار الفردية إلى إجراءات جماعية من خلال إدارة أوجه عدم اليقين في العملية. بينما ( Ireland et al,2009:20) يرى ان المنظمات الريادية هي عملية خلق الربح الاقتصادي والاستراتيجي. وقد وصف ( Shepherd et al,2010:61) المنظمات الريادية بأنها اقصى مستوى يمكن ان تصل اليه المنظمة في المحافظة على الجهود والاجراءات الخاصة بها. اذ يرى (Perks&Hughes,2008:14) ان المنظمات الريادية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكبار المسؤولين في المنظمة الريادية. ونقلاً عن (الشمري واخرون، ٢٠١٦: ٢٤٦) ان المنظمات الريادية هي ولادة عمل جديد داخل المنظمات أي انه إبداع داخلي، تقديم مشروع جديد، وتحويل المنظمات من خلال إعادة التجديد للأفكار الأساس، او هي خلق قيمة جديدة للمنظمة من خلال الاستثمارات التي تخلق ايضاً مصادر للميزة التنافسية، وهي تلك المنظمات التي تهدف الى تحقيق هدفين: الاول يتعلق بالبحث عن فرص جديدة للمجازفة، والآخر يتعلق بالابداع الاستراتيجي، اذ ان المنظمات الريادية تمتلك قدرة الابداع والابتكار للحصول على اكبر حصة سوقية للسلع والخدمات المنتجة من خلال جهد الافراد الرياديين ولها ثقافة ريادية ولا تخشى المجازفة. وتوصل ( Moghaddam et al.,2015:77) الى ان المنظمات الريادية هي النظرة الشاملة للمنظمة التي تشجع العمليات الاستراتيجية الابداعية داخل المنظمة، فضلاً عن استثمار مجموعة من المنتجات الجديدة.

#### ❖ اهمية المنظمات الريادية

- 1- تعزيز ريادة الاعمال وانشطة تنظيم المشايخ (Pardakhteh&Mohammadi, 2016:939).
- 2- تلعب دور اساس في نجاح المنظمة ودخولها في اسواق جديدة (Hung&Chin,2011: 2093).
- 3- تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها سواء كانت اهداف مالية او غير مالية ( Moghaddam et )

بشكل سهل ودقيق وبموثوقية عالية، اي بمعنى اخر يمكن القول استبدال المتغيرات الداخلة في التحليل بمجموعة من الرموز التي يمكن من خلالها التعبير على المتغيرات الاساس، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) توصيف اداة الاستبانة

| المحاور       | المتغيرات                 | الابعاد                 | الفقرات | الرمز |
|---------------|---------------------------|-------------------------|---------|-------|
| المحور الاول  | الوضوح الاستراتيجي (STCL) | وضوح الانشطة والاجراءات | ٦       | STAP  |
|               |                           | وضوح الاهداف            | ٧       | STGO  |
|               |                           | وضوح استعمال الموارد    | ٥       | STRU  |
|               |                           | وضوح دور الموظفين       | ٦       | STEE  |
|               |                           | وضوح الهيكل التنظيمي    | ٤       | STOS  |
| المحور الثاني | المنظمات الريادية (ORRE)  | وضوح الادوار القيادية   | ٥       | STLD  |
|               |                           | الاستقلالية             | ٤       | ORDE  |
|               |                           | الابداعية               | ٤       | ORIV  |
|               |                           | الاستباقية              | ٤       | ORPR  |
|               |                           | تحمل المخاطرة           | ٤       | ORRS  |

### ثانياً: تحليل التوزيع الطبيعي

بذلك هو اختبار (Kolmogorov-Smirnov) (Hair et al., 2010: 70)، اذ يسهم هذا الاختبار في الكشف عن طبيعة القيمة المعنوية (P-value) للبيانات، وهي تكون مقبولة في حالة كونها اعلى من (0.05) (Park, 2008:8)، وعليه فان تحقق هذا الشرط يمكن القول ان النتائج التي تتوصل اليها الدراسة يمكن تعميمها على المجتمع المدروس، وكما في الجدول (4).

ان تعميم نتائج الدراسة مرتبط بشكل اساس في الكشف عن طبيعة اتباع البيانات المسحوبة من مجتمع عينة الدراسة للتوزيع الطبيعي، ومن اجل ذلك يتعين اخضاع البيانات المدروسة الى اختبار التوزيع الطبيعي، ومن اشهر انواع الاختبارات الكفيلة

الجدول (4) اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

| Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |           |    |                 |
|---------------------------------|-----------|----|-----------------|
|                                 | Statistic | Df | Sig.            |
| STAP                            | 0.135     | 55 | 0.01 < P > 0.05 |
| STGO                            | 0.211     | 55 | 0.01 < P > 0.05 |
| STRU                            | 0.209     | 55 | 0.01 < P > 0.05 |
| STEE                            | 0.125     | 55 | 0.01 < P > 0.05 |
| STOS                            | 0.161     | 55 | 0.01 < P > 0.05 |
| STLD                            | 0.226     | 55 | 0.01 < P > 0.05 |
| STCL                            | 0.130     | 55 | 0.01 < P > 0.05 |
| ORDE                            | 0.171     | 55 | 0.01 < P > 0.05 |
| ORIV                            | 0.166     | 55 | 0.01 < P > 0.05 |
| ORPR                            | 0.180     | 55 | 0.01 < P > 0.05 |
| ORRS                            | 0.155     | 55 | 0.01 < P > 0.05 |
| ORRE                            | 0.176     | 55 | 0.01 < P > 0.05 |

### ثالثاً: ثبات ومصداقية اداة القياس

ان ثبات اداة القياس يشير الى تفسير و وصف فقرات عينة الدراسة التي وضعت من اجلها، ولعل من اشهر المقاييس التي يمكن من خلالها قياس ثبات اداة القياس هو معامل كرونباخ الفاء،

تكشف النتائج الواردة في الجدول (4) الى ان القيمة المعنوية للمتغيرات الداخلة في التحليل حققت شرط التوزيع الطبيعي، اذ بلغت القيمة المعنوية اعلى من (0.05) وهي قيمة مقبولة، وبالتالي يمكن القول ان النتائج التي تتوصل اليها الدراسة يمكن تعميمها على المجتمع عينة الدراسة.



والذي يفرض ان يتعين ان تكون القيمة المستخرجة اعلى من (٠.٦٠)، والتي يمكن ايضاحها في الجدول (٥).  
الجدول (٥) معاملات كرونباخ الفا للمتغيرات الداخلة في التحليل

| المتغيرات          | كرونباخ الفا للمتغير | الابعاد                 | الفقرات | كرونباخ الفا للابعاد | كرونباخ الفا للدراسة |
|--------------------|----------------------|-------------------------|---------|----------------------|----------------------|
| الوضوح الاستراتيجي | 0.940                | وضوح الانشطة والاجراءات | ٦       | 0.945                | ٠.٩٤٩                |
|                    |                      | وضوح الاهداف            | ٧       | 0.950                |                      |
|                    |                      | وضوح استعمال الموارد    | ٥       | 0.947                |                      |
|                    |                      | وضوح دور الموظفين       | ٦       | 0.940                |                      |
|                    |                      | وضوح الهيكل التنظيمي    | ٤       | 0.943                |                      |
|                    |                      | وضوح الادوار القيادية   | ٥       | 0.948                |                      |
| المنظمات الريادية  | 0.940                | الاستقلالية             | ٤       | 0.944                |                      |
|                    |                      | الابداعية               | ٤       | 0.945                |                      |
|                    |                      | الاستباقية              | ٤       | 0.945                |                      |
|                    |                      | تحمل المخاطرة           | ٤       | 0.950                |                      |

تعزيز هذا المتغير وتحسينه هو بُعد وضوح الادوار القيادية (STLD) بوسط حسابي مساو لـ (٣.٦٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٦١٤)، بينما كشفت النتائج ان بُعد وضوح الهيكل التنظيمي (STOS) اثر بشكل سلبي على المتغير بوسط حسابي منخفض قدره (٣.٤١) وانحراف معياري عالي بلغ (١.٠١٩).  
وعليه يمكن القول انه يتعين على العينة المدروسة تعزيز قابليتها في بيان ادوار العاملين ليدها وتحديدها بدقة من خلال التعبير عنها بهيكل تنظيمي متميز، فضلا عن اخضاع العاملين لديها الى دورات تدريبية كفيلة بتعزيز قابلياتهم على ادارة الانشطة والاجراءات الموكلة اليهم.

اسفرت النتائج المبينة في الجدول (٥) ان اداة القياس الموضوعية من اجل عينة الدراسة تتسم بالثبات والمصدقية النسبية، الامر الذي يعني ان اداة القياس عبرت عن اراء العينة المدروسة بدقة متناهية كونها تتلائم مع ثقافة ومعرفة العينة.

#### رابعاً: الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

##### ١. متغير الوضوح الاستراتيجي

بينت نتائج الجدول (٦) ان المعدل العام للوساط الحسابية لمتغير الوضوح الاستراتيجي (STCL) بلغ (٣.٥١) وبمعامل انحراف معياري مقداره (٠.٦٤٤)، ولعل البُعد الذي اسهم في

الجدول (٦) الاحصاء الوصفي لفقرات وابعاد الوضوح الاستراتيجي

| الترتيب الاحموية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | التسلسل | ترتيب الاحموية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | التسلسل |
|------------------|-------------------|---------------|---------|----------------|-------------------|---------------|---------|
| 5                | 0.913             | 3.38          | STEE1   | 4              | 0.858             | 3.31          | STAP1   |
| 4                | 0.917             | 3.42          | STEE2   | 2              | 0.805             | 3.62          | STAP2   |
| 2                | 0.877             | 3.56          | STEE3   | 3              | 0.979             | 3.47          | STAP3   |
| 3                | 1.016             | 3.51          | STEE4   | 1              | 0.979             | 3.69          | STAP4   |
| 1                | 0.994             | 3.71          | STEE5   | 5              | 0.849             | 3.27          | STAP5   |
| 6                | 0.910             | 3.36          | STEE6   | 6              | 1.026             | 3.20          | STAP6   |
| الرابع           | 0.741             | 3.49          | STEE    | الخامس         | 0.771             | 3.43          | STAP    |
| 3                | 0.985             | 3.35          | STOS1   | 5              | 1.230             | 3.47          | STGO1   |
| 2                | 1.169             | 3.49          | STOS2   | 7              | 1.220             | 3.35          | STGO2   |
| 4                | 1.187             | 3.33          | STOS3   | 1              | 0.781             | 3.73          | STGO3   |
| 1                | 1.016             | 3.49          | STOS4   | 2              | 0.757             | 3.62          | STGO4   |
| السادس           | 1.019             | 3.41          | STOS    | 6              | 0.733             | 3.38          | STGO5   |

|       |       |      |       |        |       |      |       |
|-------|-------|------|-------|--------|-------|------|-------|
| 4     | 0.972 | 3.62 | STLD1 | 4      | 0.940 | 3.47 | STGO6 |
| 3     | 0.747 | 3.67 | STLD2 | 3      | 0.742 | 3.51 | STGO7 |
| 2     | 0.732 | 3.73 | STLD3 | الثالث | 0.777 | 3.50 | STGO  |
| 1     | 0.779 | 3.80 | STLD4 | 5      | 0.700 | 3.35 | STRU1 |
| 5     | 0.809 | 3.58 | STLD5 | 3      | 0.836 | 3.51 | STRU2 |
| الاول | 0.614 | 3.68 | STLD  | 4      | 0.978 | 3.45 | STRU3 |
| ***   | 0.644 | 3.51 | STCL  | 2      | 1.011 | 3.60 | STRU4 |
|       |       |      |       | 1      | 0.945 | 3.82 | STRU5 |
|       |       |      |       | الثاني | 0.794 | 3.55 | STRU  |

في بُعد الاستقلالية (ORDE) ومقداره (٣.٥٨) وبانحراف معياري مساوٍ لـ (٠.٧٨٣).

وعليه يمكن القول انه يتعين على العينة المدروسة منح العاملين الاستقلالية والحرية في انجاز المهام الموكلة اليهم، الامر الذي يسهم بشكل اساس في تعزيز قابلياتها الابداعية والاستباقية من اجل معالجة المخاطر والازمات التي تتعرض لها العينة في الوقت الحالي وفي المستقبل.

الجدول (٧) الاحصاء الوصفي لفقرات وابعاد المنظمات الريادية

| ترتيب<br>الاهمية | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | التسلسل | ترتيب<br>الاهمية | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | التسلسل |
|------------------|----------------------|------------------|---------|------------------|----------------------|------------------|---------|
| 4                | 0.997                | 3.47             | ORPR1   | 1                | 1.007                | 3.64             | ORDE1   |
| 3                | 1.001                | 3.67             | ORPR2   | 2                | 0.854                | 3.58             | ORDE2   |
| 1                | 0.848                | 3.80             | ORPR3   | 4                | 0.812                | 3.55             | ORDE3   |
| 2                | 0.975                | 3.78             | ORPR4   | 3                | 0.834                | 3.56             | ORDE4   |
| الثاني           | 0.722                | 3.68             | ORPR    | الرابع           | 0.783                | 3.58             | ORDE    |
| 1                | 0.942                | 3.96             | ORRS1   | 3                | 1.047                | 3.60             | ORIV1   |
| 3                | 0.910                | 3.64             | ORRS2   | 2                | 1.034                | 3.69             | ORIV2   |
| 4                | 0.920                | 3.49             | ORRS3   | 1                | 0.917                | 3.78             | ORIV3   |
| 2                | 1.109                | 3.75             | ORRS4   | 4                | 0.955                | 3.40             | ORIV4   |
| الاول            | 0.892                | 3.71             | ORRS    | الثالث           | 0.924                | 3.62             | ORIV    |
| ***              | 0.690                | 3.65             | ORRE    |                  |                      |                  |         |

باستعمال الأساليب الإحصائية وفق برنامج (SPSS.V.24)، بينما الجدول (٨) يوضح مصفوفة الارتباط.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة

١. اختبار علاقة الارتباط

تهتم هذه الفقرة بقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، من خلال اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وفرضياتها الفرعية

الجدول (٦) مصفوفة الارتباط

|      | STAP          | STGO          | STRU          | STEE          | STOS          | STLD          | STCL          | ORDE   | ORIV   | ORPR   | ORRS   | ORRE   |
|------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| STAP | 1             | .869**        | .947**        | .633**        | .489**        | .445**        | .891**        | .390** | .396** | .607** | .573** | .587** |
| STGO | .869**        | 1             | .878**        | .461**        | .379**        | .252          | .784**        | .255   | .274*  | .369** | .476** | .415** |
| STRU | .947**        | .878**        | 1             | .564**        | .437**        | .362**        | .853**        | .333*  | .386** | .521** | .496** | .521** |
| STEE | .633**        | .461**        | .564**        | 1             | .891**        | .675**        | .870**        | .906** | .908** | .643** | .460** | .878** |
| STOS | .489**        | .379**        | .437**        | .891**        | 1             | .692**        | .809**        | .856** | .909** | .615** | .494** | .868** |
| STLD | .445**        | .252          | .362**        | .675**        | .692**        | 1             | .685**        | .737** | .657** | .530** | .305*  | .667** |
| STCL | .891**        | .784**        | .853**        | .870**        | .809**        | .685**        | 1             | .715** | .732** | .673** | .580** | .811** |
| ORDE | .390**        | .255          | .333*         | .906**        | .856**        | .737**        | <u>.715**</u> | 1      | .882** | .589** | .384** | .858** |
| ORIV | .396**        | .274*         | .386**        | .908**        | .909**        | .657**        | <u>.732**</u> | .882** | 1      | .519** | .323*  | .825** |
| ORPR | .607**        | .369**        | .521**        | .643**        | .615**        | .530**        | <u>.673**</u> | .589** | .519** | 1      | .872** | .885** |
| ORRS | .573**        | .476**        | .496**        | .460**        | .494**        | .305*         | <u>.580**</u> | .384** | .323*  | .872** | 1      | .769** |
| ORRE | <u>.587**</u> | <u>.415**</u> | <u>.521**</u> | <u>.878**</u> | <u>.868**</u> | <u>.667**</u> | <u>.811**</u> | .858** | .825** | .885** | .769** | 1      |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

N=55

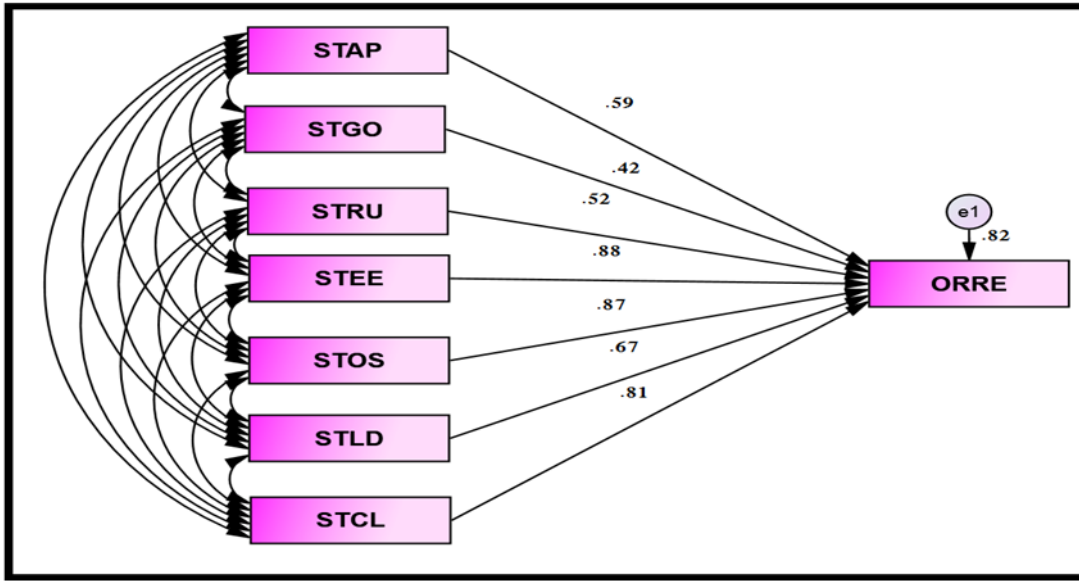
\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## ٢. اختبار فرضية التأثير

كشفت النتائج الواردة في الجدول (٩) والشكل (٢) الى ان الوضوح الاستراتيجي بابعاده اسهم في تفسير (٠.٨٢١) من العوامل المؤثرة في المنظمات الريادية (ORRE)، اذ ان زيادة الوضوح الاستراتيجي (STCL) بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تعزيز وتطوير قابليات المنظمات الريادية على ادارة امكانياتها ومهاراتها ومعرفتها بمقدار (٠.٨١١) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (٠.٠٨٦) وبقيمة حرجة مقدارها (١٠.١٠٨)، الامر الذي يتعين على العينة المدروسة تطوير امكانياتها بمقدار (٠.١٨٩).

تكشف النتائج الواردة في الجدول اعلاه عن طبيعة ونوع العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي والمنظمات الريادية وبين ابعاد كل منهما، وبالتالي فان الطابع المميز الذي يتمحور حول طبيعة ونوع العلاقة بين المتغيرات الرئيسية الداخلة، تمركز حول وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوضوح الاستراتيجي والمنظمات الريادية، اذ بلغت قوة الارتباط (٠.٨١١)، اي يمكن افراز علاقة ايجابية بين المتغيرات، الامر الذي يمكن من خلاله تعزيز وتطوير امكانيات وقابليات المنظمات الريادية من خلال تطوير امكانياتها ومهاراتها في الوضوح الاستراتيجي، فضلا عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد متغيرات الدراسة، اذ تراوحت قوة الارتباط بين (٠.٢٥٥) لُبعد وضوح الاهداف (STGO) مع الاستقلالية (ORDE) الى (٠.٩٠٩) لُبعد وضوح الهيكل التنظيمي (STOS) مع الابداعية (ORIV).

الشكل (٢) علاقات تأثير الوضوح الاستراتيجي بابعاده في المنظمات الريادية بابعادها



الجدول (٩) الازان المعيارية لعلاقة تأثير الوضوح الاستراتيجي بابعاده في المنظمات الريادية بابعادها

| المسار | Estimate | S.E.  | C.R.   | R <sup>2</sup> | P   |
|--------|----------|-------|--------|----------------|-----|
| STCL   | ٠.٨١١    | ٠.٠٨٦ | 10.108 |                | *** |
| STAP   | ٠.٥٨٧    | ٠.٠٩٩ | 5.285  |                | *** |
| STGO   | ٠.٤١٥    | ٠.١١١ | 3.317  |                | *** |
| STRU   | ٠.٥٢١    | ٠.١٠٢ | 4.443  | ٠.٨٢١          | *** |
| STEE   | ٠.٨٧٨    | ٠.٠٦١ | 13.376 |                | *** |
| STOS   | ٠.٨٦٨    | ٠.٠٤٦ | 12.726 |                | *** |
| STLD   | ٠.٦٦٧    | ٠.١١٥ | 6.510  |                | *** |

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوضوح الاستراتيجي والمنظمات الريادية، الامر يسهم في تطوير امكانات جديدة يمكن من خلالها تحسين الهياكل التنظيمية وتحديد غايات واهداف واضحة المعالم.
- اهتمام العينة المدروسة بجدولة الانشطة الوظيفية للعاملين من اجل تحديد الاجراءات المناسبة لانجاز المهام المطلوبة بكل سهولة
- اهتمام الادارة العليا للعينة المدروسة بصياغة الأهداف بصورة واضحة من اجل تبيان المرتكزات الاساس للاهداف الرئيسية والثانوية، الامر الذي يسهم بشكل اساس في تبيان صورة واضحة امام العاملين من اجل تحديد الاهداف المرغوبة وغير المرغوبة للادارة.

كما كشفت النتائج عن مجموعة من النقاط الجوهرية الخاصة بتأثير ابعاد الوضوح الاستراتيجي في المنظمات الريادية، اذ اشارت النتائج ان اعلى تحسين تمثل في بُعد وضوح دور الموظفين (STEE) اذ ان زيادة وضوح دور الموظفين بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى تحسين وتطوير قابليات المنظمات الريادية بمقدار (٠.٨٧٨) وبخطأ معياري يبلغ (٠.٠٦١) وبقيمة حرجة مقدارها (١٣.٣٧٦). في حين ان ادنى تحسين يمكن ان يحدثه الوضوح الاستراتيجي تمثل في بُعد وضوح الاهداف (STGO) والذي اسهم في تحسين مقدار ضئيل في قابليات المنظمات الريادية، اذ اسهم في احداث تحسين مقدار (٠.٤١٥) وبخطأ معياري مساوٍ لـ (٠.١١١) وقيمة حرجة تبلغ (٣.٣١٧)، الامر الذي يعني ضرورة ان تعمل المنظمات الريادية على تحسين وضوح غاياتها واهدافها بمقدار (٠.٥٨٥).

٧. ضرورة ان تؤكد العينة المدروسة على إتباع العاملين التعليمات والقوانين الخاصة بالعمل على نحو مستمر، الامر الذي يسهم في الحد من حدوث أي صراع داخل مجال العمل.  
٨. ضرورة استثمار اكبر قدر ممكن من نقاط القوة من اجل خلق اكبر قدر ممكن من الفرص الجديدة، الامر الذي يحتم على العينة تطوير امكاناتها في التنبؤ بمتطلبات وحاجات المستهدفين.

#### المصادر

الحكيم، ليث، والقصير، ناتاليا. (٢٠١٥). "الوضوح الاستراتيجي علاقتهم بالركود الاستراتيجي" دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الاهلية العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية السنة الحادية عشر- المجلد الثاني عشر-العدد الخامس والثلاثون.

الشمري، احمد، والموسوي، لمياء، والشمري، سرمد. (٢٠١٦). "تأثير عمليات ادارة الموهبة في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الثالثة عشر، المجلد الاول، العدد ٣٧.

Adams.J. (2005). "Successful Strategic Planning: Creating Clarity. Journal of Healthcare Information Management, Vol. 19, No. 3,p:24-31.

Ambrosini & Bowman. (2009). " What Are Dynamic Capabilities and Are They A Useful Construct in Strategic Management?" International Journal of Management Reviews, Volume 11, Issue 1, pp. 29-49 .

Bai.W,Fengb.Y.,Yuea.Y,Feng.L. (2017). "Organizational Structure, Cross-Functional Integration and Performance of New Product Development Team" 13th Global Congress on Manufacturing and Management, Procedia Engineering 174,Pp 621 – 629

BANTEL.K. (1993). "STRATEGIC CLARITY IN BANKING: ROLE OF TOP MANAGEMENT-TEAM DEMOGRAPHY" Psychological Reports, 1993, V73, 1187-1201.

Davidson, T., Dewettinck, K., & De Baets, S. (2012). Group goal setting in age-diverse teams: investigating the role of goal clarity and reflexivity.

٤. هنالك اهتمام واضح من قبل العينة المدروسة على توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل، الامر الذي يولد شعور واضح بالصلاحيات الممنوحة لهم من خلال المنصب الوظيفي لتسهيل انجاز العمل.

٥. تشجع العينة المدروسة على استعمال التكنولوجيا الحديثة لضمان سرعة الانجاز وتقديم أحسن الخدمات، الامر الذي يسهم في تطوير قابليتها على استثمار الموارد غير الملموسة من اجل تحسين الأداء.

٦. هنالك تركيز واضح على تصميم هيكل تنظيمي واضح يتبع انسيابية السلطة والمسؤولية، الامر الذي يسهم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالادارة.

٧. افتتار العينة المدروسة الى الدور القيادي الذي يسهم في معالجة الصراع في نفس اللحظة.

٨. تشجع العينة المدروسة على الابداع من خلال وسائل متنوعة، الامر الذي يعزز قابليتها على خلق افكار جديدة من اجل معالجة المشاكل حال وقوعها

٩. تهتم العينة المدروسة على اتباع سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على الشركات المنافسة، الامر الذي يعمل على تعزيز عنصر المخاطرة من اجل الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق الزيادة.

#### التوصيات

١. ضرورة اهتمام العينة المدروسة على توزيع المهام بعدالة وانصاف من اجل تحديد الاجراءات المناسبة لانجاز المهام المطلوبة.

٢. ضرورة اهتمام العينة المدروسة بتحديد الطرائق والاساليب الافضل لأداء كل الأنشطة والمهام الوظيفية، الامر الذي يعمل على ضرورة ان يقوم المديرين بتخصيص جزء من وقتهم للتأكد من مدى فهم كل موظف للأهداف الموضوعه.

٣. يتعين على العينة المدروسة الاهتمام بالعاملين لديها من اجل تشجيعهم على انجاز المهام المطلوبة، وتعزيز الشعور لديهم تجاه اهتمام المنظمة بهدافهم.

٤. يتعين على العينة المدروسة وضع اهداف مخططة واستباقية، الامر الذي يعزز قابليتها على استثمار الوقت والجهد بشكل صحيح.

٥. يتعين على العينة المدروسة تطوير امكانات على التحالف مع المنظمات الاخرى من أجل الارتقاء بفاعلية الخدمات التي تقدمها، الامر الذي يحتم على العينة تخصيص الموارد المالية اللازمة من أجل تقديم أفضل الخدمات.

٦. ضرورة اهتمام العينة المدروسة بإدارة البنى التحتية من أجل تحسين فاعلية الخدمات، الامر الذي يتحتم على العينة وضع هيكل تنظيمي واضح ومتميز من اجل ادارة المهام بشكل دقيق.



- Pardakhteh, F., & Mohammadi, F. (2016). Strategic management and development of university-based entrepreneurship models to promote the University of entrepreneurial organizations. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*, PP 933-951.
- Park, Hun Myoung. (2008). "Univariate Analysis and Normality Test Using SAS, Stata, and SPSS", Working Paper, The University Information Technology Services (UITS) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University .
- Perks, K. J., & Hughes, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17(3),pp 1-43
- Sharma.M& Jain.M. (2013). "Leadership Management: Principles, Models and Theories" *Global Journal of Management and Business Studies*, Volume 3, Number 3 , pp. 309-318
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Haynie, J. M. (2010). Entrepreneurial spirals: Deviation-amplifying loops of an entrepreneurial mindset and organizational culture. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(1),pp 59-82.
- Titos. A. (2016). "Title: Strategic Clarity in Services for Manufacturers" PP 1-23
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 393-410..
- Xesha .D, Iwu .C, Slabbert .A, Nduna.J. (2014). "The Impact of employer-employee relationships on business growth" *Journal of Economics*, VOL.5, NO.3:PP. 313-324.
- Zareei.E, Zamani.A, and Tanaomi.M. (2014). "A conceptual model of human resources competencies (HRC) using structural equation modelling: a case study" *Journal International Business Innovation and Research*, Vol. 8, No. 1, pp.1–19
- Fiore, R., & Howard, M. (2013). Empirical Analysis of the Rates of Return Produced by Entrepreneurial Organizations Reaching Initial Public Offering. *Journal of Business and Economics*, Volume 4, No. 12, pp. 1236-1246
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis" ,7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.
- Hall, A. (2008). Overcoming resistance to organizational change initiatives. Unpublished Working Paper Presented at Capella University.
- Hitt. M, Duane .D & Hoskisson.R. (2009). " Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)" Eighth Edition [www.cengage.com/permissions](http://www.cengage.com/permissions).
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), pp19-46.
- Irv. K. (2015) "Beyond Strategic Planning: Strategic Clarity" A version of this article was published in *The Nonprofit Times*, PP 1-3
- Kim, H. S. (2005). Organizational structure and internal communication as antecedents of employee-organization relationships in the context of organizational justice: A multilevel analysis (Doctoral dissertation).
- Moghaddam, J. Y., Khorakian, A., & Maharati, Y. (2015). Organizational entrepreneurship and its impact on the performance of governmental organizations in the City of Mashhad. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, pp 75-87.
- Narasimhan R. (2010). Growing Pains: A Barrier to Successful Corporate Entrepreneurship, *Global Entrepreneurship Research*, Vol. 2., Issue. 1., P:4-24.
- Odhong. E. & Omolo.J. (2014). "An analysis of the factors affecting employee relations in the flower Industry in kenya, a case of waridi Ltd, athi river" *International Journal of Business and Social Science* Vol. 5, No.11,PP.147-160.

## الملاحق

### استبانة

السيد المحترم .....  
السيدة المحترمة .....  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
يسرني أن أضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أعدت كجزء من متطلبات انجاز البحث الموسوم (دور الوضوح الاستراتيجي في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية) وان نجاح هذه البحث مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثله الإجابات من دقة وموضوعية على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في بلدنا بشكل عام وادارة الكلية بشكل خاص.  
شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا .. ومن الله التوفيق.

### الجزء الاول العوامل الديموغرافية

خصائص الشخص المجيب :

|                           |
|---------------------------|
| العمر                     |
| النوع الاجتماعي (الجنس)   |
| اللقب العلمي              |
| عدد سنوات الخدمة الوظيفية |

### الجزء الثاني متغيرات البحث

اولاً:- الوضوح الاستراتيجي:- يشير الى وضوح الاتجاهات وفحص الحاجات المعقدة (Irv,2015:1).

| ت                       | الفقرة  | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|-------------------------|---|--------------|-------|-------|-----------|------------------|
| وضوح الانشطة والاجراءات |   |              |       |       |           |                  |
| ١                       | تقسم أوقات الموظفين وفقاً لمتطلبات الوظيفة ومهامها الأساس                     |              |       |       |           |                  |
| ٢                       | يتم العمل على جدولة الأنشطة الوظيفية للموظفين                                 |              |       |       |           |                  |
| ٣                       | تحدد الإجراءات المناسبة لإنجاز أي وظيفة                                       |              |       |       |           |                  |
| ٤                       | الإجراءات المتبعة لأداء العمل ذات مسارات واضحة وسليمة                         |              |       |       |           |                  |
| ٥                       | هناك اهتمام كاف بجميع الأنشطة التي يقوم بها الموظفين                          |              |       |       |           |                  |
| ٦                       | تحدد الطريقة الأفضل لأداء كل الأنشطة والمهام الوظيفية                         |              |       |       |           |                  |
| وضوح الاهداف            |   |              |       |       |           |                  |
| ١                       | يقوم المديرين بتخصيص جزء من وقتهم للتأكد من مدى فهم كل موظف للأهداف الموضوعية |              |       |       |           |                  |

٢ تحدد الإدارة العليا ما المفترض أن ينجز من قبل جميع الموظفين

٣ تقوم الإدارة العليا بصياغة الأهداف بصورة واضحة

٤ الأهداف الرئيسية والثانوية واضحة لجميع الموظفين

٥ الموظفون مطلعون على مدى ارتباط أدائهم بتحقيق الأهداف الرئيسية

٦ يشعر جميع الموظفين بأن أهدافهم تتوافق مع أهداف المصرف العامة

٧ الموظفين لديهم تصور كامل عن توقعات الإدارة لمستويات إنجاز الأهداف المرغوبة

#### وضوح دور الموظفين

١ لديهم رغبات وأهداف مخطط لها مسبقاً بوضوح

٢ لديهم تقسيم للوقت بشكل صحيح

٣ يدرك الموظفون بشكل واضح ما هي مسؤولياتهم الوظيفية

٤ يدرك الموظفون بالضبط ما هو متوقع منهم إنجازه في المصرف

٥ لديهم شعور واضح بالصلاحيات الممنوحة لهم من خلال المنصب الوظيفي لتسهيل إنجاز العمل

٦ يعرف الموظفون ما ينبغي عليهم القيام به

#### وضوح استعمال الموارد

١ سعى الإدارة العليا إلى إقامة تحالفات مع مصارف أخرى من أجل الارتقاء بفاعلية خدماته

٢ يوجد اهتمام بتخصيص الموارد المالية اللازمة من أجل تقديم أفضل الخدمات

٣ يتم العمل على إدارة البنى التحتية من أجل تحسين فاعلية الخدمات

٤ تشجع الإدارة العليا استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان سرعة الانجاز وتقديم أحسن الخدمات

٥ هناك اهتمام باستثمار الموارد غير الملموسة من أجل تحسين الأداء

#### وضوح الهيكل التنظيمي

١ توجد خارطة مطبوعة توضح الهيكل التنظيمي

٢ الجميع يتبع انسيابية السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي بدقة

٣ الموظفون يواصلون إتباع التعليمات والقوانين الخاصة بالعمل على نحو مستمر

٤ الهيكل التنظيمي مصمم وفقاً لأسس التنظيم اللامركزي بحيث يسمح للموظفين المشاركة في صنع القرار

#### وضوح الادوار القيادية

١ يتمتع المدراء بأدوار قيادية واضحة

٢ هناك عدد من الموظفين يمتلكون مهارات في قيادة فرق العمل

- ٣ هناك غياب واضح لدور القائد
- ٤ يوجد صراع على تولي المناصب الإدارية
- ٥ هناك بعض الموظفين لديهم نزعة في ممارسة أدواراً قيادية

ثانياً:- المنظمات الريادية:- هي اقصى مستوى يمكن ان تصل اليه المنظمة في المحافظة على الجهود والاجراءات الخاصة بها (Shepherd et al,2010:61).

| ت                    | الفقرة   | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|----------------------|--|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| <b>الاستقلالية</b>   |  |                |       |       |              |                       |
| ١                    | ترغب الإدارة بمنح الاستقلالية بهدف توسيع قاعدة الابتكار                                |                |       |       |              |                       |
| ٢                    | تقوم الشركة بمنح الصلاحيات للأقسام والوحدات والأفراد العاملين لتشجيع الإبداع والابتكار |                |       |       |              |                       |
| ٣                    | تزيد الاستقلالية من قدرة وحدات العمل على معرفة الفرص                                   |                |       |       |              |                       |
| ٤                    | تعمل لشركة على استغلال نقاط القوة في كل وحدة عمل من أجل الوصول إلى الريادية            |                |       |       |              |                       |
| <b>الابداعية</b>     |  |                |       |       |              |                       |
| ١                    | تبذل الشركة جهوداً متميزة لخلق الفرص الجديدة .   |                |       |       |              |                       |
| ٢                    | تشجع الشركة الابداع من خلال وسائل متنوعة   |                |       |       |              |                       |
| ٣                    | تبتكر الشركة الحلول الاستثنائية للمشاكل الجديدة  |                |       |       |              |                       |
| ٤                    | تعتمد الشركة مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الافكار المبتكرة                              |                |       |       |              |                       |
| <b>الاستباقية</b>    |  |                |       |       |              |                       |
| ١                    | تعمل الشركة على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية                             |                |       |       |              |                       |
| ٢                    | تحاول الشركة دخولها اسواق جديدة لم يدخلها المنافسون                                    |                |       |       |              |                       |
| ٣                    | تطبق الشركة الفحص البيئي الدقيق الذي يفوق عمل المنافسين                                |                |       |       |              |                       |
| ٤                    | يمثل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي مجهد الشركة لبلوغ النمو العالي                    |                |       |       |              |                       |
| <b>تحمل المخاطرة</b> |  |                |       |       |              |                       |
| ١                    | تتبع الشركة سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على الشركات المنافسة                           |                |       |       |              |                       |
| ٢                    | تفضل الشركة العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح او الفشل   |                |       |       |              |                       |
| ٣                    | تعمل الشركة على اخذ المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية                                  |                |       |       |              |                       |
| ٤                    | تعتمد الشركة عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق النمو             |                |       |       |              |                       |