

# Entrepreneurial Leadership and its Impact on Organizational Excellence: Analytical Research in the National Investment Commission<sup>1</sup>

Fahad Ali Hussien, Prof. Hadeel Khadhim Saeed

University of Baghdad, College of Administration and Economic, Public Administration Department

القيادة الريادية وتأثيرها في التميز المنظمي  
بحث تحليلي في الهيئة الوطنية للاستثمار

أ.د. هديل كاظم سعيد  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

الباحث/ فهد علي حسين  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

DOI:10.37648/ijrssh.v13i01.049

Received: 18 February 2023; Accepted: 21 March 2023; Published: 26 March 2023

## ABSTRACT

This research aims to demonstrate the impact of Entrepreneurial Leadership on Organizational Excellence in the Authority, the research sample, and to diagnose the relationship between the research variables and their dimensions, and starting from the basic problem by asking about the role of entrepreneurial leadership as an independent variable represented by its three dimensions (Proactive, Innovation, Risk Taking) in Organizational Excellence as a variable Responsive, represented by its four dimensions (Customer Satisfaction, Technology Dissemination, Quality of Service, Competitiveness), and for the purpose of reaching the results, the descriptive analytical method was used in presenting and interpreting the research information, and to achieve the research objectives, the questionnaire was used as a main tool for collecting the necessary information as well as field observation. The research community represented all the leaders from (high and middle) in the National Investment Commission, while the research sample (intentionally stratified) numbered (106), and it represented the research sample that is valid for statistical analysis. Their number reached (99) respondents using the comprehensive enumeration method. The statistical analysis of the research concluded To a number of results, the most prominent of which was the presence of a significant impact of entrepreneurial leadership on organizational excellence, and this indicates that entrepreneurial leadership has an effective and influential role in achieving excellence. Regulators, that is, whenever the National Investment Commission seeks to implement pioneering leadership, this will constitute a major and effective factor in reaching organizational excellence.

**Keywords:** *Entrepreneurial Leadership; Organizational Excellence.*

<sup>1</sup> How to cite the article: Hussein F.A., Saeed H.K., Entrepreneurial Leadership and its Impact on Organizational Excellence: Analytical Research in the National Investment Commission; *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, Jan-Mar 2023, Vol 13, Issue 1, 597-622, DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v13i01.049>

## المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى بيان تأثير القيادة الريادية في التميز المنظمي في الهيئة عينة البحث، وتشخيص العلاقة بين متغيرات البحث وابعادها، وانطلاقاً من المشكلة الأساسية من خلال التساؤل عن دور القيادة الريادية كمتغير مستقل متمثل بأبعادها الثلاثة (الاستباقية، الابداع، المخاطر) في التميز المنظمي كمتغير مستجيب متمثلاً بأبعاده الاربعة (رضا الزبائن، نشر التكنولوجيا، جودة الخدمة، التنافسية)، ولغرض الوصول الى النتائج جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في عرض معلومات البحث وتفسيرها، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات اللازمة فضلاً عن المشاهدة الميدانية، وقد مثل مجتمع البحث كافة القيادات من (العليا والوسطى) في الهيئة الوطنية للاستثمار، اما عينة البحث (قصدياً طبقية) كان عددها (106) وقد مثلت عينة البحث الصالحة للتحليل الاحصائي بلغ عددهم (99) مستجيباً بالاستعانة بأسلوب الحصر الشامل، وقد خلص التحليل الاحصائي للبحث إلى عدد من النتائج كان أبرزها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الريادية في التميز المنظمي، وهذا يدل على أن القيادة الريادية دوراً فاعلاً ومؤثراً في تحقيق التميز المنظمي، أي أنه كلما سعت الهيئة الوطنية للاستثمار إلى تطبيق القيادة الريادية فإن ذلك سيشكل عاملاً رئيسياً وفاعلاً للوصول إلى التميز المنظمي .

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، التميز المنظمي.

🌀 بحث مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة:

تشهد بيئة المنظمات تغيرات دراماتيكية متسارعة في طبيعتها ، إذ تمثل في مجملها تحدياً لمختلف المنظمات وقياداتها التي تسعى الى العمل بجدية نحو توظيف الموارد وترصيف وتكثيف مختلف القوى التي تمتلكها لتصل الى الاستقرار، اذ اصبح التطور وسيلة ناجعة وسبيل متاح لغرض البقاء والنمو والحفاظ على تميز المنظمة ، لذا دفعت تلك التغيرات والتطورات ومنها التكنولوجية وما تبعها من تغير الوظائف الى السعي المستمر للوصول اليه من خلال وجود قيادة فاعلة تمتلك مستوى متميز من الخبرة المهنية والسلوكية والقدرة على وضع استراتيجيات مرنة والتأثير في جميع افراد المنظمة وحثهم على قبول التغير والتميز عبر منظمة عمل متطورة ومبتكرة وغير تقليدية .

من اجل ذلك انصب جهد الباحث على اختيار أسلوب قيادي يسمح بربط اهداف المنظمة والعاملين واصحاب المصالح والعمل لتحقيقها في نفس الوقت ، وامكانية تعميمه وبما يتلاءم مع متطلبات ادارة المنظمات المعاصرة ويدعم مناخها التنظيمي الابداعي ، ولا يجعل تأثير القيادة محصور في اعلى الهرم وانما ينتقل بصورة متوازية عبر جميع مستويات الهرم الإداري ، من خلال تمكينهم من زيادة مشاركتهم في القرارات ، لذا برزت الحاجة الى وجود

قيادة ريادية تمتلك القدر الكافي من المهارات والمعرفية والابداع والاستباقية التي تمكنها من ممارسة أدوارها المتعددة في آن واحد ، فالحاجة لتحقيق عوامل القيادة الريادية للحفاظ على التوازن في سلوكيات القيادة والحفاظ على قدرات من يتصدى للقرار في مفاصل المنظمات العامة.

ويمكن تصنيف القيادة الريادية ضمن أكثر الانماط القيادية رغبةً في تحقيق التميز المنظمي سواء بخدماتها او مواردها البشري او تميزها الفكري والاداري ، وذلك لضمان رضا زبائننا الداخليين والخارجيين والمحافظة على موقعها وتطورها لتحقيق الأداء المتميز للمنظمة عبر استراتيجية قوية قادرة على توليد النتائج تحت الظروف المتغيرة من خلال وحدة القيادة والالتزام الجماعي وتوفير سيولة الموارد وتكون قادرة على التكيف والمرونة من عملية الى أخرى لتحقيق رضا الزبائن وتقديم خدمات جديدة ومحسنة لتمكين المنظمة ان تكون متميزة وابداعية في الاستجابة للتنافس بنجاح على مستوى العالم .

ومن هنا تبلورت فكرة الباحث والتي حاول من خلالها تسليط الضوء على دراسة تأثير ( القيادة الريادية) التي تشكل الاتجاه الحديث لإدارة المنظمات لتحقيق التميز المنظمي ، ولكي يتحسن ادراك وفهم الهيئة الوطنية للاستثمار وبشكل أكثر دقة لهذا الدور، فقد دعت الحاجة الى وجود متغير تفسيري (القيادة الريادية) من جهة، له تأثير في التميز المنظمي وعبر ابعاده (رضا الزبائن ، نشر التكنولوجيا ، جودة الخدمة ، التنافسية)، اذ لجأ الباحث الى تطبيق هذه المتغيرات في الهيئة الوطنية للاستثمار ، كونها تمثل احد اركان الدولة العراقية المختصة بتقديم خدمة اجتماعية واقتصادية وسياسية وتعد واجهة لنهوض البلد لقطاعات المختلفة كافة ومهمة لجميع شرائح من افراد المجتمع ، اذ تحتاج الهيئة الى أسلوب قيادي مؤثر يمكن اعتماده لمواكبة التطور والتوسع في القطاع الاستثماري ، فضلاً عن التغلب على المشكلات والصعوبات التي تواجهها الهيئة ، في ظل اتساع هذا القطاع وتنامي مؤسساته المعنية بتقديم هذه الخدمة ومن هنا تجسدت مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل الاساس الذي مفاده، (هل وظفت الهيئة الوطنية للاستثمار القيادة الريادية في التميز المنظمي ؟)

#### المبحث الاول : الجانب المنهجي للبحث

##### أولاً : مشكلة البحث

تمثل مشكلة البحث حاجة فعلية يستشعرها الباحث ويناقشها من خلال اسباب منطقية تنسج في طياتها ملامح المشكلة من خلال المعاشية الميدانية تبين ان هناك أسباب قد ادت الى الضعف في المبادرة والسعي نحو التميز تمخضت عنها عدة ظواهر سلبية منها عدم التطور التكنولوجي المتمثلة بالحوكمة الالكترونية وعدم توفر البوابات الالكترونية لتسهيل عمل المستثمرين لتقليل الإجراءات لمنح الاجازة الاستثمارية الواجب تسليمها خلال (48) ساعة بدلاً من اشهر وتمددت الى سنة بسبب عدم ربط بوابة إلكترونية لجميع القطاعات (وزارة المالية ، عقارات الدولة ،

امانة بغداد ، المحافظات ، بلديات المحافظات) الواجب حصول الموافقات الأصولية وكذلك تأخير تحديد قيم بدلات البيع او الايجار مما يؤدي الى عدم رضا المستثمر وعليه انخفاض جودة الخدمات و التأخير في انجاز العمل فضلا عن ضعف القدرة على التحول بمرونة وعدم اتباع المنهج الوقائي و الاستباقي في التعامل مع التحديات التي قد تطرأ على البيئة الاستثمارية العراقية مما حتم على المنظمات ضرورة ان تتبنى القيادة التي تحمل منظورا فكريا يتسم بالمبادأة والقدرة على ادارة المنظمة وفق اسس عقلانية وواقعية تحمل في طياتها الأسس والمبادئ التي تقوم عليها خاصة الحاجة الى تميز المنظمة لكثير من جوانبها، وعلى هذا الأساس تبلورت مشكلة البحث الحالي إذ تم ملاحظة عدة مشاكل في جوانب التميز المنظمي في الهيئة المبحوثة، لذلك تكمن مشكلة في الاجابة عن التساؤل الرئيس هل للقيادة الريادية وابعادها ( كمتغير مستقل ) تأثير في التميز المنظمي وابعادها ( كمتغير تابع ) و الأمر الذي أفضى إلى وضع الباحث لبعض التساؤلات الفكرية الفرعية المهمة في مشكلة البحث الحالي و التي تجسدت بمجملها الملامح الرئيسة لمشكلة البحث وكالاتي:-

- 1- ما طبيعة ومستوى الأهتمام بمتغيرات البحث وأبعادها الفرعية في الهيئة المبحوثة ؟
- 2- ما مستوى تبني التميز المنظمي بأبعاده الفرعية ؟ في الهيئة المبحوثة ؟
- 3- ما مستوى تبني القيادة الريادية ؟ وما هي الأبعاد التي تحظى بأهتمام أكبر؟ في الهيئة المبحوثة
- 4- هل تؤثر القيادة الريادية على التميز المنظمي في الهيئة المبحوثة ؟

ثانياً : أهمية البحث : تتجلى أهمية البحث من خلال الجانبين التاليين :

- أ - جانب الأهمية المعرفية : وتتمثل بالندرة في الدراسات التي تناولت متغيرات وأبعاد البحث، مما يُمكن اعتباره إسهام جديد وإضافة متواضعة في أئراء المكتبة المعرفية العراقية والعربية والعالمية في ميدان علم الإدارة العامة.
- ب -جانب الأهمية التطبيقية : والتي تتمثل بالاتي :
  - 1- ينسجم هذا البحث مع التوجه الحكومي الحالي نحو التحول الرقمي للمنظمات العامة وخاصة الخدمة منها.
  - 2- يعد البحث الحالي مساهمة علمية و تطبيقية للوقوف على مستوى تأثير متغيرات البحث (القيادة الريادية والتميز المنظمي) للهيئة الوطنية للاستثمار.
  - 3- تبرز أهمية البحث الميدانية في اختياره للقطاع الاستثماري الذي يمثل احد القطاعات المهمة في البلد بوصفها تقدم خدمات ذات قيمة تلامس افراد المجتمع كافة وكذلك دورها في تشغيل الايدي العاملة ، ثم تقديم بعض الحلول عبر تحليل وتفسير البيانات بمجموعة متنوعة من الوسائل الاحصائية والخروج باستنتاجات وتوصيات لفائدة الهيئة المبحوثة.
  - 4- كما تكمن أهمية هذا البحث في محاولته لتوفير قاعدة معلومات يمكن توظيفها في الهيئة من أجل مواجهة المتغيرات الحالية و المستقبلية، ولتحديث أساليبها في العمل، بما يضمن افادتها من القيادة الريادية الذي يُسهم في تحقيق التميز المنظمي.

**ثالثاً: أهداف البحث :**

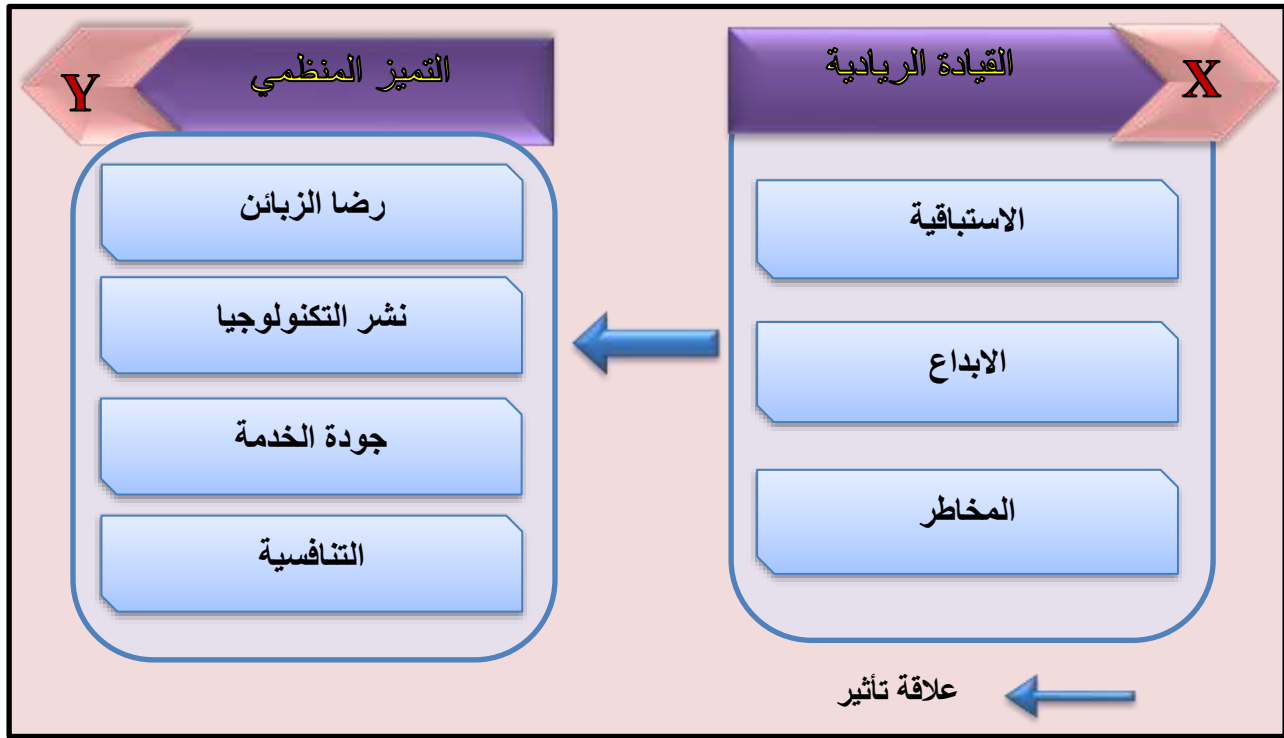
يسعى البحث الحالي لتحقيق جملة اهداف اذ يأتي هذا الاسهام العلمي المتواضع تناغماً مع الاهتمامات التي اظهرها الفكر الاداري في متغيرات الدراسة , وعليه يطمح البحث الحالي الى تحقيق جملة من الاهداف ومنها ما يلي :

- 1- عرض وتقديم اهم المفاهيم النظرية واستنباط المضامين الفكرية لمتغيرات البحث الحالي (القيادة الريادية، التميز المنظمي) من خلال الاطلاع على اهم الطروحات العلمية الخاصة بتلك المواضيع في الفكر الاداري بدءاً من نشأتها ومفاهيمها الدقيقة وخصائصها التي تميزها مروراً بعمق ابعادها وصولاً لأليات تطويرها مع الاستدلال على التقارب والتباين في وجهات النظر.
- 2- تشخيص مستوى كل من القيادة الريادية، التميز المنظمي في الهيئة المبحوثة.
- 3- الوصول الى مخطط فرضي يعتمد على منهجية علمية واختباره للوصول الى صورة تعكس تحسين التميز المنظمي من خلال القيادة الريادية.
- 4- الوقوف على مقاييس كل متغير من متغيرات البحث وإمكانية تطبيقها وثباتها وصدقها.
- 5- الوقوف على إبعاد متغيرات الدراسة وتوضيح أهميتها فضلاً عن تحديد الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد القيادة الريادية في التأثير على التميز المنظمي لدى القيادات في الهيئة والاهتمام بالأبعاد ذات الاهمية الأكبر.

**رابعاً: المخطط الفرضي للبحث :**

يجسد مخطط البحث الفرضي مجموعة العلاقات المنطقية وطبيعتها بين متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية والتي تحدد الملامح الرئيسية ومسار البحث بشكل مخطط، يساهم في دعم مشكلة البحث وتحقيق أهدافه وصياغة فرضياته، وبناءً على ذلك تم تصميم نموذج المخطط الفرضي للبحث بالأعتماد على مقاييس رصينة تم الحصول عليها من خلال مراجعة الأدبيات والبحوث العلمية، وتوظيفها وتعديلها بما ينسجم مع بيئة العينة المبحوثة، وكما موضحة في الشكل (1)، وهي كالآتي :

- 1- المتغير المستقل (X) : ويتمثل بالقيادة الريادية بأبعاده الرئيسية وهي ( الاستباقية ، الابداع ، المخاطر ) .
- 2- المتغير المستجيب (Y) : ويتمثل بالتميز المنظمي بأبعاده الرئيسية وهي (رضا الزبون ، نشر التكنولوجيا، جودة الخدمة ، التنافسية) .



الشكل (1) نموذج البحث الفرضي

المصدر : إعداد الباحث

خامساً : فرضيات البحث :

تم صياغة فرضيات البحث في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته، وتحقيقاً لأهداف البحث، وبما ينسجم مع الأنموذج الفرضي المقترح إلى فرضية رئيسية تنبثق منها فرضيات فرعية ، وهي كالآتي :

الفرضية الرئيسية : ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الريادية في التميز المنظمي ) وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- فرضية البحث الفرعية الاولى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاستباقية في التميز المنظمي).
- 2- فرضية البحث الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الابداع في التميز المنظمي).
- 3- فرضية البحث الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المخاطر في التميز المنظمي).
- 4- فرضية البحث الفرعية الرابعة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الريادية معاً في التميز المنظمي).

سادساً : منهج البحث :

أعتمد البحث الحالي على ( المنهج الوصفي التحليلي)، والذي يُعد من المناهج الأكثر شهرة استخداماً في الأبحاث العلمية المتنوعة، كما يمتاز بقدرته على التحري ورصد الظواهر كما هي في الواقع ودراسة الحقائق حول الظواهر

والأحداث من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها واستنتاج دلالاتها ، والتوصل الى نتائج تساهم في فهم الواقع ، بالتالي فأن لهذا المنهج أفضلية الأستخدام في هذا البحث .

#### سابعاً : مجتمع البحث وعينته :

يمثل مجتمع البحث كافة القيادات في دوائر واقسام وشعب الهيئة المتمثلة برئيس الهيئة ونائبه والمدراء العاميين ومعاونيهم ومديري الاقسام والشعب والبالغ عددهم ( 106 ) بأسلوب الحصر الشامل ، إذ استخدم الباحث العينة الطبقية النسبية ، ، ولضمان تحقق متطلبات البحث فأن الباحث عمل على توزيع ( 106 ) مشاهدة على عينة البحث، وعند تفريقها كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (99) مثلت المجموع الكلي لعينة البحث .

#### ثامناً : مصادر واساليب جمع البيانات :

أعتمد الباحث في تغطية البحث بشكل كلي على جانبين ، وكما يلي :

1- الجانب النظري : اعتمد الباحث في تغطية الجانب النظري على ما ورد في المصادر العربية والاجنبية من

الكتب والاطاريح والرسائل والبحوث والمقالات واصدارات المؤتمرات والدوريات، والاستفادة من شبكة

الويب (الانترنت) في الحصول على المصادر والدراسات الأجنبية الحديثة المنشورة على المواقع

الاكاديمية وفي المجالات العالمية.

2- الجانب العملي : وتضمن ما يلي :

الاستبانة : وتمثل المصدر الرئيسي الذي أعتمده الباحث في جمع المعلومات اللازمة بغية استكمال المتطلبات

المتعلقة بالجانب العملي للبحث، تتكون من مجموعة من الأسئلة صيغة فقراتها بالاعتماد على مقاييس أجنبية

تمتاز بالحدثة ، وقد تضمنت الأسئلة جزئين مهمين :

تضمن الجزء الأول المعلومات الشخصية لعينة البحث والمتمثلة بـ (النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية ، المؤهل

العلمي ، العنوان الوظيفي ، مدة الخدمة ) .

أما الجزء الثاني فيستهدف المستوى الكلي للهيئة المبحوثة ويتضمن الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث

(القيادة الريادية ، والتميز المنظمي) والمكونة من (27) سؤال. ويظهر الجدول (1) المصادر الرصينة المعتمدة

في إعداد فقرات الاستبانة .

## الجدول (1) المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وفقراتها والمقياس المعتمد

المصدر (المقياس المعتمد)	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
XIMENES & Mateus, ,2019) et al	1 - 4	4	الاستباقية	القيادة الريادية (متغير مستقل)
	5 - 7	3	الابداع	
	8 - 10	3	المخاطر	
(Al-Jedaiah, M. N., & Albdareen, R. ,2021)	26 - 29	4	رضا الزبائن	التميز المنظمي (متغير مستجيب)
	30 - 34	5	نشر التكنولوجيا	
	35 - 38	4	جودة الخدمة	
	39 - 42	4	التنافسية	

المصدر : إعداد الباحث

## المبحث الثاني : الجانب النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للقيادة الريادية من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة بـ (الاستباقية، الإبداع، المخاطر)، والإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية حيث المفهوم والأهمية والأبعاد المتمثلة بـ (رضا الزبائن، نشر التكنولوجيا، جودة الخدمة، التنافسية) وكما يلي :

أولاً : القيادة الريادية :

تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ازمة قيادة حقيقية متمكنة من محاكاة الابداع والميل الى تقديم الفريد والاستباقي وادارة المرحلة الراهنة التي تتسم بالتعقيد والديناميكية , مما افضى ذلك الى تكثيف جهود الدارسين والباحثين في مجال السلوك التنظيمي للكشف عن الانماط القيادية المستجدة التي تتسم بالمُبادأة والتطلع نحو تحقيق رسالتها الريادية في مجال التنافس من خلال احكام مواجهة التحديات التي تحيط بالمنظمة وتحريك عجلة التطور نحو انجاز الاعمال بصورة مبتكرة ومستحدثة اذ جاءت القيادة الريادية كأحد تلك المحاولات العلمية الجادة اوضحت في وقتنا الحاضر احد الانماط القيادية المتمرسه في ادارة دفة التغيير والتطور. ولغرض الإحاطة بالموضوع نتناول في هذه الفقرة (مفهوم ، وأهمية ، وأبعاد القيادة الريادية)، وكما يلي:



1/ مفهوم القيادة الريادية :

حظيت القيادة على اختلاف انماطها ومستوياتها باهتمام واسع من قبل الباحثين ، اذ درست القيادة من زوايا مختلفة تبعا لتباين وجهات نظرهم حول نمط القيادة الريادية (Deintino et al., 2017:105)، اذ عرفت القيادة على أنها القدرة على بث الثقة والدعم بين الافراد العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية، وبالمثل عرّف (البردان، 2017:35) فضلا عن انها "القدرة على إلهام الآخرين وتشجيعهم على التغلب على التحديات وقبول التغيير المستمر وتحقيق الأهداف؛ اذ عبرت القيادة عن قدرة الفرد على امتلاك القوة التي تركز على كيفية تحديد الاتجاهات من خلال تكييف القوى من منظور تنظيمي ، ويعتمد نجاح هذه القدرة على المهارات القيادية الفعالة للإدارة والقيادة الريادية هي احدى هذه المهارات القيادية (Alvarez and Barney, 2007;3).

اذ تباينت وجهات نظر المختصين حول تعريف القيادة الريادية مما افضى هذا التنوع في الطروحات الفكرية الى توجهات عدة في توضيح ماهية هذا النمط المستجد يمكن عرضها فيما يلي  
: (Roomi & Harrison, 2011:2) (Röschke, 2018: 21-22)

1. منظور رائد الاعمال كقائد : منظور مستمد من ريادة الاعمال بأعتبر راود الاعمال قادة بحكم موقفهم.
2. منظور القائد يمتلك عقلية ريادية : اذ اكد هذا التوجه على اهمية العقلية الريادية للقيادة الفاعلة ، اذ يسعى من  $PC = (HC + SC + DC)$  ارها بما يمتلكه من روح المخاطرة والاستباقية ويجعله قادراً على قيادة المنظمة بفاعلية نسبية .
3. منظور تقاطع مفهومي القيادة والريادة: ينظر هذا التوجه للقيادة على أنها رؤية استراتيجية مقترنة بقدرة التأثير وتحفيز التابعين ، من خلال المنظمة وعمليات وثقافة، بينما الريادة تعني (السعي وراء الفرص التي تتجاوز الموارد المتوفر للأفراد أو المنظمة)، وتأتي القيادة الريادية لتكون مزيجا بين هذين المفهومين.
4. منظور عملياتي: في ضوء هذا تتضمن العمليات (انتاج فكرة انموذج جديد والتحقق من نجاحه، وضع رؤية ورسالة تنظيمية وإرساء ثقافة تنظيمية داعمة ، بناء فريق وتعظيم امكانياته ، تنفيذ الانموذج لتوليد القيمة وتقديمها واكتسابها ) وتصور القيادة الريادية كعملية تتضمن قدرات رئيسة تسعى من خلالها تحقيق التميز في الأداء الكلي.

2/ أهمية القيادة الريادية :

تعد القيادة الريادية عاملاً مهماً يؤثر على أداء المنظمة (Karcioglu&Yucel,2004:417) كونها تؤثر على المواقف والسلوكيات الفردية بما في ذلك السلوك المبتكر للعاملين (Iqbal et al.,2020:4) ، اذ تسهم القيادة الريادية في إدارة الأنشطة وتحسين الاداء لتعزيز الابتكار والتكيف في ظل بيئة اعمال متغيرة ومضطربة (utoyo et al.,2020;8) ، اذ تكمن في توليد ميزة تنافسية وتنموية للمنظمات في المستقبل البعيد

وإعادة التفكير الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة والاستثمارات والسعي لاستدامة الميزة التنافسية لمواجهة التغيرات السريعة في البيئة المعاصرة (السكرانه , **Ranjbar et al.,2014;2**) . (75-73: 2009)

تؤثر القيادة الريادية في الابداع والاعتراف بالفرص في المنظمات الصغيرة والمتوسطة من خلال صياغة رؤية وتوقع قدر معين من اللاتأكد، والتصور والحفاظ على المرونة في ان تكون أكثر ريادية لتعزيز أدائها وقدرتها على التكيف والبقاء على المدى الطويل (Leitch&Volery,2017:149).

### 3/ أبعاد القيادة الريادية :

#### 1- الاستباقية : (Proactiveness)

تتضمن الاستباقية برنامجًا تعليميًا يدعم مراجعة الممارسات المجدية والفعالة في تحسين الأعمال (Bode&Bensing,2006:272) , اذ عُرف (Pirinen&Fränti,2008:83) الاستباقية كفاءات لها ميزات مرنة وتتضمن أنشطة مرنة ودورية ، وعرفها اخرون بالجهد المبذول لتغيير وضع السوق المستقر من خلال تطوير الخدمات وعمليات جديدة، لتكون أول من يكتسب الميزة التنافسية ، وأشار (Lumpkin&Dess,2018:136) ، بأن تركز الاستباقية على المثابرة والقدرة على التكيف والاستعداد لتحمل مسؤولية الفشل، وقد تم استخدام المصطلح للإشارة إلى البحث المستمر عن فرص السوق والتجريب مع الاستجابات المحتملة للاتجاهات البيئية المتغيرة ، ويشير النشاط المؤيد إلى العملية التي تهدف إلى توقع الاحتياجات المستقبلية والعمل وفقًا لها من خلال البحث عن فرص جديدة قد تكون أو لا تكون مرتبطة بخطط العمليات الحالي ؛ تقديم منتجات وعلامات تجارية جديدة من قبل المنافسين والقضاء بشكل استراتيجي على العمليات التي هي في مراحل النضج أو الانحدار من دورة الحياة (Miao,2019;1122).

اما الاستباقية واثرها على المنظمات لذلك تغلغت القيادة الريادية في استراتيجيات العديد من المنظمات، لأنها وجدت نفسها تعيد تحديد أسواقها باستمرار، وإعادة هيكلة عملياتها، وتعديل نماذج أعمالها، فقد أصبح تعلم مهارات التفكير والعمل الريادي مصدر الميزة التنافسية، والابتكار المستمر (من حيث المنتجات والخدمات والعمليات والتقنيات والإجراءات الإدارية والهيكل) والقدرة على المنافسة بشكل استباقي في الأسواق العالمية هي المهارات الأساسية التي ستحدد أداء المنظمات في عالم اليوم (Ireland&Webb,2007:49).

#### 2- الابداع : (Innovation)

يمكن النظر إلى الابداع على أنه بُعد من أبعاد القيادة الريادية، يعد كونه مفتاح المستقبل لأية منظمة وبدونه لا تستطيع العبور الى المستقبل مهما كانت كفاءة في حاضرها (اللامي وحسين ، 2009:221)، يؤثر الابداع على القيادة الريادية، الابداع هي نتائج مهمة لعقلية القيادة، وثقافتها وممارسات الاعمال الريادية فضلاً عن الإدارة الاستراتيجية

لموارد المنظمة (Surie&Ashley,2008:235) وأن القيادة الريادية تؤدي إلى نتائج أو تميل إلى الإبداع من خلال مسارات مختلفة تؤدي إلى نتيجة الإبداع ذاته ويقترح (Bledow et al.,2009:305) أن الخبرة الفنية والإبداع من جانب القيادة الريادية مهمان لنجاح المشروع ويقترحون أن القيادة الريادية يجب أن تشمل ثلاث بؤر رئيسية:

(1) توليد الأفكار (2) هيكلية الفكرة (3) ترويج الفكرة. ومع ذلك الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في أي مجال" في سياق القيادة الريادية هو القدرة على التعرف على فرص الريادية، لخص (Surie&Ashley,2008:236) الخصائص السبعة في القيادة الريادية التي تتصف بالأبداع واهمها :

- يجب أن يكونوا القادة مبدعين للغاية ولديهم أسلوب ريادي، أي أن يكون لديهم دافع قوي للإنجاز
- أن يكونوا متحمسين ومبدعين للغاية.
- وان يتصرفوا بسرعة عندما تظهر الفرصة،
- أن يكونوا دائمًا في حالة حركة.
- وأن يمتلكوا رؤية مستقبلية.
- تعارض التسلسل الهرمي والبيروقراطية
- تمتلك القيادة الريادية روح المبادرة والمثابرة والاصالة لكي تتصف بالقيادة المبدعة (خيرالله ،

(29:2009

اما تأثير الإبداع على المنظمات ، يجب أن تدرك المنظمات أهمية الإبداع من أجل البقاء في الصدارة بسبب التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات، والحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة (عباس ، 2021: 76)، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير، ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع (مساعد، 2021:385).

### 3- المخاطر : (Risk-taking)

تتسم القيادة الريادية في الغالب بميلها وقدرتها على تبني المخاطر المحسوبة، لذا فإن كفاءة القيادة الريادية في قدرتها على قبول المخاطرة (Bagheri,2013:25) ، وتعرف المخاطرة بأنها رغبة القيادة في امتصاص اللاتأكد وتحمل عبء المسؤولية عن مستقبل الأعمال (Chen,2007:3) ، وفقاً للعديد من المؤلفين فإن المخاطرة تشتمل على رغبة القيادة الريادية في تحمل مخاطر المعتدلة في تخصيص الموارد للتعامل مع الفرص (Currie et al.,2008:86). والميل إلى المخاطرة مهمة للقيادة في سياقات معينة، وفي مثل هذه السياقات ، قد تكون القيادة

الريادية أكثر ملاءمة من البدائل مثل القيادة الإدارية، تتوافق تفضيلات المخاطر لدى الأفراد مع "تصرفاتهم في المخاطر"، والتي تُعد جنبًا إلى جنب مع العوامل السياقية تنبؤًا جيدًا بمواقفهم تجاه المخاطر في سياقات محددة (Oneal,1993:104). فلماذا المخاطرة والقيادة الريادية مرتبطان؟ نظر في نزعة المخاطرة لدى القيادة الريادية، زعموا أن القيادة الريادية لديها ميل أكبر للمخاطرة من القيادة الأخرى وأن الميل إلى المخاطرة كان وما زال مكونًا حيويًا في القيادة الريادية (Stewart&Roth,2004,1).

من ناحية أخرى بعد تأثير المخاطر على المنظمات توجه لدعم المشروعات الجديدة حتى عندما تكون النتائج والعوائد غير مؤكدة. كما ذكرنا، ممارسات توجيه العمل هي ممارسات محفوفة بالمخاطر من الناحية المالية. على الرغم من عدم الحصول على الربح المتوقع على المدى القصير، إلا أنه من الواضح أن الربحية تزداد على المدى الطويل، وعليه يتعين على المنظمات أن تكون أكثر ابتكارًا في المنتجات والخدمات والعمليات، وأن تكون أكثر استباقية وتوجهًا نحو المخاطر من أجل التنافس مع منافسيها في جميع المجالات (Arshad,2014:48).

### ثانياً : التميز المنظمي :

تضاعفت في الآونة الأخيرة التحديات التي تواجه المنظمات بدرجة كبيرة بسبب التطورات التكنولوجية والمعلوماتية في عصرنا الحالي، فضلاً عن مواجهة الضغوط المتزايدة الناتجة عن التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، أذ شكلت هذه التحديات حاجزاً امام عمل وتقدم هذه المنظمات بشكل عام والمنظمات العامة بشكل خاص، مما دع لتحرك المنظمات صوب مواجهة هذه الصعوبات ومواكبتها من خلال الحفاظ على مستويات متميزة من النمو والتقدم والارتقاء بمستوى أدائها والإفادة من القيادة على جعل المنظمة في موقع متميز بما يضمن بقائها واستمراريتها في بيئتها المتغيرة بالاعتماد على تطور موردها البشري الذي يعد بمثابة شريان المنظمة وامتلاكها تكنولوجيا حديثة وتحقيق رغبات الأطراف الداخلية والخارجية وتقديم خدمات متميزة للوصول لرضا الزبون الذي فرض عليها الاستمرارية بالسعي الى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها مما جعل القيادات الإدارية والوحدات التنظيمية تبذل المزيد من الابداع والابتكار لتحقيق النجاح والتميز والتفوق في كافة المجالات الإدارية والتنظيمية والتقنية. وقد تضمنت هذه الفقرة (مفهوم التميز المنظمي ، متطلبات التميز المنظمي ، أبعاد التميز المنظمي) . وكما يلي:

### 1- مفهوم التميز المنظمي :

ان مصطلح التميز مشتق من الكلمة اللاتينية التي تسمى " " **Exceller** والتي تعني "الصعود" (Attafar,Forouzan&Shojaei,2012:119). وأشاروا إلى أن هذا المصطلح له معنى مختلف في الأدب وفقاً لمجموعة من الباحثين، كأمثلة: التميز معناه الجودة، القيمة، المناسب للاستخدام. إذ عرّف التميز المنظمي بأنه

"التزام بالتنمية المستدامة والنمو المستدام من أجل تحقيق رضا الزبون وزيادة مستمرة في ربحية البيئة الداعمة الشاملة". بالإضافة إلى ذلك، أشار آخرون إلى أن التميز قد تم إنشاؤه من أجل تحديد قدرات المنظمات لتحقيق الجودة، والوعي المتنامي بالجودة، والأداء المتفوق، والتميز في الأداء، في إطار تنافسي (Ahadinezhad&Mostahfezian,2012:328).

وبالاتجاه ذاته عرفت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) التميز المنظمي ممارسة متميزة مثل الابتكار والتحسين التي يمكن أن تمارسها المنظمات لتحقيق الهدف النهائي وبمعنى آخر، يعد التميز المنظمي ممارسة تشرح تأثير المتغيرات المستقلة على الأداء المنظمي لذا، فإن التميز المنظمي ليس الهدف النهائي لتحقيق الجوائز والميداليات، ولكنه مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات مثل الابتكار لتحقيق أداء منظمي أعلى (Calvo - Mora et al.,2016;6)، إذ أشار إلى التميز المنظمي بأنه مفهوماً شاملاً في الفكر الإداري والاستراتيجي المعاصر، يجمع بين مقومات تطوير المنظمات على أسس التمايز والرقي في مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية من جهة، وبين كيفية تحقيق الترابط والتناسق المتكامل بين عناصرها الداخلية واستثمار مقدراتها الجوهرية لتحقيق ميزة تنافسية وصولاً لتلبية تطلعات واهتمامات أصحاب المصالح كافة (العززي,2015:914). فضلاً عن أنه انعكاس للقدرة على المواءمة وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لأعلى معدلات الفاعلية للوصول إلى مستوى المخرجات التي تلبى احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المرتبطة بالمنظمة (Raeda,2022:107)، فضلاً عن فقد تمت الإشارة إلى التميز المنظمي بأنه "جهود مستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى الزبائن المتطلبات في حدود توقعات الأعمال (Abdussalam ,2020:64).

## 2- متطلبات التميز المنظمي :

يقدم التميز المنظمي الدعم للمنظمات لمواجهة مستقبل قائم على النمو والتحسين والتنمية المستدامة. إذ يعتمد على النجاح المستدام للمنظمة وقدرتها على البناء المستمر من خلال دمج القدرات الجديدة والمتغيرة، فالتميز المنظمي لم يقتصر على ما ستحققه المنظمات على المدى القصير ولكنه بالأحرى رحلة مستمرة، مع توقع نتائج مؤثرة على المدى المتوسط إلى الطويل (Raeda,2022:113)، ولا يتم ذلك إلا من خلال مجموعة من المقومات والمتطلبات المحفزة للوصول إلى نتائج إيجابية تمكن من الوصول للمنظمات إلى الهدف المرسوم الذي أشار إليها (Uygur,2013:986) (Ringrose,2013:445-446) وهي كالآتي:

1. **مشاركة القيادة:** لضمان التزام الإدارة العليا ومشاركتها الفاعلة في تعزيز التواصل بين أجزاء المنظمة.
  2. **المواءمة:** على المنظمة فهم العمل والعمليات المترابطة والمتداخلة ويجب أن تكون جميع الأنشطة متوافقة مع الاتجاه المحدد.
  3. **التركيز على الزبون:** فهم وتلبية احتياجات الزبون الهدف الأساسي لجميع الافراد في المنظمة.
  4. **إشراك الافراد:** رعاية وتعزيز التعاون والعمل الجماعي وإعطاء الموظفين الفرصة لتطوير إمكاناتهم الكاملة.
  5. **إدارة العمليات القائمة على الوقاية:** تحقيق الاتساق في العمل وتطوير عقلية الوقاية.
  6. **تنمية العلاقات:** تطوير العلاقات مع الموردين والزبائن والشركاء والمحافظة عليها لرفع القيمة المضافة للمنظمة.
  7. **التحسين المستمر:** تسخير المعرفة الجماعية والمهارات وإبداع أصحاب المصلحة لمواصلة التحسين والتطوير
  8. **اتخاذ القرار على أساس البيانات:** اتخاذ القرارات على أساس قياس الأداء.
  9. **الالتزام المجتمعي:** السعي لفهم المنظمات وإثباتها الالتزام تجاه المجتمع للوصول للتميز. وتنصب المتطلبات المذكورة مجتمعة أعلاه في إطار التميز المنظمي والمتكون من ثلاث حلقات:
1. **الداخل-المبادئ** التي تميز ثقافة وقيم المنظمة وتصور الطريقة التي يعمل بها الافراد سويًا ومع أصحاب المصلحة
  2. **المركز-أفضل الممارسات** والمتطلبات عبر (9) مجالات إدارية رئيسة
  3. **الخارج-أفضل الممارسات** المستخدمة للتحسين المستمر والمقاييس الاداء يعد التميز المنظمي أداة لقياس رضا الزبائن وأصحاب المصلحة والموظفين في نفس الوقت من أجل الحصول على تقييم شامل للأداء الكلي للمنظمة (Diekola,2016:27) لرصد وتحديد الفرص لكل مجال الادارة والمنظمة ككل.
- 3- أبعاد التميز المنظمي :**

### 1- رضا الزبائن (Customer satisfaction) :

تتعرض المنظمات العامة في هذه الفترة إلى متغيرات كثيرة، ومنافسة شديدة، وفتح أسواقٍ جديدة من خلال المنظمات المنافسة الأخرى، وهذا مما يزيد العبء على ادارتها وتحتاج إلى رفع مستويات الجودة والتميز في الخدمة والمنتجات، ومن طرف آخر فإن هناك تطوراً وتغيراً سريعاً لدى رغبات وحاجات الزبائن ومستوى توقعاتهم، فالاتصالات بشتى انواعها، وسهولة التنقلات، وانفتاح الأسواق العالمية، وغيرها من المؤثرات، كما تزيد من مستويات توقعات الزبون للخدمات التي ستقدم له، ولذا فإنه من المهم وللوصول إلى رضا الزبون ضمن المنافسة الشديدة ، عن طريق غرس خدمات ذات جودة عالية (Yu, Z. 2004:2).

إذ يعرف رضا الزبائن على أنه درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تُلبي حاجاته ورغباته، فضلاً عن أنه الشعور الذي يوحى للزبون السرور الذي ينتج عندما تكون الخدمة مطابقة لتوقعات الزبون (حوا،2013:25) ، وأشار (Philip Kotler 2009) الى رضا الزبون على انه الانطباع الايجابي و السلبي للزبون اتجاه تجربة استهلاك أو استفادة و يتشكل هذا الانطباع من خلال المقارنة ما بين أداء الخدمة و توقعات الزبون (Kotler,2009;169)، لذا تكمن أهمية رضا الزبون في إيجاد ولاء من قبل الزبون للمنظمة وزيادة تكرار تعاملات الزبون مع المنظمة وكذلك يؤدي الى تقليل توجه الزبائن الى منظمات أخرى تنافسية ويمثل رضا الزبون التغذية العكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة اليه مما يقودها الى تطوير خدماتها المقدمة للزبون (كشيدة،2004:50) ويتبلور رضا الزبون عبر ثلاث مراحل (فهم حاجات الزبائن، والتغذية المرتدة للزبائن، والقياس المستمر التي تعد الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا وتتمثل بقيام المنظمة بأنشاء برنامج خاص لقياس رضا الزبائن كنظام ((Customer Satisfaction Matrices (CM) الذي يقدم إجراءات لتتبع رضا الزبائن طوال الوقت بدلاً من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين (السامرائي،2014:22) .

## 2- نشر التكنولوجيا: (technology dissemination)

لقد أحدث نشر التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات ثورة بفضل الاختراقات التكنولوجية والتطورات السريعة. لقد أدى التطور التكنولوجي إلى تغيير كبير في الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة للزبائن. يؤكد (Chapman&Slaymaker,2002:71) أن المجتمع الصناعي قد تقدم إلى عصر الابتكارات التكنولوجية المتقدمة ، مما يؤثر على الطريقة التي يعيش بها الافراد حياتهم وكيف تدير المنظمات أنشطتها التجارية اليومية. إذ تغلغلت التكنولوجيا في حياة الافراد بشكل لم يسبق له مثيل. فضلاً عن استخدامها في جميع مجالات الحياة مثل الرعاية الصحية والتعليم والزراعة والقطاع المصرفي والاستثمار (Boutin,2013:27). والهدف من نشر التكنولوجيا هو سد الفجوة الشاسعة بين التوقعات وإدراك الزبائن عن طريق برامج التوعية نحو تسويق المعلومات والخدمات المتاحة بالفعل والشفافية المطلوبة في مشاركة الزبائن وكذلك الوصول للزبائن المحتاجين للمعلومات والخدمات والمنظمات بغض النظر عن قدراتهم في الوصول لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وإتاحة الخدمات من خلال بوابات مكرسة لذلك توفير الخدمات من خلال بوابات الكترونية، وإيجاد حلول للمشكلات والأمور الخاصة، حيث يتطلب ذلك تكامل عمليات وإجراءات أعمال جديدة ووسائل الحماية الخصوصية والسرية ، ومشاركة البيانات من خلال البوابة الالكترونية وضمن أعلى مستويات الأمن والجودة فضلاً عن حماية الملكية (نبييل ومهدية, 2021:313)، ان تطبيق التكنولوجيا الحديثة سوف توفر فوائد منها (سرعة أداء الخدمات ، تخفيض التكاليف، اختصار الإجراءات الإدارية) (Jose,2010:263).



### 3- جودة الخدمة : (Product quality)

الجودة هي شريان الحياة للمنظمات التي تقدم الخدمات، مما يؤدي إلى زيادة رعاية الزبون، والميزة التنافسية والربحية طويلة الأجل، فإن الخدمات عبارة عن تفاعلات لا يمكن إيقافها تشمل كلاً من الزبون ومقدمي الخدمات. يمكن اعتبار هذه الخدمات خدمات فائقة الجودة غير قابلة للمس ولكنها تتطلب موارد ملموسة وأي أدوات قيمة من شأنها تسهيل عملية حل المشكلات للزبائن (Gronroos,2012:30). تعد المنظمات التي تركز على قيمة جودة منتجاتها أكثر مرونة واستقراراً واستمرارية، بل وأكثر نجاحاً من منافسيها (Barrett, 2010:14) ، عرف (Zeithaml,2011:2) جودة الخدمة بأنها العملية التي يقوم فيها الزبون بإجراء تحليل مقارن للخدمات بأكملها المقدمة. وعرفت كذلك بأنها السرعة والاعتمادية التي تعمل من خلالها المنظمة لتوفير ما يريده زبائنها. فلا بد لجودة الخدمة ان تتطور مع الوقت عن طريق: المحاكاة للأعمال والتطبيقات (Simulated Job)، والتمارين والدروس والفروضيات (Assignments)، والاتقان (Mastery) والمثابرة وفق التصاميم والرسومات والمخططات (Designs)، والإشراف والمراقبة (Supervision)، والتحكم (Mentoring) (عباس، 2016:81).

### 4- التنافسية: (Competitiveness)

تؤثر العولمة اليوم على ظروف المنافسة من مختلف الجوانب في العديد من القطاعات، وفي حين اخر تغير هذه الظروف تمامًا في بعض القطاعات، فإنها تولد اختلافات كبيرة في بعضها ، وقد تباينت الاختلافات المتزايدة في تفضيلات المستهلكين النابعة من التطورات التكنولوجية عند مقارنتها بالماضي (Harindranath & Huang,2015:617)، وانفتاح الأسواق وتقارب السلوك الاستهلاكي للمستهلك العالمي وكذلك الغاء القيود في وجه حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال ، كل هذه التحولات كان لها الأثر البالغ في تفاقم حدة المنافسة بين المنظمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، مما جعلها تسعى جاهدة إلى تعزيز قدراتها التنافسية والتي تعد الموجه الرئيس لنجاحها أو فشلها، وتحصيل مقومات الصمود في وجه المنافسة الشرسة من خلال التموقع المريح وإيجاد الوضعية المناسبة في قطاعها، إضافة إلى تحقيق المزايا التنافسية والتي تعد بمثابة السلاح الذي يمكنها من مواجهة المنافسة والنجاح في أسواقها، ومواجهة تحديات البقاء والاستمرار، وتحقيق أهداف الربحية والنمو والتوسع ، والذي يعتمد في الأساس على قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وامتلاك عوامل التميز التنافسي والذي يجعلها في منأى عن تهديدات المنافسة (الياس، 2021:231).

تعد التنافسية عنصرًا حيويًا في مجال الإدارة، وتلعب دورًا مهمًا فيما يتعلق بكيفية اختلاف المنظمات في أدائها. إذ عرفت التنافسية من وجهة نظر (Oughton) قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى



(oughton,1997:1486)، وتعرف ايضاً قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للزبائن من خلال ارضائهم وكسب ولائهم (مصطفى,2001:121).

المبحث الثالث : الجانب العملي

أولاً : عرض وتحليل النتائج الوصفية لمتغيرات البحث

### 1- عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستقل القيادة الريادية :

من الجدول (2) ادناه نلاحظ في الجدول (2) فقد حقق متغير القيادة الريادية وسطا حسابيا بلغ (3,34) وبمستوى متوسط، وبانحراف معياري مقدراه (0,707) ومعامل اختلاف بلغ (21,18)، اذ بلغت نسبة توفر المتغير (66,8%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (33,2%) ويدل ذلك على مستويات القيادة الريادية في داخل الهيئة الوطنية للاستثمار المبحوثة لم تكن بالمستوى المطلوب الذي يؤهلها لكي تكون بمستويات القيادة الريادية.

اذ يبين الجدول (2) خلاصة ابعاد متغير القيادة الريادية وكما يأتي: -

أ- اذ بينت النتائج ان أعلى وسط حسابي اجمالي كان عند بعد (الاستباقية) إذ بلغ (3,53) وبمستوى جيد، بانحراف معياري مقدراه (0,660) ومعامل اختلاف بلغ (18,67)، اذ بلغت نسبة توفر البعد (70,7) اما حجم الفجوة فقد بلغ (29,4) إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الاول) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير القيادة الريادية ، ويشير ذلك الى وجود جيد للاستباقية في داخل الهيئة المبحوثة وخاصة في سعيها نحو التطوير والبحث في مجالات عديدة ومحاولتها من تطبيق التقنيات الادارية الحديثة، ولكنها بنفس الوقت لم نجدتها فاعلة في عملية الاستجابة للمتغيرات البيئية وكذلك في البحث عن رغبات المستثمرين المستقبلية وبالتالي فأن التراجع في هذا المجال سيؤدي الى التراجع في مستويات الاستباقية داخل الهيئة المبحوثة.

ب- أشارت النتائج ان أقل وسط حسابي اجمالي كان عند بعد (المخاطر) إذ بلغ (3,09) وبمستوى متوسط، بانحراف معياري مقدراه (0,956)، ومعامل اختلاف بلغ (30,90)، اذ بلغت نسبة توفر البعد (61,9%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (38,1%) إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثالث) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير القيادة الريادية.

ت- يتضح ان بعد (الاستباقية ) جاء بالترتيب الاول من حيث ابعاد القيادة الريادية اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياسا بالأبعاد الاخرى وبصورة عامة.

### : 2 عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستجيب التميز المنظمي :

ومن الجدول (3) أدناه نلاحظ أجمالاً فقد حقق متغير التميز المنظمي وسطاً حسابياً بلغ (3,24) وبمستوى متوسط، وبانحراف معياري مقدراه (0,561) ومعامل اختلاف بلغ (17,34)، اذ بلغت نسبة توفر المتغير (64,7%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (35,3 % ) ويشير ذلك الى ان مستويات التميز التنظيمي لدى الهيئة الوطنية للاستثمار لم يكن بالمستوى المطلوب او الطموح الذي كان ينبغي ان يتواجد اذ ان هناك تراجع في اغلب ابعاد التميز التنظيمي في داخل الهيئة المبحوثة.

اذ يبين الجدول (3) خلاصة ابعاد متغير التميز المنظمي وكما يأتي: -

أ- اذ بينت النتائج ان أعلى وسط حسابي اجمالي كان عند بعد (نشر التكنولوجيا) إذ بلغ (3,39) وبمستوى متوسط، وبأنحراف معياري مقدراه (0,695) ومعامل اختلاف بلغ (20,48)، اذ بلغت نسبة توفر البعد

الجدول (2) خلاصة ابعاد متغير القيادة الريادية							
ت	ابعاد متغير القيادة الريادية	الوسط الحسابي	أنحراف معياري	معامل الاختلاف	نسبة توفر البعد	حجم الفجوة	ترتيب الابعاد
1	الاستباقية	3.53	0.660	18.67	70.7	29.4	1
2	الابداع	3.40	0.820	24.17	67.9	32.1	2
3	المخاطر	3.09	0.956	30.90	61.9	38.1	3
	متغير القيادة الريادية	3.34	0.707	21.18	66.8	33.2	

(67,8) اما حجم الفجوة فقد بلغ (32,2) إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثاني) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير التميز المنظمي، ويدل ذلك على ان الهيئة تحاول بين فترة واخرى على تحديث تقنياتها من اجل تلبية الاهداف التي تسعى اليها.

ب- أشارت النتائج ان أقل وسط حسابي اجمالي كان عند بعد (جودة الخدمة) إذ بلغ (3,14) وبمستوى جيد، بانحراف معياري مقدراه (0,762)، ومعامل اختلاف بلغ (24,30)، اذ بلغت نسبة توفر البعد (62,8%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (37,3%) إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثالث) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير التميز المنظمي، ويدل ذلك ان الهيئة لديها الاهتمام بمستويات جودة الخدمة ولكنه لم يرتقي الى

مستوى الجيد ويعود السبب في ذلك الى ان الهيئة لديها الاهتمام الداخلي وتهمل الاهتمام الخارجي، وخاصة في عملية جمع المعلومات من البيئة الخارجية حول المنظمات المماثلة ومستويات الجودة لديها، وكما نجد ان عملية التقييم والمتابعة المستمرة التي تقوم بها واجراءات التحسين في جودة الخدمة المقدمة كذلك كانت ليس بمستوى الطموح الذي كان ينبغي ان يعمل على تحقيق الفاعلية لجودة الخدمة للهيئة المبحوثة

### الجدول (3) خلاصة أبعاد متغير التميز المنظمي

جدول (3) خلاصة ابعاد متغير التميز المنظمي							
ت	ابعاد متغير التميز المنظمي	الوسط الحسابي	أنحراف معياري	معامل الاختلاف	نسبة توفر البعد	حجم الفجوة	ترتيب الابعاد
1	رضا الزبائن	3.27	0.823	25.19	65.3	34.7	4
2	نشر التكنولوجيا	3.39	0.695	20.48	67.8	32.2	2
3	جودة الخدمة	3.14	0.762	24.30	62.8	37.3	3
4	التنافسية	3.15	0.425	13.47	63.1	37.0	1
	متغير التميز المنظمي	3.24	0.561	17.34	64.7	35.3	

المصدر: برنامج SPSS V.25

ت- يتضح ان بعد (التنافسية) جاء بالترتيب الاول من حيث ابعاد التميز المنظمي اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياسا بالأبعاد الاخرى وبصورة عامة

ثانياً : اختبار فرضية البحث :

من أجل قبول أو رفض فرضيات البحث الخاصة بعلاقة التأثير المباشر سنتناول في هذه الفقرة اختبار فرضية التأثير الرئيسية وما أنبثقها منها من فرضيات فرعية، والتي تم تحديدها مسبقاً .

أختبار الفرضية الرئيسية:

- اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية (الرابعة) بين ابعاد متغير المستقل (القيادة الريادية) ومتغير (التميز المنظمي) وكما هو مبين في الجدول (4)

- أختبار فرضية الرئيسية الرابعة : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة الريادية في التميز المنظمي) اذ سيتم التحليل كما في انموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

(القيادة الريادية) =  $1.156 + 0.623$  التميز المنظمي

حققت (F) المحسوبة بين القيادة الريادية في التميز المنظمي (157,389). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3,94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها.

(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة الريادية في التميز المنظمي)، عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، ويدل ذلك على ان للقيادة الريادية التأثير الفاعل على تحقيق التميز المنظمي، اي ان الهيئة الوطنية للاستثمار عندما تعمل وفق الفكر الاستباقي والتهيؤ للتغيرات البيئية قبل حدوثها مع محاولة تطبيق الافكار الجديدة والابداعية وتحليل للمخاطر المحتمل حدوثها وكيفية التعامل معها فأن ذلك سيكون له التأثير الفاعل على تحقيق التميز المنظمي. كما وسجلت قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) البالغة (0,612) يتضح بأن القيادة الريادية تفسر ما نسبته (61%) من المتغيرات التي تطرأ على التميز المنظمي اما النسبة الباقية والبالغة (39%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث، اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (12,545). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1,984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير القيادة الريادية. اذ يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0,623) بأن زيادة القيادة الريادية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التميز المنظمي بنسبة (62%).

**1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى:** لأختبار فرضية (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعدها الاستباقية في التميز المنظمي) اذ جاءت النتائج وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\text{(الاستباقية) = التميز المنظمي } 1.076 + 0.612$$

اذ يتضح من خلال الجدول (4) ما يأتي:

جاءت (F) المحسوبة بين بعد الاستباقية في التميز المنظمي (104,820). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3,94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها. (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعدها الاستباقية في التميز المنظمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ويشير ذلك الى وجود تأثير معنوي ما بين الاستباقية والتميز المنظمي، اي ان الهيئة المبحوثة عندما تعمل وفق المنهج الاستباقي الاستعدادي وتتخذ الخطوات المناسبة للاستعداد فأن ذلك سوف يساهم بصورة فاعلة على تحقيق التميز المنظمي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) البالغة (0,512) يتضح بأن بعد الاستباقية تفسر ما نسبته (51%) من المتغيرات التي تطرأ على التميز المنظمي اما النسبة الباقية والبالغة (49%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث. اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (10,238). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1,984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعدها الاستباقية. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0,612) بأن زيادة بعد الاستباقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التميز المنظمي بنسبة (61%).

**2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** لأختبار الفرضية التي نصت لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعدها الابداع في التميز المنظمي) اذ جاءت النتائج وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\text{(الابداع) = التميز المنظمي } 1.944 + 0.381$$

اذ يتضح من خلال الجدول (4) ما يأتي:

حققت قيمة (F) المحسوبة بين بعد الابداع في التميز المنظمي (43,970). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3,94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها. (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعدها الابداع في التميز المنظمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ويشير ذلك الى ان اهتمام الادارة العليا في الهيئة على عملية تطوير وتشجيع العمليات الابداعية والافكار الجديدة وحل المشكلات بأسلوب ابداعي فأن ذلك سوف يؤثر ايجاباً على تحقيق التميز المنظمي. وكما سجلت قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) البالغة (0,303) يتضح بأن بعد الابداع تفسر ما نسبته (30%) من المتغيرات التي تطرأ على التميز المنظمي اما النسبة الباقية والبالغة (70%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث. اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (9,769). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1,984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعدها الابداع، اذ يتبين من خلال قيمة

معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0,381) بأن زيادة بعد الابداع بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التميز المنظمي بنسبة (38%).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: من اجل اختبار فرضية (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده المخاطر في التميز المنظمي) اذ جاءت النتائج وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\text{(المخاطر)} = 1.840 + 0.452 \text{ التميز المنظمي}$$

اذ يتبين من خلال الجدول (4) ما يأتي:

الجدول (4) تحليل ابعاد القيادة الريادية في التميز المنظمي								
القرار	Sig	(t)	(F)	Adjusted (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	ابعاد متغير القيادة الريادية		المتغير المعتمد
قبول الفرضية البديله	0,000	10.238	104.820	0.512	0.517	1.076	( $\alpha$ )	الاستباقية
						0.612	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديله	0,000	6.631	43.970	0.303	0.310	1.944	( $\alpha$ )	الابداع
						0.381	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديله	0,000	11.918	142.050	0.588	0.592	1.840	( $\alpha$ )	المخاطر
						0.452	( $\beta$ )	
قبول الفرضية البديله	0,000	12.545	157.389	0.612	0.616	1.156	( $\alpha$ )	القيادة الريادية
						0.623	( $\beta$ )	
قيمة (F) الجدولية = 3,94 /// قيمة (t) الجدولية = 1,984 /// حجم العينة = 99								

حققت قيمة (F) المحسوبة بين بعد المخاطر في التميز المنظمي (124,050). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3,94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها. (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده المخاطر في التميز المنظمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية ما بين المخاطر في التميز المنظمي، ويشير ذلك الى وجود التأثير لبعده المخاطر في التميز المنظمي، اي ان الهيئة المبحوثة كلما سعت الى العمل وفق ادارة المخاطر بصورة صحيحة كلما أثر ذلك بصورة ايجابية على تحقيق التميز المنظمي. كما وسجلت قيمة معامل التحديد المصحح (R<sup>2</sup>) البالغة (0,588) يتضح بأن بعد المخاطر تفسر ما نسبته (59%) من المتغيرات التي تطرأ على التميز المنظمي، اما النسبة الباقية والبالغة (41%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث. اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي ما قيمته (11,918). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1,984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبعده المخاطر ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0,452) بأن زيادة بعد المخاطر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التميز المنظمي بنسبة (45%).

## المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات :

- 1- تبين وجود اهتمام جيد للاستباقية في داخل الهيئة المبحوثة، إذ انها تسعى الى تحقيق التقدم من خلال تطبيقها للتقنيات الادارية الحديثة التي تنافس المنظمات المقارنة لها، ولكنها بالرغم من ذلك نجدها تحاول تطبيق كل ما هو جديد ولكن ليس بصورة مدروسة وفق التغيرات البيئية التي تحصل، إذ يرى الباحث ان ليس كل ما هو جديد جيد سوف يلائم الهيئة فقد يكون غير منسجم مع بيئتها او ثقافتها.
- 2- اظهرت الهيئة اهتمام بمستويات الابداع لكن دون المستوى المطلوب، فعندما نجد ان هناك تراجع في الاجراءات والقرارات التي تحفز العاملين وخاصة في تقديم الافكار الجديدة فأنها سوف لن تقود نحو توليد الدافعية وستؤدي الى تراجع مستويات التي تقود نحو الابداع.
- 3- وجد تراجع في عملية اتباع اسلوب المخاطرة في ادارة الهيئة المبحوثة بالرغم انه تجاوز الوسط الفرضي لكنه حصل على درجة متوسط ، إذ يلاحظ ان القيادة العليا في الهيئة لا تشجع على السير في طريق المجازفة او على القرارات التي ليسوا على ثقة كبيرة في حدوثها، ويرى الباحث ان السبب في ذلك هو نتيجة وجود بعض الضعف في شخصية المسؤول في الهيئة الذي ليس لديه روح التحدي او المجازفة، وكذلك نتيجة ضعف نظم المعلومات التي تتواجد في داخل الهيئة والتي لا توفر لديه المعلومات المطلوبة التي يستطيع المدير من خلالها من اتخاذ القرارات بغض النظر عن طبيعتها.
- 4- تبين اهتمام الهيئة بالقيادة الريادية لكن دون المستوى المطلوب، إذ لم تكن القيادة بالمستوى التي تتصف بالريادية ، نتيجة التراجع في اغلب مقومات القيادة الريادية وخاصة على مستوى الابداع والمخاطر.
- 5- لم تكن الهيئة المبحوثة موفقة في عملية تحقيق رضا الزبون التي تعد من اساسيات النجاح لجميع المنظمات، وجاء هذا التراجع نتيجة اهمالها في عملية المتابعة إذ من الغير الممكن الوصول الى مستويات الرضا للزبون بدون وجود عملية متابعة وقياس هل يوجد رضا ام لا وهل تتميز الخدمات التي يتم تقديمها بالرضا ام لا، واذا ما كان الجواب بكلا هل ما الخطوات التي ينبغي الاخذ بها، كل هذه الامور لم تكن موجودة وهي مما اثرت سلبا على عملية تحقيق رضا الزبون
- 6- وجد اهتمام جيد في تطبيق ونشر التكنولوجيا في داخل الهيئة المبحوثة، وفي جميع اقسام الهيئة ومحاولة تسيير اعمال الهيئة بالاسلوب الالكتروني ولكن المشكلة التي وجدها الباحث هي عدم مواكبة المستجدات في البيئة الخارجية.
- 7- استطاعت الهيئة من زيادة قيمة التميز التنظيمي من خلال تطبيق القيادة الريادية ، وهذا ما اكدته النتائج التأثير التي اكدت على وجود علاقة تأثير للقيادة الريادية في تحقيق التميز التنظيمي.

ثانياً : التوصيات :

- 1- ينبغي أن يكون لدى الهيئة قسم أو شعبة خاصة بعملية (الاستشعار للبيئة)، تكون مهمتها متابعة المتغيرات البيئية من اجل اخذ الاحتياطات المطلوبة اولاً بأول وقبل حدوثها.
- 2- ينبغي اختيار مدراء ذات خبرة للدوائر ذات صلة بعمل المستثمرين وحل المعوقات التي تطرأ بعملهم والتي تسهم في تحقيق نجاح وتميز المنظمات الذي تلتف حوله العناصر الأخرى في الأداء، ولعل الآلية المناسبة للتنفيذ هي أن يكون اختيار المدراء وفق اختبارات يتم تطويرها وتدريبهم بما يتناسب وطبيعة العمل الذي سيتولاه كل منهم لتتبعوا مناصب القيادة في المستقبل.

- 3- ضرورة تشجيع العاملين على الابداع والابتكار ويتم ذلك عبر مجموعة اليات تحفيزية منها وضع جائزة للموظف المثالي لكل شهر في الهيئة وان يتم تخصيص مكافأة مالية له وان يتم وضع صورة الموظف في لوحة الاعلانات كموظف الشهر.
- 4- ينبغي على الادارة العليا تقبل وتشجيع الافكار والمقترحات التي يتم تقديمها من قبل الموظفين حتى وان لم يتم تطبيقها، على ان يكون ذلك وفق الية واضحة ومحددة وملعنة للموظفين توضح فيها اليات التحفيز المعتمدة في داخل الهيئة، وذلك لما لها من دور فاعل واساسي على زرع روح الابداع والابتكار لدى الموظفين.
- 5- ضرورة حل هذه المشكلة من خلال الاتي::
- أ- ادخال المسؤولين من الادارة العليا في الهيئة بدورات التدريبية بعنوان (تطوير مهارات الادارات العليا) من اجل تدريبهم على كيفية التخطيط الاستراتيجي وكيفية التعامل مع الازمات واتخاذ القرارات
- ب- الاهتمام بتأسيس شعبة تكون مهمتها الاساسية بأثناء نظام معلومات فاعل يعمل على كيفية جمع المعلومة وكيفية خزنها وتيتهاؤها وتقديمها عند الحاجة الى متخذ القراريجب التركيز على تبني وخلق ثقافة الانفتاح والحوار والتواصل المستمر مع جميع اصحاب المصلحة من خلال مشاركتهم في القرارات والعمليات المهمة بشكل أكبر.
- 6- ينبغي استحداث وحدة إدارة العلاقات العامة تكون مهمتها تحسين العلاقة ما بين داخل الهيئة وخارج الهيئة وان تتابع المستثمرين من الهيئة وتستمع الى مقترحاتهم وشكواهم وترفعها الى اصحاب القرار ليكونوا على اطلاع مستمر واتخاذ الاجراءات المناسبة.
- 7- إكساب التكنولوجيا المتمثلة بالحوكمة والامتة سمة القبول على مستوى الهيئة وجعلها جزءاً من ثقافتها، وتجنيد لها لضبط وتحسين هيكل وآليات عملها وتعزيز مقدرتها في إقامة شراكات استراتيجية مع جميع الاطراف ذات العلاقة الداخلية والخارجية، في إطار السعي لحصر خصائصها الجيدة على صعيد جميع وحدات الهيئة وإخضاعها لمزيد من ال ثمارسات والتجارب (الدراسات العلمية والعملية) ، ومن ثم العمل على تكييفها لجعلها متناسبة مع واقع البيئة الحالية في ضوء تحديد الأكثر ملائمة وواقعية لتكون دليلاً للباحثين والمنظمات العامة على حد سواء.
- 8- نشر الإجراءات والتعليمات على الموقع الالكتروني للهيئة لضمان وصول المعلومة والخدمة إلى أكبر عدد ممكن واطلاع الجمهور الخارجي على التعليمات ورفع الغموض واللبس فيها.
- 9- التخفيف من البيروقراطية والروتين الملازم للعمل وتبسيط الإجراءات وتسهيلها.
- 10- استحداث قسم للحوكمة الالكترونية في الهيئة ، مهمتها الإشراف على جميع الأنشطة والبرامج بما يتيح زيادة مقدرتها على الإنجاز الفاعل لأهدافها الاستراتيجية المحددة، والإسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المستفيدين من خدماتها وقنوات التعامل معهم، وإجراء تقييمات للمخاطرة المحيطة بها، ومراقبة التغيرات التي تؤثر في أنشطتها ثم مساعدة قادتها على اتخاذ الموقف المناسب إزائها

### المصادر العلمية :

### ● المصادر العربية:

- 1- البردان ، محمد فوزي امين (2017) دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاصيلية والارتباط بالعمل دراسة ميدانية ، اطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية التجارة / جامعة مدينة السادات 121 .



- 2- السكارنة، بلال خلف (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الاردن، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد (17).
- 3- اللامي، غسان قاسم، حسين ، يسرى محمد ، (2009)، " قياس مؤشرات الابداع في الادارات الفندقية فلسطين ميريدان وعشتار شيراتون - دراسة مقارنة "، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد (74) ، ص 218-234
- 4- خير الله ، جمال ، (2009) ، الإبداع الإداري ، اسامة للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن.
- 5- مساعده ، ماجد عبد المهدي ، (2021) ، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن.
- 6- عباس، زياد علي ، (2021)، الحوار الاستراتيجي وتأثيره في السلوك الريادي بتوسيط بوصلة الريادة الاستراتيجية ، بحث تحليلي في وزارة الخارجية، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة العامة، جامعة بغداد.
- 7- العنزي، سعد علي، (2015) ، ابداعات الاعمال، قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي " الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- حواء، فهد (2013)، "أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- 9- حبيبة كشيدة، إستراتيجية رضا العميل رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة البلدة 2003/2004، ص 50.
- 10- السامرائي، شيما (2014)، علاقة عوامل الثقة برضا مستخدمي خدمة التجارة الإلكترونية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية.
- 11- نبيل، علي زوي ، مهدية ، ساطوح (2021) "الحوكمة الالكترونية والتميز التنظيمي المستدام"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر.
- 12- عباس، زياد علي. (2016). القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان والإعمار، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
- 13- الياس، سالم ، (2021) "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات لاعمال " ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية ، المجلد (08) ، جوان 2021، ص:230-248.
- 14- مصطفى، احمد السيد ،(2001)، التسويق العالمي مدخل بناء القدرة التصديرية ، شركة ناس للطباعة، مصر.

**Financial support and sponsorship:** Nil

**Conflict of Interest:** None

## REFERENCES :

1. Abdussalam Abdullah Al-Habeeb .(2020). *Organizational Excellence Based Approach To Manage The Interactions Between Religion And Organizations, The Case Of Islam And Large Saudi Private Organization*, A Thesis Submitted For The Degree Of Doctor Of Philosophy, Brunel Business School, Brunel University, London.
2. Ahadinezhad, M., Badami, R., & Mostahfezian, M. (2012). Organizational Intelligence and Excellence Based on EFQM Model Among the Isfahan Sport Boardsare Interrelated. *World Journal of Sport Sciences*, 6(4)
3. Al-Jedaiah, M. N., & Albdareen, R. (2021). *The Effect Of Strategic*.
4. Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(1-2), 11-26.
5. Arshad, azlin shafinaz, rasli, amran, arshad, afiza azura, zain, zahariah. Mohd, (2014), The impact of entrepreneurial orientation on business performance: a study of technology- based SMEs in Malaysia; *procedia-social and behavioral sciences*.



6. Attafar, A., Forouzan, B., & Shojaei, M. (2012). Evaluation of Organizational Excellence Based on Peters and Waterman's Model in Tuka Steel Investment Holding. *American Journal of Scientific Research*.
7. Bagheri, A., Lope Pihie, Z. A., & Krauss, S. E. (2013). Entrepreneurial leadership competencies among Malaysian university student entrepreneurial leaders. *Asia Pacific Journal of Education*, 33(4).
8. Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., and Farr, J. L. (2009) A dialectic perspective on innovation: conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity; *Industrial and organizational psychology: perspectives on science and practice*, 2(3)
9. Bode, c., de ridder, d., & bensing, j. (2006). Preparing for aging: development, feasibility and preliminary results of an educational program for midlife and older based on proactive coping theory. *Patient education and counseling* 61(2).
10. Boutin, P. (2013). A technological revolution; 10 technologies that have drastically changed the way we live. [http://www.nbcnews.com/id/6186351/ns/technology\\_and\\_science/t/technologicalrevolution/#.WMz5wWexWM8](http://www.nbcnews.com/id/6186351/ns/technology_and_science/t/technologicalrevolution/#.WMz5wWexWM8).
11. Chapman, R., & Slaymaker, T. (2002). *ICTs and Rural Development: Review of the Literature, Current Interventions and Opportunities for Action*. London: Overseas Development Institute
12. Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and innovation management*, 16(3).
13. Currie, g, humphreys, m., ucbasaran, d. & mcmanus, s. (2008). Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility? *Public administration*
14. Deintino, r. S., goldsby, m. G., houghton, j. D. And neck, c. P. (2017) Self-leadership: a process for entrepreneurial success; *Journal of leadership and organizational studies*, 13(4).
15. Diekola, A. M. (2016). *The moderating effect of environmental regulation and policy on the relationship between total quality management (TQM) and organizational performance in the Malaysian food and beverage companies*. Unpublished PhD Thesis, Universiti Utara Malaysia.
16. Gronroos, C. (2012). An applied service marketing theory. *European journal of marketing*, 16(7), 30-41.
17. Huang, K.-F., Dyerson, R., Wu, L.-Y., & Harindranath, G. (2015). From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *British Journal of Management*, 26(4).
18. Iqbal, A. and Nazir, T. and Ahmad, S.M. (2020) Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. *European Journal of Innovation Management* ahead-of-print.
19. Ireland, rd and jw webb (2007). Strategic entrepreneurship: creating competitive advantage through streams of innovation. *Business horizons*, 50(1)
20. Jose Rodrigo Cordoba-Pachón, Alejandro Elias Ochoa-Arias. (2010). Systems thinking and E participation, ICT in the governance of society, *Information science reference*, Hershey, New York.
21. Karcioğlu, F., And Yuçel, I. (2004). Aile İşletmelerinde Acısından Girişimci Liderlik ve Onemi-ETSO'ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, 1.
22. Leitch, C., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: insights and directions. *International small business journal: researching entrepreneurship* 35(2)
23. Lumpkin, G. T. , Dess G. Gregory, (2018), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance; *Academy of management review*, volume 21, no 1
24. Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Cooper, B. (2019). entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The mediating effects of psychological safety. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1119–1135.
25. Mohammed, Raeda Malallah, and Nadhum Jawad Abid Al-Zeidi (2022). Knowledge sharing and its role in Organizational excellence; *Sciences* 12.2 : 105-118
26. O Neal, m. (1993) 'just what is an entrepreneur?' *business week/enterprise*, October
27. Oughton, C. (1997). Competitiveness policy in the 1990s. *The Economic Journal*, 107(444), 1486-1503.
28. Philip Kotler Et Autres, (2009); *Marketing Management*, Pearson éducation, 11eme, Paris, p169

29. Pirinen, R. & Fränti, M. (2008), framework and culture of proactive competencies learning: learning by developing. In *proceedings of the 7th Wseas international conference on education and educational technology*
30. Ranjbar, H., & Kiakojouri, F. R. D. K. (2014) *The Impact of Leadership style on the rate of organizational entrepreneurship in Governmental Organizations at Gilan Province.*
31. Richard Barrett,(2010), *The Importance of value in Building A high performance Culture*, PP 1-14, [www.Barrettvaluecenter.com](http://www.Barrettvaluecenter.com).
32. Ringrose, D. (2013). Development of an organizational excellence framework. *The TQM Journal*, 25(4),p 441-452
33. Roomi, M. A., & Harrison, P. (2011). *Entrepreneurial leadership: what is it and how should it be taught?*.
34. Röschke, A. (2018). *Entrepreneurial Leadership*. [Doctoral dissertation, University of St. Gallen]
35. Stewart, W. H., Jr., & Roth, P. L. (2004). Data quality affects meta-analytic conclusions: a response to miner and raju (2004) concerning entrepreneurial risk propensity. *Journal of applied psychology*, 89, 1
36. Suarez, E., Calvo-Mora, A., & Roldán, J. L. (2016). The role of strategic planning in excellence management systems. *European journal of operational research*, 248(2), 532-542
37. Surie, G & Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of business ethics* (2008).
38. Utoyo, I., Fontana, A., & Satrya, A. (2020). The role of entrepreneurial leadership and configuring core innovation capabilities to enhance innovation performance in a disruptive environment. *International Journal of Innovation Management*, 24(06), 2050060.
39. Uygur, A., & Sümerli, S. (2013). EFQM excellence model. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 980-993.
40. Ximenes, M., Supartha, W. G., Manuati Dewi, I. G. A., & Sintaasih, D. K. (2019). Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and employee creativity on employee performance. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1697512.
41. Yu, X., Zhu, C., Wang, X. P., Li, M. F., Chin, A., Du, A. Y., ... & Kwong, D. L. (2004, June). High mobility and excellent electrical stability of MOSFETs using a novel HfTaO gate dielectric. In *Digest of Technical Papers. 2004 Symposium on VLSI Technology*, (pp. 110-111). IEEE.
42. Zeithaml, V. A. (2011). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of marketing*, 2-22.