

اثر ممارسات العدسة الاستراتيجية في التوجه الريادي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في بغداد

الطالبة/صدفة موفق ويسى كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة العراقية

أ.م. د حميد علي الملا كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة العراقية

تاريخ النشر: 2022/7/1

تاريخ القبول: 2021/9/8

المستخلص:

هدف البحث الى الكشف عن أوجه العلاقة والتأثير بين ممارسات العدسة الاستراتيجية و "التوجه الريادي لأهميتها في المنظمات العراقية عموماً والمصارف الاهلية خصوصاً ، اذ ان تعقيد البيئتين الداخلية والخارجية قد ساهمتا في خلق مشاكل وعقبات في تنفيذ الاستراتيجية وهو ما اعتبر إشكالية البحث مع عدم استيعاب او فهم لهذا الموضوع من قبل المدراء في المصارف الاهلية (مجمع البحث). وقد اتخذ البحث المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لها من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. اما الجانب التحليلي فقد تم تطوير استبانة أداة القياس الرئيسية للدراسة وتحليلها من خلال استخدام الرزمة الإحصائية (V.25.SPSS) بهدف تحديد العلاقة بين ممارسات العدسة الاستراتيجية (مشاركة أصحاب المصلحة ، تعبئة الموارد ، تطوير المعرفة ، إدارة الثقافة) والتوجه الريادي بإبعاده (التنافسية ، تحمل المخاطر ، الاستباقية ، الابداع) ، وذلك في فروع ثمان مصارف اهلية في بغداد ، وكان حجم العينة (156) مفردة مثلت عدد الاستبانات المسترجعة من اصل (160) استبانة وزعت على مدراء الفروع والاقسام والشعب ، و استخدمت فيها طريقة (العينة العمدية) وباستعمال نموذج Green, 1991 لأغراض تقدير الحد الأدنى المطلوب من حجم العينة طبقاً لأنموذج الأندار ، وقد خضعت العينة للتحليل الاحصائي . وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ممارسات العدسة الاستراتيجية والتوجه الريادي ، كما ان هناك علاقة تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات لعدسة الاستراتيجية في التوجه الريادي وهذا ما يدل على ان لمدخل العدسة الاستراتيجية دور جوهري في تحقيق التوجه الريادي في المصارف المبحوثة. وأوصى البحث بعدة توصيات أهمها ان على مدراء المنظمات ولكي يستوعبوا مفهوم العدسات الإستراتيجية أن يكونوا مدفوعين بالتغيير وبحسب التوجهات الاستراتيجية لمنظمتهم و محاولة النظر إلى الاستراتيجية من خلال مجموعة من العدسات لتقييم المواقف بشكل دقيق ، وان على المنظمات التي ترغب بان تكون ناجحة في ريادة الاعمال ان يكون لها توجه ريادي اي ان تكون للمنظمة استراتيجية تمارس وفقها العمليات لتحديد واطلاق مشاريع الاعمال ، فهي تمثل تصوراً وتوجهاً فكرياً نحو الريادة وهو ما تعكسه المنظمة في عملياتها وثقافتها

الكلمات المفتاحية : العدسة الاستراتيجية ، التوجه الريادي

Abstract:

The aim of the research is to reveal the aspects of the relationship and influence between the practices of the strategic lens and the "leading trend of their importance in Iraqi organizations in general and private banks in particular, as the complexity of the internal and external environments have contributed to creating problems and obstacles in the implementation of the strategy, which was considered the problem of research with the lack of understanding or Understanding of this subject by managers in private banks (the research community).

The research took the descriptive analytical approach, the appropriate approach, by reviewing previous studies and research related to the subject of the study. As for the analytical side, a questionnaire was developed for the main measurement tool for the study and analyzed through the use of the statistical package (SPSS.V.25) with the aim of determining the relationship between the strategic lens practices (stakeholder participation, resource mobilization, knowledge development, culture management) and the

¹ بحث مستقل من رسالة ماجستير

entrepreneurial approach with its dimensions (competitiveness). Taking risks, proactiveness, creativity), in the branches of eight private banks in Baghdad, and the sample size was (156) single, representing the number of questionnaires retrieved out of (160) questionnaires distributed to branch managers, departments and divisions, and the method of (intentional sampling) was used. And using the Green model, 1991, for the purposes of estimating the minimum required sample size according to the regression model, and the sample was subjected to statistical analysis. A set of results has been reached, the most important of which is the existence of a statistically significant correlation between the practices of the strategic lens and the entrepreneurial orientation, and there is a statistically significant effect of the practices of the strategic lens in the entrepreneurial orientation, and this indicates that the entrance of the strategic lens has an essential role in achieving the pioneering orientation in investigated banks. The research recommended several recommendations, the most important of which is that the managers of organizations, in order to understand the concept of strategic lenses, must be motivated by change and according to the strategic directions of their organizations and try to look at the strategy through a set of lenses to accurately assess situations, and that organizations that wish to be successful in entrepreneurship must be It has a pioneering orientation, meaning that the organization has a strategy according to which the operations are practiced to identify and launch business projects, as it represents a perception and an intellectual orientation towards leadership, which is reflected by the organization in its operations and culture.

Keywords: strategic lens, entrepreneurial orientation

المقدمة :

تسعى منظمات الاعمال الى تنفيذ استراتيجياتها الموضوعة باقل ما يمكن من المشكلات والعقبات التي قد تواجهها لاسيما بعد ازدياد التعقيدات البيئية الناشئة من التطورات الحاصلة في مجالات إدارة الأعمال والتي أدت الى زيادة حدة المنافسة بينها ، مما جعلها تبحث عن اطر علمية حديثة تنفذ فيها استراتيجياتها و تؤثر في توجهها الريادي لتحقيق من خلاله ميزتها التنافسية امام نظيراتها.

وقد كان موضوع العدسة الاستراتيجية كمدخل استراتيجي مهم طرحه باحثو إدارة الأعمال في العقدين الأخيرين واصبح من المفاهيم الاساسية في مجال الادارة الاستراتيجية بشكل خاص يسعى لتكوين تصورات ورؤى متعددة لها علاقة بمستقبل تنفيذ الاستراتيجية و سبل مواجهة مشاكل تنفيذها في الحاضر، فضلا عن السعي لتقرب نشاطات المنافسين ومحاولة تقييمها من أجل الريادة عليهم وسرعة تقديم سلعة المنظمة الى الزبون واقناعه بها ، اذ رأى الباحثون في العدسة الاستراتيجية انها محاولة مديري المنظمات للنظر في حلول لتنفيذ الاستراتيجية من خلال مجموعة من العدسات لتقييم المواقف بشكل دقيق ، وبصورة أدق فان العدسة تقدم رؤى مختلفة حول القضايا المتعلقة بالاستراتيجية وامكانية الحصول على صورة أكثر اكتمالاً لإعطاء رؤى مختلفة من وجهات نظر متعددة و يمكن أن تؤدي هذه الأفكار المختلفة إلى التفكير في خيارات أو حلول مختلفة للمشكلات الاستراتيجية. لذلك فقد اهتم البحث الحالي باختيار موضوع العدسة الاستراتيجية كمتغير مستقل وللتعرف بعلاقته بأحد اهم المتغيرات التي تهتم به المنظمات المتميزة وهو التوجه الريادي لمنظمات الاعمال ، وللوصول الى ذلك تم اجراء الدراسة التطبيقية في عدد من المصارف الاهلية العراقية لما تتمتع به من مرونة عالية في تخطيط وتنفيذ استراتيجيتها في ظل مواجهتها لمنافسة داخلية شديدة ومحاولة ايصال خدماتها لزيائنها داخل وخارج العراق ، وتم اعتماد أداة القياس الرئيسية في ذلك من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من المدراء في تلك المصارف للوصول الى النتائج المرجوة.

مشكلة البحث:

ان سعي الباحثون الى إيصال فكرة العدسة الاستراتيجية الى إدارات المنظمات التي شملتها الدراسة التطبيقية للبحث الحالي وهي مجموعة من فروع المصارف الاهلية المتواجدة في بغداد حصراً، و باعتبار ان تلك الإدارات هي الجهة المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية فيها ، كانت الإشكالية الرئيسة على مستوى تطبيق مدخل العدسة الاستراتيجية في تلك المنظمات لعدم وضوحها لديهم وهو ما تبين في المقابلات الأولية عند تصميم فقرات استبيان البحث ، ومن هذه الإشكالية تم صياغة اشكاليات أخرى من خلال التساؤلات الآتية:

(1) هل يتابع المديرون التنفيذيون في المصارف الاهلية المداخل الإدارية الحديثة التي يبدل الباحثون فيها جهوداً مضنية ومنها مدخل العدسة الاستراتيجية ؟

(2) هل يُدرك مديروا المصارف الاهلية أهمية البحث عن حلول لمعالجة مشاكل تنفيذ الاستراتيجية ، ام ان الامر متروك لعواهنه ؟

(3) ما هو مقدار الوعي الذي يُحاط بأهمية ممارسات العدسة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة ؟

(4) هل يوجد ادراك حقيقي لفاعلية ممارسات العدسة الاستراتيجية واثرها في التوجه الريادي في المصارف المبحوثة؟.

أهمية البحث :

يمكن تحديد أهمية البحث من تأثير متغيراتها في المنظمات والموضوعات التي يتم نقاشها، ويمكن بلورة أهمية البحث الحالي بما يلي :

(1) تجمع بين متغير يتسم بمحدثاته الفكرية وقلة دراساته التطبيقية في المنظمات العراقية (ممارسات العدسة الاستراتيجية) ، ومدى تأثيرها في متغير تسعى المنظمات الحديثة لتبنيه (التوجه الريادي).

(2) يسهم البحث الحالي بتوضيح دور ممارسات العدسة الاستراتيجية في حل مشكلات تنفيذ الاستراتيجية لادارات المنظمات .

(3) توجيه إدارات المنظمات لتبني مدخل العدسة الاستراتيجية كمنظور فاعل في حل مشاكل تنفيذ الاستراتيجية.

(4) تأطير مفاهيمي ومعرفي يستند الى جهود معرفية سابقة لمتغيرات البحث الممثلة في (ممارسات العدسة الاستراتيجية والتوجه الريادي).

أهداف البحث :

يعتبر الهدف الرئيس للبحث هو الوصول للعلاقة بين ممارسات العدسة الاستراتيجية، والتوجه الريادي كما يمكن تحديد أهداف أخرى كما يأتي :

1. لفت نظر المنظمات عموماً و المبحوثة منها على وجه الخصوص بأهمية متغيري البحث وعلاقتها ببعض، ومحاولة إشاعة تبني مدخل العدسة الاستراتيجية لحل مشاكل تنفيذ الاستراتيجية.

2. توضيح ممارسات العدسة الاستراتيجية في المنظمات التي تتبنى التوجه الريادي.

3. حث المنظمات عموماً والمصارف المبحوثة خصوصاً على أهمية ممارسات العدسة الاستراتيجية كمدخل حديث يسهم في تعزيز التوجه الريادي في المنظمات.

فرضيات البحث :

في ضوء أهمية البحث الحالي ولتحقيق أهدافه تم صياغة فرضياته الرئيسة والفرعية كما يلي:

1- الفرضية الرئيسة الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات العدسة الاستراتيجية و التوجه الريادي لمنظمات الاعمال) تنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة أصحاب المصلحة و التوجه الريادي لمنظمات الاعمال .

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تعبئة الموارد والتوجه الريادي لمنظمات الاعمال .

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير المعرفة والتوجه الريادي لمنظمات الاعمال .

د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الثقافة و التوجه الريادي لمنظمات الاعمال .

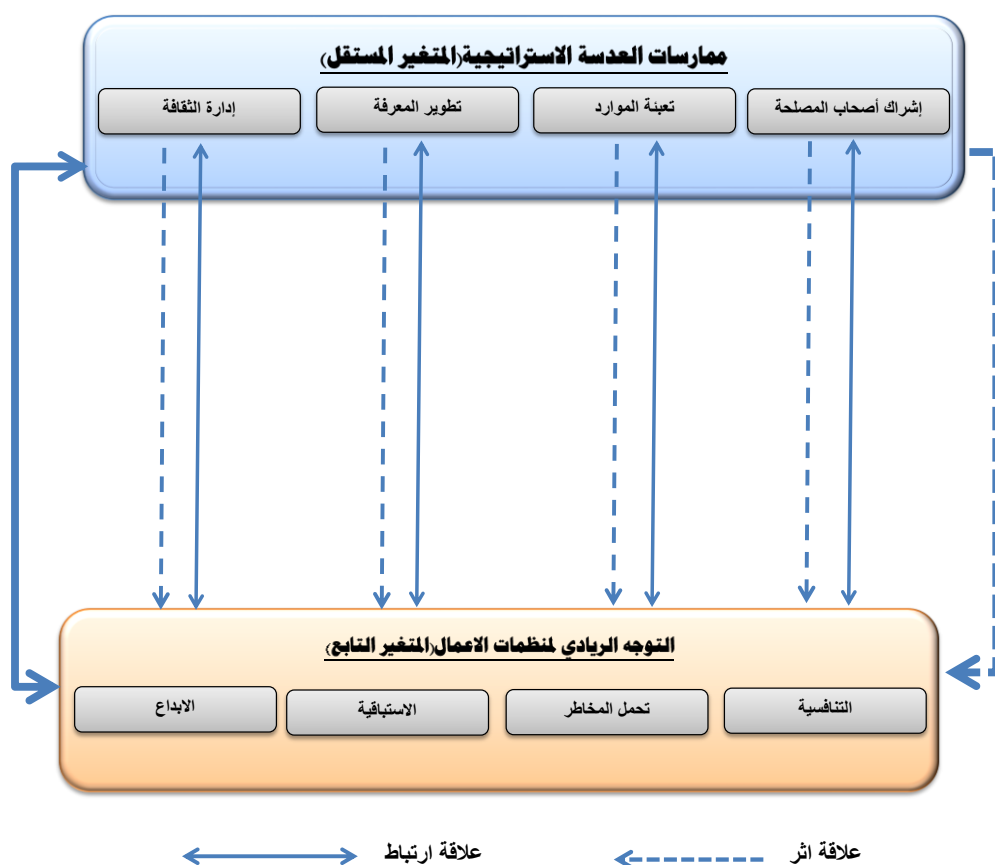
2- الفرضية الرئيسة الثانية : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات لعدسة الاستراتيجية في التوجه الريادي لمنظمات الاعمال) تنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ-توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمشاركة أصحاب المصلحة على التوجه الريادي لمنظمات الاعمال .

- ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتعبئة الموارد على التوجه الريادي لمنظمات الاعمال .
- ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتطوير المعرفة على التوجه الريادي لمنظمات الاعمال .
- د- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الثقافة على التوجه الريادي لمنظمات الاعمال .

مخطط البحث الفرضي

تم تحديد المخطط الفرضي للدراسة بناء على مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ، ولتوضيح علاقات التأثير والارتباط بين متغيري الدراسة الرئيسية والفرعية، لكل من المتغير المستقل ويمثل بممارسات العدسة الاستراتيجية ، والمتغير التابع ويمثل بالتوجه الريادي ، ويوضح الشكل (1) أدناه مخطط الدراسة الفرضي :



* تم اختيار ابعاد متغير العدسة الاستراتيجية بالاعتماد على دراسة Dawans,Vincent & Alter,Kim,(2009),"The Four Lenses Strategic Framework Toward an Integrated Social Enterprise Methodology", Virtue Ventures LLC,A Building the Field Initiative,Version 1.2 - May,licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 License

اما متغير التوجه الريادي فتم الاعتماد على دراسة Hughes, Mathew & Morgan, Robert E. (2007) , Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, Industrial Marketing Management ,

منهج البحث:

اعتمد البحث في التأطير النظري على المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال ما توفر من الكتب والدراسات السابقة في فضلا عن المجالات العلمية الرصينة العراقية والعربية والأجنبية وما تم نشره في شبكة الانترنت . اما في الجانب العملي فقد تم جمع البيانات بمجموعة من الأساليب فقد صُممت استمارة الاستبانة كأداة البحث الرئيسية ، وتم استخدام الأساليب الاحصائية باستعمال البرنامج الاحصائي

(SPSS v.25) في تحليل بيانات البحث ، وكانت الادوات الاحصائية تتمثل بالوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار الخطي البسيط .

حدود البحث:

تم تاطير حدود البحث ضمن الحدود المكانية والزمانية والبشرية وكالاتي:

(1) الحدود المكانية: تمثلت في مجموعة من فروع المصارف الاهلية في بغداد بلغت ثمان مصارف وهي (مصرف المنصور الإسلامي ، المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية ، المصرف الأهلي العراقي ، مصرف الطيف الإسلامي ، مصرف بابل ، مصرف الخليج التجاري ، مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل ، مصرف سومر) .

(2) الحدود الزمانية: امتدت للفترة الزمنية من منتصف نيسان 2021 ولغاية حزيران 2021

(3) الحدود البشرية: تم اختيار عينة قصدية من مدراء المصارف المذكورة اذ بلغ حجم العينة (156).

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث : تم اختيار مدراء المصارف الاهلية في بغداد مجتمعاً للبحث.

عينة البحث: تم اختيار مجموعة من المدراء بأسلوب العينة القصدية في اختيار عينة البحث، والبالغة (156) مدير.

دراسات سابقة:

أولا : الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (العدسة الاستراتيجية)

1	راسة(العبادي والذبحاوي،2017) بعنوان: العدسة الإستراتيجية ودورها في تمركز المنظمات في القمة الإستراتيجية - دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسويق في محافظة النجف الاشرف
أهمية الدراسة	1- محاولة لتأطير الإسهامات الفكرية ذات الصلة بمحتل العدسة الإستراتيجية في إطار نظري متضمنة الدقة والتحليل والشمول والمنظور المتكامل. 2- محاولة الدراسة إظهار المضامين الإستراتيجية لبناء الرؤية المتكاملة والشمولية لأنشطة منظمات الأعمال والسعي لتحقيق التراط والتفاعل والابتعاد عن النظرة المجترئة أو الأحادية لأنشطة المنظمة. 3- محاولة الدراسة قياس واختبار وتشخيص واقع العدسة الإستراتيجية لدى العاملين في سوق محلي (مركز البشير للتسويق) ودورها في تعزيز وتدعيم أبعاد القمة الإستراتيجية في منظمات الأعمال.
أهداف الدراسة	1- تحليل واستكشاف واقع العدسة الإستراتيجية في منظمات الأعمال. 2- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسة (العدسة الاستراتيجية ، القمة الاستراتيجية). 3- تشخيص الأهمية النسبية لمكونات العدسة الإستراتيجية في بيئة العمل التنافسي لمنظمات الأعمال.
أسلوب الدراسة	تطبيقية
مجتمع وعينة الدراسة	كان مجتمع البحث جميع العاملين في مركز البشير للتسويق في محافظة النجف، وتم اختيار عينة عمدية من (112) عنصر ابتداءً من المدير التنفيذي للمركز وانتهاءً بالعاملين في المستويات الخدمية في المركز ليكونوا عينة الدراسة.
الادوات والاساليب الاحصائية	1-المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية. 2- التحليل العاملي التوكيدي. 3- معامل كرونباخ الفا لاستخراج معامل الثبات. 4- معامل الارتباط البسيط. 5-اختبار F ، T .

أهم الإستنتاجات	1- وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع المتغيرات على المستوى الكلي، أي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات (العدسة الإستراتيجية ، القمة الإستراتيجية) . 2- التأثير الايجابي الواضح والقوي للعدسة الإستراتيجية في تمركز المنظمات في القمة الإستراتيجية، اذ أشارت النتائج الإحصائية إلى أن العدسة الإستراتيجية وأبعادها تؤثر في القمة الإستراتيجية، بعلاقة ايجابية ومعنوية قوية.
مجالات التشابه مع الدراسة الحالية	عتماد الدراستين على العدسة الاستراتيجية كمتغير مستقل ، كما ان الدراستين تطبيقية على عينة عمدية ، و أدوات التحليل الاحصائي متشابه بين الدراستين.
مجالات الاختلاف عن الدراسة الحالية	لدراسة تطبيقية في سوق محلي وعلى عاملين من مختلف المستويات الادارية ، اما الدراسة الحالية تطبيقية في مصارف أهلية وعلى عينة من المدراء .
مجال الإفادة من الدراسة	ساهمت في دعم وتعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية والاستفادة مما ورد في الجانب التطبيقي.

2-1	دراسة (Hussain, 2017) بعنوان : Strategic Management Model with Lens of Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Review Approach نموذج للإدارة الإستراتيجية من خلال عدسة إدارة المعرفة والتنافسية و الذكاء: نهج المراجعة
أهمية الدراسة	1- اقتراح نموذج إداري استراتيجي من خلال عدسة إدارة المعرفة وارتباطها بالذكاء التنافسي. 2- فحص آثار كل مرحلة من مراحل عملية إدارة المعرفة الذكاء التنافسي
أهداف الدراسة	1- مناقشة الارتباط بين عدسة المعرفة والذكاء التنافسي في كل مرحلة من مراحل عملية الادارة الاستراتيجية. 2- مناقشة الآثار المترتبة على كل مرحلة من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية وفق منظور إدارة المعرفة والذكاء التنافسي.
أسلوب الدراسة	دراسة تحليلية وصفية لدراسات سابقة حيث تم إجراء مراجعة منهجية للأدبيات في غضون الإطار الزمني من 2000 إلى 2016 وتجميع المعلومات من الدراسات التي تمت مراجعتها ودمجها في نموذج فريد ديفيد للإدارة الإستراتيجية
أهم الإستنتاجات	يؤدي الاستخدام المنفصل للمعرفة والذكاء إلى اتخاذ قرارات فعالة تؤدي إلى ميزة تنافسية.
مجالات التشابه مع الدراسة الحالية	البحث في تطوير وإدارة المعرفة كعدسة استراتيجية.
مجالات الاختلاف عن الدراسة الحالية	تختلف في ان اسلوبها وصف لدراسات سابقة وليست تطبيقية.
مجال الإفادة من الدراسة	ساهمت في توضيح مفهوم العدسات الاستراتيجية وكيفية عملها .

1	دراسة(رشيد والريادي،2013) بعنوان دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز – دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط
أهمية الدراسة	1- تناولها لموضوع حيوي وهم لنجاح المنظمات تتمثل بالتوجه الريادي بوصفه أكثر المواد القيمة لبلوغ الأداء المتميز للمنظمات. 2- إثارة الاهتمام لدى قيادات الجامعات بضرورة دعم النشاطات الإبداعية والسلوكيات التي تقبل المخاطرة والاستباقية لتحقيق الميزة التنافسية.
أهداف الدراسة	1- الكشف عن مستوى التوجه الريادي للجامعات عينة الدراسة من خلال التعرف على مستوى الإبداعية وتقبل المخاطرة والاستباقية. 2- اختبار العلاقة بين ابعاد التوجه الريادي وابعاد الأداء الجامعي المتميز.
أسلوب الدراسة	تطبيقية
مجتمع وعينة الدراسة	عينة الدراسة القصدية كان مجتمع الدراسة جامعة القادسية وجامعة بابل وجامعة كربلاء و تضمنت (100) من عمداء الكليات ومعاونتهم ورؤساء الأقسام .
الادوات والاساليب الاحصائية	الاحصائي ومن الأدوات المستخدمة المتوسط الحسابي SPSS وبرامج Exell تم استخدام برنامج والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط لسبيرمان لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث.
أهم الإستنتاجات	بين ابعاد التوجه الريادي والأداء الجامعي المتميز . معنوي تأثير و ارتباط علاقة وجود
مجالات التشابه مع الدراسة الحالية	SPSS.الدراساتن تطبيقية واستخدمنا التحليل الاحصائي
مجالات الاختلاف عن الدراسة الحالية	كان التوجه الريادي متغيرا مستقلا بينما الدراسة الحالية متغير تابع ، كما ان الدراساتن مختلفتان في مجال التطبيق ونوعية المجتمع والعينة .
مجال الإفادة من الدراسة	ساهمت في توضيح مفهوم التوجه الريادي وابعاده

2	دراسة (Chen & et all ,2017) بعنوان : The mediating roles of differentiation strategy and learning orientation in the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance الأدوار الوسيطة لاستراتيجية التمايز وتوجيه التعلم في العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة
أهمية الدراسة	بناء نموذج متعدد الوسائط لفحص التأثير الوسيط لتوجه التعلم لريادة الأعمال على العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركات.
أهداف الدراسة	التأكد من ان أداء ريادة الأعمال يؤثر على العديد من مقاييس أداء الشركة (أداء النمو وأداء الربحية) من خلال التوسط في متغيرات استراتيجية التمايز وتوجه التعلم
أسلوب الدراسة	تحليل نمذجة المعادلة (SEM) واختبارات على الأدوار الوسيطة لاستراتيجية التمايز وتوجيه التعلم في العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة.
أهم الإستنتاجات	يمكن أن يكون التأثير الوسيط لاستراتيجية التمايز وتوجه التعلم الريادي بأكمال كل منها للآخر من أجل رفع أداء النمو والربحية.
مجالات التشابه مع الدراسة الحالية	الدراساتن ركزت على أهمية التوجه الريادي على عمل المنظمة.

مجلات الاختلاف عن الدراسة الحالية	تختلف في ان اسلوبها في بناء نموذج للعلاقة وليست تطبيقية.
مجال الإفادة من الدراسة	ساهمت في توضيح مفهوم التوجه الريادي وأثرت الجانب النظري للدراسة الحالية.

الفصل الثاني (الاطار النظري)

المبحث الأول (العدسة الاستراتيجية)

جادل الباحثون على استقراء خصائص معينة جدرة بالملاحظة من خلال عدسات مختلفة في دراسة واحدة ، مع وجود تباين كبير داخل كل عدسة ، وكل عدسة بحد ذاتها متعددة الأوجه ، (Anteby et al. , 2016 :89). وكطريقة لمزيد من تنظيم الأدبيات تقترح كل عدسة مجموعة مختلفة من الممارسات والحلول ، وكل عدسة تُعد منظور ذو أولوية على نظيراتها (Padurean,2010:14) .

وعلى الرغم من أن العدسات مستمدة من البحث الأكاديمي حول الإستراتيجية ، إلا أنها يجب أن تكون عملية للغاية في وظيفة تنفيذ الإستراتيجية من خلال ما يأتي (Johnson& et all ,2008: 19-20):

1- أن تكون عملية منطقية يتم فيها موازنة القوى والقيود على المنظمة بعناية من خلال تقنيات تحليلية وتقييمية لإنشاء اتجاه استراتيجي واضح يخلق الظروف التي يجب أن يحدث فيها تنفيذ الاستراتيجية المخطط لها بعناية .

2- ينبغي من خلال عمليات التفاوض حل الاختلاف في وجهات النظر والتوقعات داخل المنظمة بين المديرين السابقين واللاحقين ، أي أن يكون هناك ميلاً لاستراتيجية (البناء على) ومتابعة ما حدث من قبل.

3- أهمية تعزيز التنوع داخل المنظمات وحولها ، والتي يمكن أن تولد أفكاراً جديدة حقيقية ، إذ يُنظر إلى الإستراتيجية على أنها ليست مخططة من الأعلى بقدر ما هي ناشئة من داخل وحول المنظمات حيث يستجيب الافراد لبيئة غير مؤكدة ومتغيرة مع مجموعة متنوعة من المبادرات.

4- إقتان المديرين للغة إستراتيجية يمكن من خلاله تشكيل التحليلات الاستراتيجية "الموضوعية" وفقاً لآرائهم الشخصية واكتساب التأثير والسلطة والشرعية، مما يجعل المديرين متنبهين للغاية للغة يؤطرون بها المشاكل الاستراتيجية ، ويقدمون مقترحات استراتيجية ، ويناقشون القضايا ، ثم ينقلون قراراتهم الاستراتيجية في النهاية.

ويرى منظرو العدسة انها تقدم رؤى مختلفة حول القضايا المتعلقة بالاستراتيجية وامكانية الحصول على صورة أكثر اكتمالاً من وجهات نظر متعددة، وفي المقابل يمكن أن تؤدي هذه الأفكار المختلفة إلى التفكير في خيارات أو حلول مختلفة للمشكلات الاستراتيجية، وهي الفكرة الاساسية التي يقوم عليها مفهوم العدسة الاستراتيجية (الجنابي ، 2019 :32).

مفهوم العدسة الاستراتيجية:

عرفها (Johnson& et all : 19-2008) بانها تعني تجنب الاقتراب من المشاكل الاستراتيجية من منظور واحد.اذ ان النظر إلى المشكلات بطرق مختلفة سيؤدي إلى إثارة قضايا جديدة وحلول جديدة.

ووضح (Dawans & Alter,2009:9) بانها إجراءات متخذة في أربعة مجالات استراتيجية مشتركة(إشراك أصحاب المصلحة ، وتعبئة الموارد ، وتنمية المعرفة ، وإدارة الثقافة) وهي محاور متعددة تسلط الضوء على سلسلة من الأسئلة الإستراتيجية المشتركة لجميع المنظمات. ورأى فيها (Lowstedt,2012:9) بانها تدعو للاهتمام بالممارسات الاجتماعية داخل دراسات التنظيم والإدارة الإستراتيجية فهي جزءا من اهتمام أوسع لإضفاء الطابع الإنساني على الإدارة الاستراتيجية والبحث التنظيمي.

بينما أكد (Berry& Shabana,2020 :9) انها تحليل جدوى الاستراتيجية مما يؤدي إلى نماذج ادارية أقوى وخطط أقوى ، وبالتالي منظمات أقوى على المدى البعيد.ويمكن استخلاص مفهوم جديد للعدسة الاستراتيجية بانها رؤى متعددة لطرق متنوعة تهدف الى تطوير تنفيذ ما تم صياغته من إستراتيجية منظمة الاعمال ويتم من خلالها فحص انسيابية سير المهام و المعلومات وكيفية انجاز الأمور ، وتكشف العدسة عن ممارسات عديدة في المنظمة ، يتطلع المدراء من خلالها إلى تحسين سير العمل لتحقيق اهداف وغايات المنظمة.

ممارسات العدسة الاستراتيجية :

ان تكوين الاستراتيجية "يشكل عنصراً حيوياً في الفكر الاستراتيجي خاصة الجوانب التطبيقية والعملية فيه اذ يتجلى دورها في تحويل الاسهامات النظرية لمدارس ونماذج الاستراتيجية الى واقع ملموس تستفيد منه منظمات الاعمال في مختلف عملياتها وانشطتها" (الخفاجي ، 2019 :34).

وبالنسبة للعدسة الاستراتيجية فان ممارساتها تدافع عن التعددية النظرية والمهنية بالإضافة إلى البحث متعدد التخصصات، وتشجع على توسيع النظريات الموجودة بالفعل بدلاً من تطوير نظريات جديدة (Lowstedt,2012:9). ويمكن التعرف على ممارسات العدسة الاستراتيجية من خلال استكشاف الآراء المتعددة للباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية والذين طرحوا ممارسات العدسات في تنفيذ الاستراتيجية وكما يأتي:

1. مشاركة أصحاب المصلحة :

طبقاً الى Freeman فان مهمة أولئك الذين يديرون المنظمة هي تشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة وتوضيح وتحديد الكيفية التي يتم التعامل من خلالها معهم (احمد ، 2006 :169). فتحديد اصحاب المصلحة وما يريدون ضروري لاهميتهم في تلبية مسؤوليات المنظمة الاقتصادية والقانونية، فبينما يريد الموظفون الحصول على اجر عادل ومزايا مرتفعة، و يريد الزبائن منتجات آمنة وقِيمة للسعر الذي يدفعونه، فان المساهمون يريدون توزيع الارباح وارتفاع اسعار الاسهم. اما الموردون فيريدون طلبات يمكنهم التنبؤ بها ودفع قوائمها، ويريد الدائنون الوفاء بالالتزامات في الوقت المحدد (Wheelen&et.all,2018 :108).

وتعد نظرية مشاركة أصحاب المصلحة مجموعة واسعة من المصالح المشروعة في الشركة ، بما في ذلك التعبير والمشاركة في إدارة مصالح الموظفين وتعكس هذه الأفكار نهجاً منفعياً للأخلاق والواجبات ، حيث يتم تكليف القادة بالعمل بما يخدم مصالح الأغلبية واتباع الضرورات الأخلاقية والعدالة من خلال معاملة الناس على أنهم ذوات داخل أنفسهم ، كما تتناول نظرية أصحاب المصلحة مجموعة مختلفة من أسئلة الحوكمة عن قيمة المساهمين ، مع التركيز على الأخلاق والشرعية والإنصاف والتسامح (8: Martin &et all, 2011).

وتعتبر احد أهم المهام أثناء وضع الإستراتيجية هي إدارة المطالب المتناقضة بين العديد من أصحاب المصلحة في المنظمة (والتي غالباً ما تكون متنافسة) بطرق تلبي أهدافهم الاستراتيجية فبدون دعمهم ستوقف المنظمة عن الوجود ، وعادة ما تدار ممارسات مشاركة أصحاب المصلحة من قبل الإدارة العليا التي تصوغ إستراتيجية المنظمة ، وهو ما يتطلب حضور أصحاب المصلحة للإدارة الإستراتيجية إذا أُريد ضمان متانة الإستراتيجية ، فمن خلال توقع وإدارة استجابات أصحاب المصلحة للاستراتيجيات التنظيمية ، يمكن وضع الإجراءات التي إما ان تستفيد من الاستجابات الإيجابية المحتملة أو تقلل أو تقضي على الاستجابات السلبية (Ackermann & Eden, 2011 :180).

لذا فان اول ممارسات مشاركة أصحاب المصلحة هو العمل على اجراء حوارات بين الاطراف لإتاحة إمكانية التعاون والمشورة في إطار عمليات التغيير المتشابكة لتحقيق الاهداف ، ونجاح هذه العملية يجب أن يتم حتى يمكن وضع صياغة محددة للممارسة وإشراك مختلف مجموعات المصلحة في العمليات المعنية ، بهدف مناقشة البدائل الممكنة والتعامل مع التحديات البيئية القائمة والمشاركة الفعالة في التنفيذ . واذا ما تم الوصول إلى حلول بشكل مشترك، فإن احتمالية التوصل إلى اتفاق في الرأي تزداد وكذلك الحصول على نتائج ، علماً إن الاختلافات والنزاعات بين الجهات المختلفة من أصحاب المصلحة تخفي في جعبتها طاقة كبيرة لوضع فرضيات حلول مبتكرة من منظور التطوير المستدام (ككونكل وآخرون ، 2014:20).

وتأتي الممارسات الاجتماعية والأخلاقية لمشاركة أصحاب المصلحة في تنفيذ الاستراتيجية لتكون من الممارسات التي أكدت عليها الدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية حيث بينت تلك الدراسات ان " الاهداف الاجتماعية والاقتصادية لا تتعارض بطبيعتها ، ولكنها مرتبطة ببعضها البعض بشكل متكامل". فقد تُعرف المنظمة كمنظمة مسؤولة اجتماعياً برأس المال الاجتماعي للشركة ، فان حسن نية أصحاب المصلحة الرئيسيين ، يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية، وعلى سبيل المثال ، فان تقديم علامات تجارية من الشركات التي يمكن ان تتباهى بسجلات المسارات الاخلاقية ومشاركات المجتمع قد نجحت في محاولة جذب المستهلكين الاصغر سناً من ذوي الاهتمام الاجتماعي (Wheelen&et.all,2018 :104). ويمكن القول ان تطور الاهتمام بالجانب الأخلاقي والاجتماعي في مشاركة أصحاب المصلحة هو ضرورة حتمية في القرن الحادي والعشرين مع ازدياد الاهتمام من قبل الحكومات بتحقيق العدالة وحث المنظمات عليها وسيادة هذه الثقافة مما يعني ان كل ما يتعارض معها ومع توجهاتها سينتهي به الحال الى الانكماش والاضمحلال.

2. تعبئة الموارد:

كانت الدراسات المنظمة تركز على الموارد بانها كل من (المواد ، المورد البشري والمهارات) والتي تعتبر أبعاد الموارد المتميزة للمشاريع الجديدة وتمثل عملية "التعامل مع الموارد الموجودة في متناول اليد " القواسم المشتركة لكل بُعد من اجل تحديد مدى نشاط تلك المشاريع (Desa,2012:729).

وبعد تطور استراتيجيات الإدارة في نهاية القرن الماضي فقد جاء التأكيد على ان من اهم الأسس لاستراتيجية إدارة الاعمال هو أساس الموارد الاستراتيجية ويتضمن هذا الأساس معرفة الموارد الملموسة وغير الملموسة المتاحة منها والمتوقعة ، والوصول الى الموازنة بين مصادر الموارد واستخداماتها كماً وكلفةً ونوعاً وتوقيتاً وقيمةً ، وبالتالي فان تعبئة الموارد من اجل تحقيق اهداف المنظمة هي جوهر الاستراتيجية فالموارد الاستراتيجية بما تحمله من خصائص التفرد والتفوق تعد مصدراً مهما للقوة الاستراتيجية للمنظمة (الخفاجي ، 2015 : 14).

وقد اعتبر البعض ان تعبئة الموارد هي العدسة الاستراتيجية الأكثر أهمية للقضايا المتعلقة بتوليد القيمة للمنظمة وتشمل كل أنواع الموارد البشرية والاجتماعية والمادية والطبيعية والمالية، ومن ثم فإن الإطار الاجتماعي له دور مهم في خلق الفرص لتحقيق أقصى قدر من القيمة الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي فان تعبئة الموارد هامة نحو تحقيق عمق التأثير الاستراتيجي (العبادي والذبحاوي ، 2017 : 243). وتشابك الإشكاليات في ممارسات تعبئة الموارد لاسيما عند توسع المنظمات حيث يجادل الباحثون بأنه كلما زاد المال المتاح لمنظمة ما ، زاد عدد الموظفين الذين ستكون المنظمة قادرة على توظيفهم ، وستواجه المنظمة حينها مشاكل متنوعة تتعلق بالصيانة التنظيمية ، وبالمقابل ومع زيادة تدفقات الموارد فان الأمور ستصبح أكثر تعقيداً ، مما يتطلب التخصص في ممارسات تعبئة الموارد (2: 2016 , Golhasani & Hosseinirad).

هذه الإشكالية جعلت الاختلاف في وجهات نظر الباحثين تتعدد وتتنوع بحسب تنوع المنظمات وتوجهاتها الاقتصادية والاجتماعية ، وعموماً فقد ذكرت أربع آليات هامة لتعبئة الموارد وكما يلي (2: 2013 , Edwards & Gillham):

- (1) الإنتاج الذاتي : ان الآلية الأساسية التي تحصل من خلالها المنظمات على الموارد هي إنتاج تلك الموارد بأنفسها عندما تطلق وتطور شبكات وتشكل تحالفات فهم ينتجون موارد بشرية من خلال الاعداد ، أو من خلال تدريب أصحاب المصلحة وتطوير القادة.
- (2) التجميع : يشير تجميع الموارد إلى الطرق التي تقوم بها المنظمة بتحويل الموارد التي يحتفظ بها مختلف أصحاب المصلحة إلى موارد جاعية يمكن تخصيصها من قبل الادارة وعلى سبيل المثال يتم تجميع الموارد المالية عن طريق طرح الأسهم للمساهمين .
- (3) الاستقطاب / التخصيص : غالباً ما تستخدم المنظمات التحالفات والعلاقات التي تربطها بالمنظمات القائمة لحشد الموارد من خلال الوصول إلى الموارد التي سبق إنتاجها أو تجميعها من قبل تلك المنظمات الأخرى.

- (4) المحسوبة والرعاية : يمكن تعبئة الموارد من خلال المحسوبة او الرعاية التي تشير إلى توفير الموارد إلى من قبل فرد أو منظمة متخصصة من خلال المنح التأسيسية أو التبرعات الخاصة أو العقود الحكومية الشائعة في الرعاية المالية. ويقدم الفاعلون الخارجيون عن قدرًا كبيراً من الدعم المالي وعادة ما يمارسون درجة من السيطرة على كيفية استخدام أموالهم.

اما بالنسبة للمورد البشري فان له خصوصية في مساهمته في تنفيذ الاستراتيجية للمنظمة ، وما هو مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المنظمة بالعاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ (زايد ، 2003 : 240). فضلا عن تصميم استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة لتكلفة هذا المورد (مانع ، 2015 : 26). فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الاهداف كما في حالة إعداد استراتيجية للتدريب (احمد ، 2015 : 415).

وقد اعتبر المورد البشري الأثمن للمنظمة ، والأكثر نفوذاً في الإنتاجية، لذلك تعمل إدارة الموارد البشرية تعزيز القدرة التنظيمية وتمكين المنظمة من جذب الكفاءات المطلوبة وتأهيلها لمواجهة عقبات الاستراتيجية ، كما ان إدارة الموارد البشرية تسعى دوماً لتحقيق تطلعات ورغبات العنصر البشري للحصول على جودة عمل أفضل ، وتسعى لتحقيق الأهداف العامة للأفراد في المنظمة ، التي تحقق التوازن بين مزايا الأفراد وفوائد الإدارة في المنظمة (54: 2017 , Al-Hawary & Alajmi). كما تتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزيز الفرص ودعم تنمية المعرفة و تعمل على مشاركة المعلومات بين الموظفين ، واستخدام فرق حل المشكلات ، وإنشاء مجموعات عمل ذاتية التوجيه (Chowhan & et all, 2017 : 495).

3. تطوير المعرفة :

عُد تطوير المعرفة أحد أهم العمليات التي تساعد المنظمات على تحديد واختيار وترتيب وتسليم ونقل المعلومات المهمة والمعرفة المتخصصة ، اذ ان تنمية المعرفة هي استراتيجية الأعمال التي يحركها الرؤية التي التحولات المستندة إلى منتجات وعمليات منظمات الأعمال وهو العامل الرئيسي- في أداء منظمات الأعمال وتحقيقها للميزة التنافسية (1844: 2019, Hussain & Atiyah) .

ومن ناحية استراتيجية فان تطوير المعرفة توصف بانها المعرفة المتأنية من معطيات التحليل الاستراتيجي، والتي تعنى بتوفير المعلومات عن نقاط قوة وضعف المنظمة، وما يخص الفرص والتحديات التي تواجهها أيضاً، واعتماداً على ذلك تبدو عملية تطوير المعرفة من منظور المعطيات المتأنية من التحليل الاستراتيجي، بوصفها من ثمار إنجازات المنظمة في مجال إدارة المعرفة عن طريق خلقها وتطويرها ونشرها وتبنيها تحقيقاً لأهدافها (الجنابي، 2019: 51).

وتحتاج تطوير المعرفة في المنظمات إلى إعادة صياغة وإغناء كي تصبح قابلة للتطبيق لتوليد القيمة، وتعمل ممارسات إدارة المعرفة بشكل تناسبي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم الممارسة التي تليها، لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه الممارسات على شكل حلقة، وقد اختلف الباحثون والمنظرون في إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه الممارسات، وإن كان أغلبهم يشيرون إلى انها العمليات الجوهرية للاشتراك بالمعرفة (إنتاج المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) (الملاح وصالح، 2012: 188). فالاشتراك بالمعرفة متعلق أساساً بعمليات تحويل المعرفة (عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة) لكي تنتقل ملكيتها من الفرد إلى المنظمة وبمجرد أن تصبح جزءاً من أصول المنظمة فإنه يصبح من الممكن إدارتها (الهزام، 2016: 126). ويمكن توضيح ممارسات تنمية المعرفة في المنظمة بحسب بعض الدراسات كما يلي :

- أ- عملية إنتاج المعرفة واكتسابها: تتضمن سلسلة من الاليات المعرفية التي تسعى الى استنباط المفاهيم وتحليلها وصياغتها من البيانات التي تكتسب من حصيلة الممارسات الميدانية للخبر على ارض الواقع (مشرقي وآخرون، 2011: 35).
- ب- عملية تخزين المعرفة: تعني تخزين المعلومات التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، يضمن سلامتها والوصول اليها مستقبلاً وذلك من خلال تكنولوجيا المعلومات، وامبن المكتبة، وبرامج الصيانة (العجرفي، 2017: 70).
- ج- نقل المعرفة: تعني ارسال المعرفة من شخص لآخر او من مجموعة لآخرى عن طريق ترتيبات وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها بين ارجاء المنظمة فضلاً عن وجود اليات فعالة كالتقارير وادلة العمل والتدريب والاجتماعات والتعلم اثناء العمل (زكريا ورؤوف، 2018: 41).
- د- تطبيق المعرفة: أي جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ استراتيجيات المنظمة وجعلها أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها و اتخاذ القرارات على مختلف المستويات التنظيمية، اذ ان ادارة المعرفة ليست هدفاً في حد ذاتها، فالمعرفة يجب أن تكون منتجة لعمليات التغيير والتطوير وتحسين الاداء، وتتوقف عملية الاستفادة من المعرفة على درجة توافق المعرفة المقدمة مع مدى ملائمتها لأهداف المنظمة، (طه ويوحنا، 2012: 228).

1) إدارة الثقافة التنظيمية

عرفت الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والرموز التي يؤمن بها أعضاء المنظمة والتي تؤثر في أنماط الفعل والسلوك والاتجاهات وأساليب وطرائق التفكير للأفراد (الملاح وصالح، 2012: 183). وتتميز خصائص المنظمات الإستراتيجية من خلال الأطر الثقافية وتفسير الظواهر التنظيمية التي تحدث فعلاً داخل المنظمات عن طريق ثقافة فعالة تتناسب مع العديد من المكونات التنظيمية والقضايا المرتبطة بثقافة الاستراتيجية للمنظمات (Hussain & Atiyah, 2019: 184). من هنا فإن إدارة الثقافة تنجم عن مجموعة من النظم العقائدية والعقليات الموجودة بين مجموعات أصحاب المصلحة، إذ لابد من الموائمة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية، وأن الثقافة التنظيمية تؤثر في الخطم التفكيرى للقادة الاستراتيجيين، وهنا فإن المفكرين الاستراتيجيين هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تكوين وإدارة الثقافة التنظيمية السائدة في منظماتهم، ومن ثم تتحقق الفاعلية التنظيمية (الجنابي، 2019: 52). يلعب المؤسسون الأوائل دوراً مهماً في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة، كما ان صغر حجم التنظيمات في المراحل الأولى لنشوءها يُسهل عملية التأثير ووضع البصاة وفرض الرؤية وغرس قيم الجماعة، فتتأسس الثقافة بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون انها سلوكيات يتم مكافئتها فتتعزيز باعتبارها وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع (القيروني، 2008: 378).

اما في حال صياغة استراتيجيات جديدة، ففي كثير من الأحيان يحصل عدم توافق بينها والثقافة السائدة في المنظمة، لذلك أشار الباحثون الى انه يجب على المنظمات ان تحاول إدارة التغيير في الثقافة السائدة لتصبح أكثر توافقاً مع البدائل الاستراتيجية الواعدة ومع هيكلها التنظيمي، كما

يتعين عليها إرساء الثقافة التنظيمية التي من شأنها تحقيق نجاح المنظمة ، وتقتصر إحدى الدراسات على المنظمات بعض الممارسات القيمة لتذليل العقبات الاستراتيجية وهي (سليطين ، 2007 : 84):

- أ- التأكيد على الاستقلالية والمبادأة وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة ومشاركة المديرين عن كنب في العمليات اليومية وعدم انفراد الإدارة العليا باتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة عن الواقع ويجب ان يكون كل من في المنظمة على اتصال وثيق بكل مستجدات الأمور .
- ب- يتعين على منظمة الاعمال ان تلتنصق بالمجال الذي تعمل فيه وتركز جهودها فيما تجيد من عمل ، كما يجب على منظمة الاعمال إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي وذلك من خلال التأكيد على توجيه القيم لخدمة العميل.
- ج- احترام الفرد وتحفيزه على بذل افضل ما لديه يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن لمنظمة الاعمال من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

المبحث الثاني : التوجه الريادي

اعتبر الباحثون (التوجه الريادي) احد المؤشرات الدالة على الريادة من خلال تجسيده لقدرة المنظمات على امتلاك زمام الاستباقية و تحمل المخاطر التنظيمية والبيئية (خليف وجميل ، 2015 : 234) . بل ان (المختار ، 2018 : 218) بين ان التوجه الريادي هو عمليات وممارسات فلسفية تؤدي الى اتخاذ قرارات ونشاطات تقود المنظمة الى الريادة .

وعموماً يمكن القول ان نشوء ريادة الأعمال في المنظمة يتوافق مع الاستعداد للتوجه الريادي فيها ، ومع ذلك لا يوجد تعريف مشترك لها في الأدب ، لأن التعبير سيكون غير دقيق وتعريفها بشكل مختلف يمكن أكثر في قدرة المحتوى الكلامي على أن يتم حسب سياق التطبيق (Khan & et al, 2019: 59).

مفهوم التوجه الريادي:

عرفت دراسة (Zehira & et al, 2015: 358) التوجه الريادي بأنها الرغبة التنظيمية في إيجاد وقبول فرص جديدة وتحمل المسؤولية لإحداث التغيير.

بينت دراسة (Lomborg & et al, 2016: 1) في التوجه الريادي بأنه عملية صنع إستراتيجية توفر للمنظمات أساس لقرارات وأعمال الريادة بهدف تكوين الميزة التنافسية.

اما دراسة (Kumar&et all, 2018: 142) فعرفته بأنه أساليب اتخاذ القرار ، والسلوكيات ، والممارسات ، والنشاطات ، التي تؤدي إلى أسواق جديدة أو انشاء سلع أو خدمات جديدة .

وحددته (الفتلاوي واخرون ، 2020 : 74) بأنه توجه من قبل المنظمة نحو اعتماد الانشطة التي يمكن ان تضعها في موقع الريادة عن طريق تبنيها للمخاطرة وطرح مبادرات ذات استباقية وابدع عاليين .

ويمكن الاستنتاج بان ان التوجه الريادي هو ممارسات وانشطة ريادية لادارات المنظمة العليا والوسطى والدنيا يتم من خلالها اقتناص الفرص المتاحة في السوق وتحمل مخاطرها لتقديم منتجات او خدمات استباقية لم تكن متوفرة من خلال اقتناصها للفرص والمغامرة بها وتوليد افكار ابداعية مميزة تحقق بها ميزة تنافسية ، وتنفذ استراتيجية المنظمة.

ابعاد التوجه الريادي

تصور اغلب أديبات التوجه الريادي باعتباره بنية مركبة تتكون من اربعة أبعاد : (التنافسية ، والمخاطرة ، الاستباقية والابداع) ، بل ان الكثير من الدراسات تشير الى ان التوجه الريادي ماهو الا استراتيجيات الإدارة في مجالات التنافسية والاستباقية والمخاطرة والابداع (Herlinawati&et al, 2019:2).

ويمكن التعرف على ابعاد التوجه الريادي بالتفصيل من خلال ما ذهبت اليه الابحاث والدراسات كما يلي:

1: التنافسية

ينظر الى التنافسية بأنها القدرة على الأداء الجيد القادر على توليد وادامة مزايا تنافسية للمنظمة تجاه المنافسين شرط تركيزها على العوامل التي تؤدي إلى المنافسة ؛ وبالتالي فانها تسهم في نمو إنتاجية المنظمة وتحقيق النتائج الناجحة على المدى الطويل امام المنافسين ، وتأمين وتنامي حصتها في السوق وتزايد الأرباح (Caseiro & Coelho, 2018: 3).

وتعتبر التنافسية من مفاهيم الأعمال الإستراتيجية على مستوى المنظمة ، وهي تضيف محتوى هجومي إلى منظمة الاعمال على غرار الطريقة التي يوجه بها تدريب رياضة الملاكمة الهجومية وتكتيكاتها العدوانية ، وبالتالي لن يكون التوجه الريادي كافياً لأداء المنظمات بدون استراتيجية تنافسية (Lechner & Vidar, 2014:37). وتعكس العدوانية التنافسية شدة جهود المنظمة للتغلب على منافسيها في الصناعة ، والتي تتميز بالموقف القتالي والاستجابة القوية لأفعال المنافس (Fairoz & et al, 2015: 39). لذلك توصف التنافسية بأنها ميل منظمات الاعمال في الطعن بشكل مكثف ومباشر تجاه المنافسين من اجل التفوق في السوق (السوداني وشونة ، 2017: 164). بل ان البعض وصف المنظمة التنافسية بالعدوانية وذلك لميلها إلى تحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف لتحقيق الدخول للسوق أو لتحسين مركزها ، أي التفوق على منافسي الصناعة في السوق ، ورأوا أيضاً في العدوانية التنافسية كرد فعل من المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية في السوق (Zehira & et al, 2015: 360).

ان تشبيه الباحثين للتنافسية بأنها هجوم عدواني تجاه المنافسين يعكس واقع المنافسة الحاد في السوق المحلية والعالمية الذي اصبح اشبه ما يكون بحرب شاملة بين المنظمات المتنافسة من اجل البقاء على قيد الحياة وعدم التلاشي.

2: تحمل المخاطر

يعني حالة التوجه الحازم للدخول في مشروعات عالية المخاطر , مع الاخذ بالحسبان التفضيلات الادارية من الشجاعة مقابل التصرفات اللادعة من اجل تحقيق الاهداف المنظمة (خليف وجميل ، 2015: 234). أي انها قدرة المنظمة على المغامرة والمجازفة وتحمل اعباء القرارات التي تتخذها (ماجد وعلي ، 2020: 355). كما يمثل مدى استعداد المنظمة لاتخاذ قرارات او القيام بأعمال دون الحاجة الى معلومات كاملة ومؤكدة عن موضوع القرار او دون معرفة واسعة وشاملة للنتائج المحتملة من تلك القرارات والاعمال (محمود ، 2020 ، 312) وهناك ثلاثة أنواع من المخاطر تواجهها المنظمات وهي كالآتي (الشمري وآخرون ، 2016: 249):

➤ مخاطرة العمل: وتعني المجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح وهي مخاطرة مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم تجرب بعد .

➤ المخاطرة المالية: وتعني اقتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو .

➤ المخاطرة الشخصية: وتشير إلى المخاطر التي يقترنها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيداً في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه ، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير على مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم.

ان تأييد الباحثين على ضرورة المجازفة للمنظمة الريادية برغم احتمالات مجهولية النتائج وعدم تقديرها تعكس واقع البيئة الذي يتسم بالغوص وعدم اليقين في ظروف المنافسة المحتملة بين منظمات الاعمال.

3: الاستباقية:

الاستباقية هي منظور يبحث عن الفرص ويتطلع إلى المستقبل و يشمل تقديم منتجات أو خدمات جديدة قبل المنافسين والعمل تحسباً للطلب المستقبلي (Nguyen & et al, 2020: 210). و يمكن للمنظمات أن تكون استباقية من خلال توقع المطالب والفرص المستقبلية في السوق ، والمشاركة في الأسواق الناشئة ، وتشكيل البيئة ، وتقديم منتجات وعلامات تجارية جديدة أمام منافسيها (Zehir, 2015: 360).

وبذلك فان الاستباقية تشير إلى الدرجة التي تتصرف بها المنظمة تحسباً لاحتياجات وتغيرات السوق المستقبلية من خلال النظر في المواقف التي يمكن من خلالها تقديم سلع وخدمات ومواد خام وعمليات تنظيم جديدة وبيعها بقيمة أكبر من تكلفة إنتاجها (Caseiro & Coelho, 2018: 4) وهي بالتالي تفكير تنظيبي يهدف الى استغلال الفرص المتاحة في السوق من خلال ادخال استشرافي للخدمات

والعمليات من قبل المنافسين، وهذا سوف يعطي ميزة التحكم في السوق و يعني التصرف مسبقاً في حالة مستقبلية من مجرد رد فعل على ما سيحدث بعد ذلك(صالح، 2019: 204).

ويمكن اعتبار الاستباقية استراتيجية المنظمة التي تؤكد على النظر للامام والبحث عن الفرص الجديدة بشكل مستمر مع استجابة سريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة وممارسة الانشطة التي تؤثر في البيئة، كما تتضمن التركيز على المستقبل وخلق الافكار والمحافظة على التكيف من خلال تنفيذ عمليات ادارية جديدة، او اعتماد تكنولوجيا حديثة(العزاوي ومحسن ، 2017: 286).
ان تأييد الباحثين على الاستباقية كاحد ابعاد التوجه الريادي يعكس واقع التغيير المستمر الذي تشهده بيئة الاعمال ، فاستباق لفكرة مبدعة او لمعرفة تكنولوجية او حل مشكلة ستواجهها المنظمة مستقبلاً هي ضرورة لتمييز المنظمة وتقدمها.

4: الابداع

الابداع هو القيام بأشياء جديدة أو القيام بأشياء قائمة بطرق جديدة وقد عده بعض الباحثين بأنه أهم موضوع في ريادة الأعمال أو أنه المكون الرئيسي لريادة الأعمال (Zehira & et al, 2015: 359).

و المنظمة المبدعة هي المنظمة التي تنخرط في الأفكار الجديدة وتحتضنها وما تقوم به من التجريب الذي قد يؤدي إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة ، والتي يمكن أن تساعد على البقاء في بيئة متقلبة ، ويمكن اعتباره جانباً من جوانب ثقافة المنظمة (Caseiro & Coelho, 2018: 4).

ويمثل هذا البعد عنصراً جوهرياً لمفهوم الريادة ويركز العديد من الرياديين على إيجاد أساليب إبداعية جديدة وتطبيقها بالشكل الذي يعزز المكانة التنافسية للمنظمة فهو يركز على استخدام المعرفة من أجل إجراء تغيير في العمليات التنظيمية ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاطلاع على اخر التطورات التقنية، ونتاج التجارب والمعلومات عن المنافسة والمنافسين(محمود ، 2020 ، 311).

تجادل العديد من الدراسات بأن منظمة الاعمال هي بناء قائم على الإبداع وأن الإبداع له تأثير مباشر وإيجابي على أداء المنظمات ، وان التركيز على الإبداع يُعزى جزئياً إلى حقيقة أن التوجه الإبداعي غالباً ما يتم تقييمه من خلال إعدادات الصناعة حيث يلمس الإبداع في المنتجات أو العمليات (Putnigš & Sauka, 2019: 10).

وينبغي التأكيد على ضرورة وجود استراتيجية فاعلة للإبداع لكل منظمة تتمكن من خلالها مواجهة التحديات البيئية المتمثلة باستعداد المنافسة اولا، وقلة الموارد سواء المادية او البشرية ثانيا ، فضلا عن التغيرات الاخرى(العزاوي ومحسن ، 2017: 285).

ومن كل ما تقدم فان الابداع هو النتيجة الطبيعية لما سبقه من ابعاد فلولا التنافسية لما سعت المنظمة الريادية كي تبذل ، ولولا الاخذ بالمخاطرة لما توصلت المنظمة للابداع ، ولولا استباقية الوصول الى فكرة او منتج او معرفة جديدة لما تمكنت المنظمة من الابداع.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

أولا : اختبار أداة قياس البحث

تم جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، من خلال الاستبانة كأداة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على عينة من المدراء في الوحدات والأقسام المختلفة بلغت (156) مديراً من مجتمع البحث المتكون من المدراء في 8 مصارف أهلية في مدينة بغداد ، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for "SPSS" social sciences) وذلك لحساب النسب واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.اذ تتكون هذه الاستبانة من قسمين كالآتي :

➤ **القسم الاول:** يمثل المعلومات الشخصية للفرد : العمر ، الجنس ، المؤهل الدراسي ، سنوات الخدمة الوظيفي ، العنوان الوظيفي.
ويمثل الجدول التالي وصف لعينة البحث الموزعين على (8) فرع من المصارف مجتمع البحث :

جدول (1) خصائص عينة البحث

ت	السمات الشخصية لعينة الدراسة	الخصائص	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	100	64%

اثر ممارسات العدسة الاستراتيجية في التوجه الريادي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في بغداد

%36	56	أشئ		
100.0	156	المجموع		
%11.6	18	30سنة فاقل	الفئة العمرية (سنة)	2
%29.6	46	31-40سنة		
%18.6	28	41-50سنة		
%40.2	64	51سنة فأكثر		
100.0	156	المجموع		
%22.8	35	5سنوات فاقل	مدة الخدمة	3
%12.7	21	10 -6سنوات		
%19.1	29	11-15سنة		
%11.6	18	16-20سنة		
%33.8	53	21سنة فأكثر		
100.0	156	المجموع		
%3.7	6	بكالوريوس	المؤهل العلمي	4
%54.5	85	ماجستير		
%41.8	65	دكتوراه		
100.0	156	المجموع		
%42.9	66	مدير قسم	العنوان الوظيفي	5
%24.3	38	نائب مدير فرع		
%32.8	52	مدير فرع		
100.0	156	المجموع		

➤ القسم الثاني : وهو عبارة عن مجالات الاستبانة و تتكون من (40) فقرة و موزعة على محورين:

❖ المحور الاول : وهو عبارة عن مجموعة من الاسئلة تتمحور حول (ممارسات العدسة الاستراتيجية) ويتضمن الفقرات (مشاركة أصحاب المصلحة، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، ادارة الثقافة التنظيمية).

❖ المحور الثاني : وهو مجموعه من الاسئلة حول (التوجه الريادي) ويتضمن الفقرات (التنافسية، تقبل المخاطر ، الاستباقية ، الابداع).

وقد اعتمد مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي الذي يتضمن خمسة درجات من المستويات لتحديد درجة موافقة عينة البحث من عددها على كل فقرة من فقرات البحث وتحويلها الى بيانات كمية ذات اوزان نسبية يمكن تحليلها باستخدام الادوات والوسائل الاحصائية وكان لابد من اجراء الاختبارات التالية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال استعمال استمارة الاستبيان التي تتعلق بمجال الصدق والثبات، وكالاتي:

1: ثبات الاستبانة : لقياس الثبات تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) التي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman –Brown) , فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فإنه كافياً للبحوث التي تعتمد الإستبانة أداة لها , وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (0.72) مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم و تعطي نفس النتائج.

2: الاتساق الداخلي : تم اختبار درجة صدق استبانة الليان مدى امكانيتها في قياس ما وضعت لقياسه في فرضيات البحث , وقد تم قياس صدق الاستبانة على فقرتين الأولى حساب معامل الصدق وتبين انه مرتفع و قوي جداً والثانية من حيث مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة . ويوضح الجدول (2) والذي تأكد معه الاتساق الداخلي لفقرات المقياس على مستوى الأبعاد جميعها بعد أن تجاوزت قيم معاملات ارتباط (Cronbach Alpha) الحد الأدنى المقبول لها (0.70) وبما يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس وبالتالي ثباته المطلوب في حال تكرار الاختبار.

الجدول (16) نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمقياس

الصدق	معامل ألفا كرونباخ الأبعاد	المتغيرات والأبعاد
0.883	0.779	العدسة الاستراتيجية
0.925	0.855	أصحاب المصلحة مشاركة
0.913	0.834	تعبئة الموارد
0.889	0.791	تنمية المعرفة
0.864	0.747	إدارة الثقافة التنظيمية
0.869	0.755	التوجه الريادي
0.865	0.748	التنافسية
0.886	0.785	تحمل المخاطر
0.873	0.763	الاستباقية
0.880	.7750	الابداع
0.870	لجميع فقرات الاستبيان	

ثانيا : تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

اختبار الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات العدسة الاستراتيجية و التوجه الريادي لمنظمات الاعمال) وفروعها :

توضح هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الاولى بفروعها وعلاقات الارتباط بين المتغير (ممارسات العدسة الاستراتيجية) و المتغير (التوجه الريادي) وكما مبين ادناه:

بلغ معامل الارتباط بين ممارسات العدسة الاستراتيجية والتوجه الريادي (0.211**) عند مستوى دلالة (0.004) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.945) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984), وهذا يعني قبول الفرضية مما يدل على أن للممارسات لعدسة الاستراتيجية دور فاعل و واضح على تنمية التوجه الريادي لدى المصارف المبحوثة. اذ ان مدخل العدسة الاستراتيجية الذي سوف يتم اعتاده من قبل المصرف سيكون له دور على طبيعة مستوى التوجه الريادي.

- اختبار الفرضية الفرعية الاولى و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد مشاركة أصحاب المصلحة و التوجه الريادي لمنظمات الاعمال) .

بلغ معامل الارتباط بين بعد مشاركة أصحاب المصلحة و التوجه الريادي (0.431^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05), اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة

(6.531) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984), وهذا يعني قبول الفرضية مما يدل على وجود دور فاعل لمشاركة أصحاب المصلحة في التوجه الريادي وهو راي منطقي لان وضع أصحاب المصلحة في الرؤية العامة للمصرف يساعد في تفعيل التوجه الريادي كونهم سيسهمون في توحيد مصالحهم في صف المصرف .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد تعبئة الموارد و التوجه الريادي لمنظمات الاعمال) .

بلغ معامل الارتباط بين بعد تعبئة الموارد و التوجه الريادي (0.277^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05), اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.950) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984), وهذا يعني قبول الفرضية مما يدل على وجود دور فاعل لتعبئة الموارد على التوجه الريادي لدى المصارف المبحوثة فكلما زاد اهتمام إدارات المصارف المبحوثة بتعبئة الموارد كلما كان التوجه الريادي لتلك المصارف فاعلاً.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد تطوير المعرفة والتوجه الريادي لمنظمات الاعمال)

بلغ معامل الارتباط بين بعد تطوير المعرفة والتوجه الريادي (0.092) عند مستوى دلالة (0.210) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05), اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.257) وهي اصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984), وهذا يعني رفض الفرضية أي انه لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية ما بين بعد تطوير المعرفة والتوجه الريادي). وهذا ما يدل على ان بعد تطوير المعرفة لا يرتبط معنويًا مع التوجه الريادي. أي ان طبيعة ونوعية تطوير المعرفة الموجود في المصارف المبحوثة لا يؤدي الى تنمية التوجه الريادي في هذه المصارف المبحوثة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد إدارة الثقافة و التوجه الريادي لمنظمات الاعمال)

بلغ معامل الارتباط بين بعد إدارة الثقافة و التوجه الريادي (0.711^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05), اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (13.814) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984), وهذا يعني قبول الفرضية مما يشير الى ان إدارة الثقافة لها دور فاعل و جوهري على تنمية التوجه الريادي بصورة مستمرة.

المتغير التابع	ابعاد المتغير المستقل	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		اختبار t	قيمة t الجدولية
التوجه الريادي	مشارك أصحاب المصلحة	قيمة الارتباط	0.431	6.531	1.984
		Sig	0.000		
	تعبئة الموارد	قيمة الارتباط	0.277	3.950	
		Sig	0.000		
	تطوير المعرفة	قيمة الارتباط	0.092	1.257	
		Sig	0.210		
	إدارة الثقافة	قيمة الارتباط	0.711	13.814	

		0.000	Sig	العدسة الاستراتيجية	
	2.945	0.211	قيمة الارتباط		
		0.004	Sig		
3		عدد الفرضيات المقبولة			
%83.33		النسبة المئوية			

جدول (29) قيم الارتباط بين ابعاد العدسة الاستراتيجية والتوجه الريادي

مصدر الجدول : اعتماداً على نتائج الحاسبة

** الارتباطات معنوية عند المستوى 1%

* الارتباطات معنوية عند 5

ثالثاً: اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات الدراسة

لأختبار فرضية التأثير وفروعها التي تم تحديدها مسبقاً سيتم الاعتماد على معادلة تحليل الانحدار لتقدير معالم النموذج , اذ ان تحليل الانحدار هو أداة إحصائية تقوم ببناء نموذج إحصائي لتقدير العلاقة بين متغيرين (متغير مستقل) و (متغير تابع) بحيث ينتج معادلة إحصائية توضح العلاقة السببية او البينية بين المتغيرات. وعندما تكون العلاقة في النموذج الإحصائي بين متغير تابع (معتمد) ومتغير مستقل واحد فإن هذا النموذج هو انحدار الخط البسيط (simple liner regression) . ويتم اختبار علاقة التأثير التي حددها البحث لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. اذ كانت فرضية التأثير الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعدسة الاستراتيجية في التوجه الريادي لمنظمات الاعمال) إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط كالآتي:

$$\alpha + \beta_1 X_1 Y =$$

و تمثل Constant (α) مقدار الثابت و β_1 الميل الحدي و هذه العلاقة تعني ان التوجه الريادي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لمتغير العدسة الاستراتيجية اما تقديرات هذه القيم و مؤشراتهما الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (156) في المصارف المبحوثة و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي:

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لأختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لممارسات العدسة الاستراتيجية في التوجه الريادي لمنظمات الاعمال) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 2.472 + 0.266 (X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة للعدسة الاستراتيجية في التوجه الريادي (8.673) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للعدسة الاستراتيجية في التوجه الريادي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا ما يدل على ان لمدخل العدسة الاستراتيجية دور جوهري في تحقيق التوجه الريادي.

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.044) يتضح بان العدسة الاستراتيجية تفسر مانسبته (44%) من المتغيرات التي تطرأ على التوجه الريادي اما النسبة الباقية والبالغة (56%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.663) بان زيادة العدسة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التوجه الريادي بنسبة (66%) .

د- بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.472).

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى

لأختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعد مشاركة أصحاب المصلحة على التوجه الريادي لمنظمات الاعمال) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 4.037 - 0.209 (X)$$

أ- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد مشاركة أصحاب المصلحة في التوجه الريادي (42.659) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم وقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمشاركة أصحاب المصلحة في التوجه الريادي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يشير الى وجود تأثير لمشاركة أصحاب المصلحة في التوجه الريادي. أي كلما كان هناك مشاركة لأصحاب المصلحة كلما أدى ذلك الى ارتفاع مستويات التوجه الريادي لدى المصارف المبحوثة.

ب- و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.186) يتضح بان بعد مشاركة أصحاب المصلحة تفسر - مانسبته (19%) من المتغيرات التي تطرأ على التوجه الريادي اما النسبة الباقية والبالغة (81%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.

ج- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.209) بان زيادة بعد مشاركة أصحاب المصلحة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع في التوجه الريادي (20%) .

د- بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (4.037).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعد تعبئة الموارد على التوجه الريادي لمنظمات الاعمال) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 3.791 - 0.153 (X)$$

(أ) بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تعبئة الموارد في التوجه الريادي (15.599) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية التي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعد تعبئة الموارد على التوجه الريادي لمنظمات الاعمال) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا ما يدل على ان لتعبئة الموارد تأثير في التوجه الريادي أي كلما كان هناك دور لتعبئة الموارد في المصارف المبحوثة كلما عمل ذلك على رفع مستويات التوجه الريادي لدى المصارف الاهلية.

(ب) و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.077) يتضح بان بعد تعبئة الموارد تفسر مانسبته (7%) من المتغيرات التي تطرأ على التوجه الريادي اما النسبة الباقية والبالغة (93%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.

(ج) و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.153) بان زيادة بعد تعبئة الموارد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض في التوجه الريادي بنسبة (15%) .

(د) بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (3.791).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لأختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعد تطوير المعرفة على التوجه الريادي لمنظمات الاعمال) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 3.097 + 0.076 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تطوير المعرفة في التوجه الريادي (1.581) . وهي اصغر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء تطوير المعرفة في التوجه الريادي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و هذا ما يدل على عدم وجود تأثير لتطوير المعرفة في التوجه الريادي.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لأختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعء إدارة الثقافة على التوجه الريادي لمنظمات الاعمال) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 2.160 + 0.376 (X)$$

(أ) بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد إدارة الثقافة في التوجه الريادي (190.836) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء إدارة الثقافة على التوجه الريادي لمنظمات الاعمال) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا يشير الى ان إدارة الثقافة تؤثر بصورة فاعلة في تحقيق التوجه الريادي.

(ب) و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.505) يتضح بان بعد إدارة الثقافة تفسر مانسبته (50%) من المتغيرات التي تطرأ على التوجه الريادي اما النسبة الباقية والبالغة (50%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.

(ج) و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.376) بان زيادة بعد دارة الثقافة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التوجه الريادي بنسبة (37%).

(د) بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.160).

جدول (30) تحليل تأثير ابعاد العدسة الاستراتيجية في التوجه الريادي

الدالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (α)	المتغير التابع	ابعاد متغير العدسة الاستراتيجية
معنوي	0.000	3.89	42.659	0.186	0.209	4.037	التوجه الريادي	مشاركة أصحاب المصلحة
معنوي	0.000		15.599	0.077	0.153	3.791		تعبئة الموارد
غير معنوي	0.210		1.581	0.008	0.076	3.097		تطوير المعرفة
معنوي	0.000		190.836	0.505	0.376	2.160		إدارة الثقافة
معنوي	0.004		8.673	0.773	0.266	2.472		العدسة الاستراتيجية

الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الاستنتاجات

- دلت النتائج بأنه يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين مشاركة أصحاب المصلحة و التوجه الريادي وهذا يدل على وجود دور فاعل لمشاركة أصحاب المصلحة في التوجه الريادي .
- دلت النتائج بأنه يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين تعبئة الموارد و التوجه الريادي لمنظمات الاعمال . وهذا يدل على وجود دور فاعل لتعبئة الموارد على التوجه الريادي لدى المصارف المبحوثة .
- دلت النتائج بأنه لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين تطوير المعرفة والتوجه الريادي .

- (4) دلت النتائج بأنه توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين إدارة الثقافة و التوجه الريادي لمنظمات الاعمال و هذا ما يشير الى ان إدارة الثقافة لها دور فاعل و جوهري على تطوير التوجه الريادي .
- (5) اما بالنسبة لعلاقة التأثير بين ممارسات العدسة الاستراتيجية في التوجه الريادي فقد دلت النتائج على انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدسة الاستراتيجية في التوجه الريادي وهذا ما يدل على ان للممارسات العدسة الاستراتيجية دور جوهري في تحقيق التوجه الريادي.
- (6) اشارت النتائج الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمشاركة أصحاب المصلحة في التوجه الريادي وهذا يشير الى وجود تأثير لمشاركة أصحاب المصلحة في التوجه الريادي. أي كلما كان هناك مشاركة لأصحاب المصلحة كلما أدى ذلك الى ارتفاع مستويات التوجه الريادي لدى المصارف المبحوثة
- (7) اشارت النتائج الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء تعبئة الموارد على التوجه الريادي لمنظمات الاعمال وهذا ما يدل على ان لتعبئة الموارد تأثير في التوجه الريادي أي كلما كان هناك دور لتعبئة الموارد في المصارف المبحوثة كلما عمل ذلك على رفع مستويات التوجه الريادي لدى المصارف الاهلية.
- (8) اشارت النتائج الى انه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تطوير المعرفة في التوجه الريادي اي على عدم وجود تأثير لتطوير المعرفة في التوجه الريادي.
- (9) اشارت النتائج الى انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء إدارة الثقافة على التوجه الريادي لمنظمات الاعمال و هذا يشير الى ان إدارة الثقافة تؤثر بصورة فاعلة في تحقيق التوجه الريادي.
- (10) أن العدسة الاستراتيجية لكي تكون فاعلة في وظيفة تنفيذ الاستراتيجية يجب أن تكون عملية للغاية و أن تكون عملية منطقية يتم فيها موازنة القوى والقيود على المنظمة بعناية من خلال تقنيات تحليلية وتقييمية لإنشاء اتجاه استراتيجي واضح يخلق الظروف التي يجب أن يحدث فيها تنفيذ الاستراتيجية المخطط لها بعناية .
- (11) ان نجاح مدخل العدسة الاستراتيجية في المنظمات يأتي من خلال تعزيز التنوع داخل المنظمات وحولها ، والتي يمكن أن تولد أفكارًا جديدة حقيقية .
- (12) ان العدسة الاستراتيجية لكي تكون فاعلة فانه يجب ان يُنظر إلى الإستراتيجية على أنها ليست مخططة من الأعلى بقدر ما هي ناشئة من داخل وحول المنظمات حيث يستجيب الافراد لبيئة غير مؤكدة ومتغيرة مع مجموعة متنوعة من المبادرات.
- (13) بينما تركزت العدسة الاستراتيجية على ممارسات ونشاطات في مجال تنفيذ الاستراتيجية فان التوجه الريادي يركز على العمليات وأنشطة صنع القرار التي تؤدي إلى تحديد الفرص لمنظمة الاعمال، و يتعامل مع استغلال نقاط القوة الداخلية (الإدارة الإستراتيجية) التي تنجم عن الجهود المستمرة لاستكشاف الفرص (ريادة الأعمال).
- (14) ان التوجه الريادي هو سلوك الافراد والمنظمات وميلهم نحو الابداع والاستباقية والاستعداد لتحمل المخاطر لبدء الأعمال التجارية والتنافس في السوق
- (15) ان انعكاس سلوك المنظمة من خلال الابداع والاستباقية وتحمل المخاطر والتنافس يعني ابعاد توجهها نحو الريادة.

ثالثاً : التوصيات

- (1) ينبغي على مدراء المنظمات لكي يستوعبوا مفهوم العدسات الإستراتيجية أن يكونوا مدفوعين بالتغيير وبحسب التوجهات الاستراتيجية لمنظمتهم و محاولة النظر إلى الاستراتيجية من خلال مجموعة من العدسات لتقييم المواقف بشكل دقيق .
- (2) يجب على مدراء المنظمات وضع وجهات نظر متعددة أي النظر بطرق مختلفة في قضايا التطوير الإستراتيجي للمنظمة من اجل النظر إلى المشاكل التي تحصل في المنظمة بطرق مختلفة و تذليل المشاكل الإستراتيجية
- (3) عند وضع العدسة الاستراتيجية للمنظمة ينبغي حل الاختلاف في وجهات النظر والتوقعات داخل المنظمة بين المديرين السابقين واللاحقين من خلال عمليات التفاوض ، اي أن يكون هناك ميلاً لاستراتيجية (البناء على) ومتابعة ما حدث من قبل.
- (4) ينبغي على المنظمات تبني المخاطرة في مختلف ما تدخل به من مشاريع وما تقوم به من أنشطة وعمليات على المستويين الداخلي والخارجي .

(5) ينبغي على المنظمة التي تطمح التنافسية ان تعتمد على تحليل العلاقة المتبادلة بين وحدات الأعمال وتنوع قيمها الأساسية لتطوير المنتجات مع إرضاء المستهلك.

(6) لكي تصل المنظمة الى مستوى عالي من الاستباقية فان عليها البحث عن ارض جديدة بشكل مستمر مع استجابة سريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة وممارسة الانشطة التي تؤثر في البيئة.

المصادر:

- احمد ، قتيبة صبحي (2006)، ارساء ثقافة الجودة وعلاقته برضا اصحاب المصلحة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء فندق فلسطين مريديان)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 58.
- احمد ، كريم ذياب (2015) ، تحول إدارة الموارد البشرية من الادارة التقليدية إلى الادارة الاستراتيجية في منظمات الاعمال الاقتصادية، مجلة دياي ، العدد 65.
- احمد، شهناز فاضل و عبد الجليل، احمد نظير ، (2020) ، انعكاس البقطة الاستراتيجية في التوجه الريادي - دراسة تطبيقية في شركة ما بين النهرين ، مجلة الادارة والاقتصاد – العدد 125.
- الجنابي، خلدون حسين (2019)، توظيف العلاقة بين العدسة والرشاقة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاقتدار المعرفي، رسالة ماجستير – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة تكريت .
- الخفاجي، نعمة (2015) ، العدسات الاستراتيجية ، دار البازوري للنشر والتوزيع.
- خليف، سلطان احمد و جميل ، خالد مُجَد ، (2015) ، الاشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 86.
- زايد، عادل مُجَد ، (2003) إدارة الموارد البشرية – رؤية استراتيجية ، كنب عربية للنشر – القاهرة ، .
- زكريا، عبد العزيز بشار و رؤوف، رعد عدنان (2018) ، عمليات إدارة المعرفة أداة لتعزيز عملية تطوير المنتجات دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة- نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 117.
- سعيد ، سناء عبدالرحيم و علي، فرج حسين (2018) ، دور السمات الشخصية للقائد في ريادة منظمات الاعمال – بحث ميداني ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 109 .
- سليطين، سوما علي ، (2007) الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء منظمات الاعمال ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد- جامعة تشرين.
- السوداني ، علي موات و شونة ، حسام حمدان ، 2017 ، دور التوجه الريادي في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري / مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية – المجلد 9 العدد 20.
- الشمري ، احمد عبد الله أمانة والموسوي وآخرون (2016) ، تأثير عمليات ادارة الموهبة في المنظمات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 37.
- صالح ، احمد ضياء الدين ، (2019) ، دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 11 – العدد 24.
- طه ، أنوار هادي ، يوحنا ، [جريدة كوركيس](#) (2013) ، تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الابداعي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 112 .
- العبادي، هاشم فوزي و الزبحاوي ، سناء عبد كريم (2017) ، العدسة الإستراتيجية ودورها في تمركز المنظمات في القمة الإستراتيجية - دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسوق في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية – المجلد 14 – العدد 3.
- العجرفي، فلاح بن خلف ، (2017) ، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدواي ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل ، العدد 35.

- العزاوي، شفاء مُجّد علي و محسن ، زيد حضير ، (2017) ، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 9، العدد 18 .
- العنزي، سعد (2007)، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الاعمال ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 18 عدد 48.
- الفتلاوي ، ميثاق هاتف واخرون ، (2020) تأثير التوجه الريادي في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية – بحث تحليلي لآراء مديري شركة اور العامة في محافظة ذي قار ، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 16، العدد 66.
- القريوتي، مُجّد قاسم (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، ط3- عان.
- كاظم، عمار جبار (2019) ، دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمة دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح احدى تشكيلات وزارة الموارد، مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية ، العدد 65.
- كُونكل، بيترا وسيلفينه جبرلاخ وفيرا فريج، (2014)، التطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصلحة في الإدارة المتكاملة ، ترجمة مُجّد عبدالهادي ، معهد الريادة الجماعية- الاتحاد الأوروبي.
- ماجد، هدى حقي و علي ،عالية جواد مُجّد ،(2020)، إمكانية تبني سلوكيات القيادة الاصلية لتحقيق التوجه الريادي- بحث ميداني في وزارة الاسكان والاعمار والبلديات والاشغال العامة ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية- المجلد 61-العدد 25 - ج 5 .
- مانع، سيرينة (2015)، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات : دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير الموارد البشرية، جامعة مُجّد خبضر -بسكرة - الجزائر.
- محمود، مُجّد منيب (2020) ، دور التوجه الريادي في الصيانة المنتجة الشاملة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرء في معمل الالبسة الولادية في الموصل ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية - المجلد 61 -العدد 94 - ج 6.
- مشرقي، حسن علي واخرون (2013) ، أثر وجود قيادة إدارية تحويلية ونظم معلومات في عملية اكتساب المعرفة في المصارف ، مجلة تنمية الرافين المجلد 35- العدد 111.
- الملاح، إسرائ طارق وصالح ، شفاء مُجّد (2012) ، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في جامعة الموصل مجلة تنمية الرافين، المجلد 34، العدد 110.
- الهزام، مُجّد ، (2016) ، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير- جامعة ابي بكر بلقايد- الجزائر.
- Ackermann, Fran & Eden , Colin (2011) , Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice , Long Range Planning. j , no. 44 .
- Alharthy, Abdullah H.& et all, (2017), Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their Effects on the Performance , International Journal of Business and Social Science, Vol. 8, No. 1; January.
- Al-Hawary, Sulieman Ibraheem Shelash & Alajmi, Hamad Mohammad Ali (2017), Organizational Commitment of the Employees of the Ports Security Affairs of the State of Kuwait: The Impact of Human Recourses Management Practices, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 6, No. 1.
- Anteby ,Michel &et all (2016), Three Lenses on Occupations and Professions in Organizations: Becoming, Doing, and Relating, The Academy of Management Annals, Vol. 10, No. 1.

-
- Asahaq Naser Hussain & Abbas Gatea Atiyah (2019), Strategic lens practices and their role in achieving strategic transparency ,Analytical study of the views of a sample of the managers of the / Kufa & Muthanna Cement Plant , [Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems](#) 11(01-special issue), July.
 - Asahaq Naser Hussain & Abbas Gatea Atiyah (2019), Strategic lens practices and their role in achieving strategic transparency ,Analytical study of the views of a sample of the managers of the / Kufa & Muthanna Cement Plant , [Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems](#) 11(01-special issue), July.
 - Berry ,Gregory & Shabana, Kareem M. (2020) , Adding a strategic lens to feasibility analysis , New England Journal of Entrepreneurship Emerald Publishing Limited , 23 May.
 - Caseiro, Nuno & Coelho, Arnaldo(2018), Business intelligence and competitiveness: the mediating role of entrepreneurial orientation , competitiveness review: an international business journal , business intelligence and competitiveness: the mediating role of entrepreneurial orientation , February.
 - Chowhan, James & et al (2017) , Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy, Journal of Management & Organization,v. 23, no.3.
 - Dawans,Vincent & Alter,Kim,(2009),"The Four Lenses Strategic Framework Toward an Integrated Social Enterprise Methodology" ,Virtue Ventures LLC,A Building the Field Initiative,Version 1.2 - May,licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 License.
 - Desa ,Geoffrey (2012), Resource Mobilization in International Social Entrepreneurship : Bricolage as a Mechanism of Institutional Transformation,
 - Edwards, Bob & Gillham, PatricK F. (2013) , Resource mobilization theory, The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social and Political Movements, Blackwell Publishing Ltd. Published.
 - Fairoz, Fauzul Mafasiya & et all (2010), Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka , Asian Social Science Journal , Vol. 6, No. 3.
 - Golhasani, Akbar & Hosseinirad ,Abbas (2016), The Role of Resource Mobilization Theory in Social Movement , International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, Volume 3, Issue 6 December.,
 - Gupta ,Vishal & Gupta, Alka (2015), The Concept of Entrepreneurial Orientation , Foundations and Trends in Entrepreneurship Published, Vol. 11, No. 2.
-

-
- Herlinawati , Erna & et al (2019), The effect of entrepreneurial , orientation on smes business performance in Indonesia , Journal of Entrepreneurship Education , Volume 22, Issue 5.
 - Hughes, Mathew & Morgan, Robert E. (2007) , Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, Industrial Marketing Management ,
 - Hussain, Shujahat M (2017), Strategic Management Model with Lens of Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Review Approach , VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems , Vol. 47, No. 1.
 - Johnson,Gerry & Scholes,Kevan & Whittington,Richard ,(2008), "Exploring Corporate Strategy",Eighth edition published,Pearson Education Limited,Printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy.
 - Khana, Sher Zaman & et al (2019), Entrepreneurship posture and new venture performance in Pakistan , Human Systems Management Journal, no. 38.
 - Kumar, N. &et al (2018) , Entrepreneurial orientation and antecedents of low-income household heads in Kelantan, Malaysia. Journal of International Studies Vol.11,No1.
 - Lechner , Christian & Vidar, Sveinn ,(2014), Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance, International Small Business Journal, Vol. 32(1)
 - Lomberg, Carina & et al (2016), Entrepreneurial Orientation: The Dimensions' Shared Effects in Explaining Firm Performance , Entrepreneurship Theory and Practice journal, July.
 - Lowstedt, Martin,(2012),"Exploring The Concept Of Strategy Using A Practice Lens: The Case Of A Large Construction Company", Department Of Civil And Environmental Engineering, Chalmers University Of Technology , Gothenburg, Sweden.
 - Martin, G., Farndale, E , Paauwe, J. and Stiles, P. (2011) . "A Corporate Governance Lens on Strategic Human Resources Management (SHRM)". In Paper Presented at the 25th Annual Conference of the Australia and New Zealand Annual Management Conference Wellington 7–9 December.
 - Montoya, RaUl Armando Cardona & et all (2017) , Entrepreneurial orientation, assessment and management of projects and impact in corporate entrepreneurship: intention to action , Cuadernos de Gestión journal, Vol. 17 - N° 2.
 - Nguyen, Long Thanh & et all (2020), Transforming social capital into performance via entrepreneurial orientation, Australasian Marketing Journal , no. 28.
 - Padurean,Loredana,(2010),"Looking at destination governance through three lenses",University of Lugano, Center for Action.
 - Putniņš, Tālis J. & Sauka Arnis (2019), Why does entrepreneurial orientation affect company performance?, Strategic Entrepreneurship Journal ,19 July .
-

- Wardani, Dewi Kusuma & et al(2017) , The Model to Increase the Entrepreneurial Performance in Creative Industries Using Entrepreneurial Orientation and Social Capital Development Approach , Pertanika J , Social Sciences & Humanities. 25 (S).
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David (2018) Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability (15th Edition) 15th Edition, Saffron House , London EC1N 8TS.
- Zehira, Cemal & et al (2015), Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance, Social and Behavioral Sciences, 210.