

# دور توليد الأفكار في تعديل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء الريادي

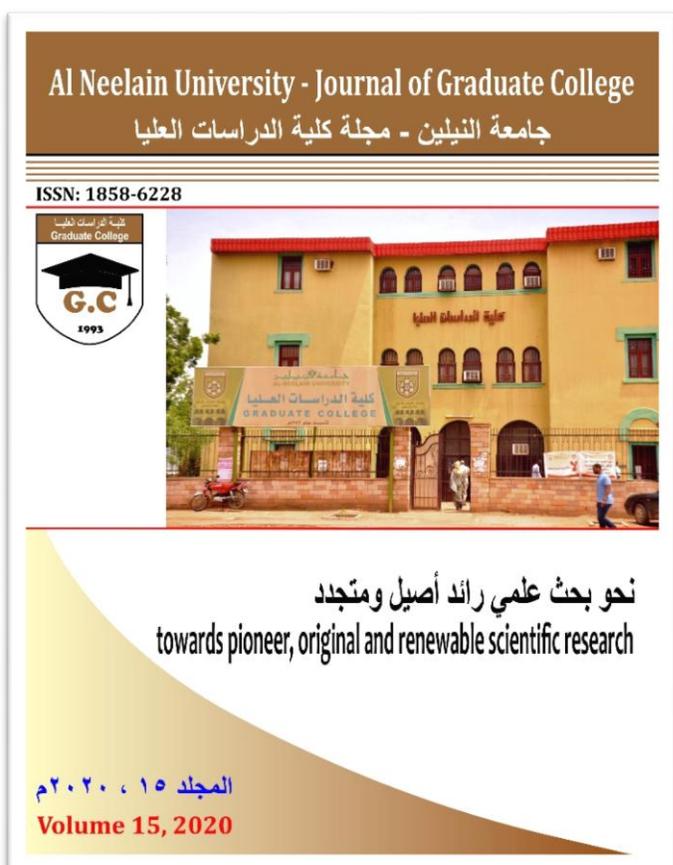
دراسة تطبيقية لعينة من الشركات الإنتاجية الصناعية بولاية الخرطوم

بشير الطاهر بشير بابكر  
محمد عبد العاطي عبد الله المكي  
الشيخ محمد الخضر محمد  
ميسون على عبدالكريم  
جامعة النيلين

مجلة كلية الدراسات العليا

الرقم الدولي الموحد: 1858-6228

المجلد: 15 ، 2020م  
العدد: 10



كلية الدراسات العليا  
جامعة النيلين

## دور توليد الأفكار في تعديل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء الريادي

### دراسة تطبيقية لعينة من الشركات الإنتاجية الصناعية بولاية الخرطوم

بشير الطاهر بشير بابكر، محمد عبد العاطي عبد الله المكي، الشيخ محمد الخضر محمد، ميسون على عبد الكريم

#### المستخلص

هدفت هذه الدراسة لإختبار دور التوجه الإستراتيجي على الأداء الريادي في الشركات الصناعية وكذلك دراسة أثر توليد الأفكار في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء الريادي حيث تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة الدور الذي يمكن ان تلعبه توليد الأفكار في العلاقة ما بين التوجه الإستراتيجي والاداء الريادي. فقد استهدفت عينة البحث (12) من الشركات السودانية بواقع (210) استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإختبار العينات الغير الاحتمالية تمثل مجتمع البحث الإدارت العليا ومدراء الإدارات الوسطى ولتحقيق اهداف البحث اعتمدت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اظهرت نتائج الدراسة ان توليد الأفكار يعدل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء الريادي وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج ينبغي الكشف على مصادر جديدة للسلع والخدمات الإبداعية حيث يتطلب للمنظمة ان تستجيب لردود العاملين حتى يمكنهم من المشاركة في عملية صنع القرار السليم .

الكلمات المفتاحية : توليد الافكار، التوجه الاستراتيجي ، الاداء الريادي.

#### المبحث الأول الإطار المنهجي

##### مقدمة

إن عملية ابتكار وتطوير منتجات جديدة أصبحت من المكونات الأساسية لأي استراتيجيات إدارية وتسويقية للمؤسسات المعاصرة، وبناء عليه فإن مبررات تطوير منتجات جديدة يمكن النظر إليها من خلال الركائز والمهام والأهداف التالية حيث يعد تبني استراتيجية التطوير من قبل ادارات المؤسسات المعاصرة والمعنية بالتطوير من الأمور التي تلاقي تجاوبا منطقيا اذا ارادت المؤسسات الاستمرار في أعمالها لا بد لها من تجديد وتطوير كفاءتها الادارية، الإنتاجية والتسويقية وبما يشبع الحاجات المتجددة للمستهلكين او المستخدمين الحاليين او المتوقعين وهو الأمر الذي يجب ان يؤدي بالنتيجة المنطقية الى تطوير مواز في الموارد المالية والبشرية المتاحة لهذه المؤسسات وهكذا فإن تطوير الموارد بنوعها البشرية والمادية سيعمل على تطوير كفاءات و قدرات وأساليب عمل هذه المؤسسات وبما يضمن تقديم جديد للمنتجات والممكن والمقبول من المستهلكين النهائيين وتحت مختلف الظروف البيئة الخارجية وبشكل عام فان اكتشاف الفرص كما ونوعا يؤدي تطويرا الى خطط وبرامج هادفة ومقيدة لطرفي المعادلة كما يؤدي الى اكتشاف الفرص التسويقية والتي يمكن استغلالها على شكل

تقديم سلع معدلة أو جديدة الى الاشباع او حل بعض المشاكل التي يعاني منها المستهلكون الحاليون او المحتملون وذلك ان اتباع التطوير كجزء من منهج عمل واستراتيجيات المؤسسات المعاصرة سيؤدي الى تحديث وبناء خطط واستراتيجية للمؤسسات وبالشكل الذي يسهل التعرف على أية فرص متاحة يمكن استغلالها لتطوير او تعديل أية منتجات وبما ينسجم والمتغيرات البيئية الكلية المحيطة بالمستهلكين المستهدفين وبما أن التطور التكنولوجي المستمر في مختلف المجالات السلعية والخدمية يحتم على المؤسسات ضرورة اللحاق بما يجري من تطورات وإبداعات في هذا المجال او ذلك، فإن اتباع الاستراتيجيات والسياسات الهادفة لابتكار أفكار يجري تحويلها الى سلع او خدمات جديدة.

#### ثانيا : مشكلة الدراسة

دراسة (احمد عبد الله 2015) تمثلت مشكلة الدراسة في ضوء التطورات الحاصلة في مجال الصناعة حيث برزت الحاجة لدى الشركات الصناعية الى تحديد توجهات استراتيجية والبحث عن مختلف الأساليب لتحقيقها.

دراسة (حسين وليد حسين 2018) تحديد طبيعه العلاقة والتأثيرات بين حاضنات الاعمال وتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وقد اشارت مشكلة

- 1- ما درجة تأثير توليد الأفكار على التوجه الاستراتيجي.
- 2- الى أي مدى يؤثر توليد الافكار في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الريادي.
- 3- ما أثر توليد الافكار على الأداء الريادي

### ثالثا: اهداف الدراسة :

#### تهدف هذه الدراسة الي الاتي :

- 1- القيام بتطبيق الافكار الواعدة من قبل المدراء في قطاع الشركات والمؤسسات المختلفة.
- 2- معرفة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الريادي في الشركات الإنتاجية.
- 3- قياس أثر توليد الأفكار على التوجه الاستراتيجي.
- 4- دراسة أثر توليد الأفكار في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الريادي.

### رابعا: أهمية الدراسة :

#### تمثل اهمية هذه الدرلسة فيما يلي:

- 1- تساعد هذه الدراسة في جذب انتباه الباحثين لهذا الموضوع لتطوير المزيد من الابحاث التي تتعلق بتوليد الأفكار والاداء الريادي.
- 2- بيان ربط توليد الافكار بالتوجه الاستراتيجي التي تساهم في خلق التنافس وتقديم أفضل المنتجات.
- 3- التعرف على الدور الذي يلعبه توليد الافكار في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الريادي مما يكسب أهمية علمية لأنه يعتبر من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري الحديث.
- 4- بيئة منظمات الخارجية الاعمال تستلزم ان يكون لها المقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة فان هذا البحث سوف يبين مدى اهمية توليد الأفكار بالتوجه الاستراتيجي والعلاقة الايجابية في الأداء الريادي والتي سوف يؤدي الى بقاء واستمرارية المؤسسات الإنتاجية بصورة خاصة.

البحث وجود قصور واضح في معرفة أهمية حاضنات الاعمال ودرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوث وتحقيق اهداف البحث.

دراسة (mercy ogbari,2018) تحليل مقارن للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (العدوانية، المستقبلية، الاستباقي، التحليلي، الدفاعي) للشركات الصغيرة ومعرفة الانعكاسات على الاداء، هناك حاجة على نطاق واسع الى توجهات استراتيجية والتي يعمل بقاء واستمرارية الشركات الصغيرة.

دراسة (others,2018، Basim Abbas) تناول الدراسة على الرغم من ان التوجهات في المنظمات يتم تحديدها بطرق مختلفة فأنها تمثل صيغة استراتيجية لتحسين اداء المؤسسة.

دراسة (Louise Grimmer osthers,2017) العلاقة بين موارد الشركة والتوجه الاستراتيجي والاداء، هناك القليل جدا من البحوث المستخدمة من قبل تجار التجزئية وايضا هناك ندرة في البحوث ذات الصلة بالسموضوع.

دراسة (اسرار عبد الزهرة 2017) ماهي الدور الذي يلعبه الإدارة الخضراء للموارد البشرية بأبعاده (التوظيف الأخضر، التدريب والتوظيف الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، التعويضات، المكافآت الخضراء) في الأداء الريادي (التخطيط المسبق، الكفاء، الفاعلية، المؤشر الريادي، التجديد والتحديث).

دراسة (Ana Leticia others,2017) تحديد العناصر الرئيسية في عملية تطوير المنتج والتي تربط بسلسلة التوريد حيث ان العديد من الشركات حاليا تعتبر تطوير المنتج ليكون نشاطا استراتيجيا مع تقصير دورات حياة المنتج وإطلاق منتجات جديدة يجب ان تتكيف مع خصائص سلسلة التوريد.

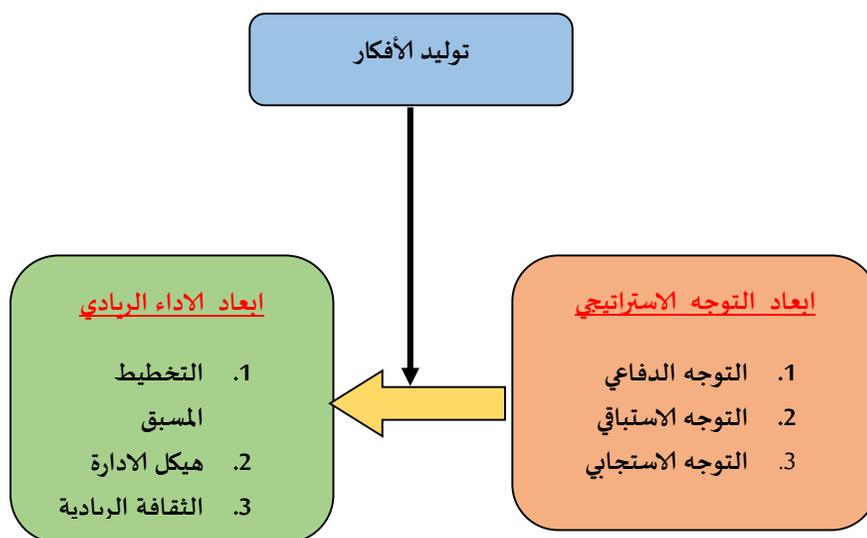
دراسة (عبدالرحمن عباس عبدالرحمن,2018) اثر مراحل تطوير المنتج على قرارات إدارة العمليات بوجود ممارسات ادارة سلسة التوريد كمتغير وسيط.

### السؤال الرئيسي:

هل يؤثر توليد الافكار في العلاقة ما بين التوجه الإستراتيجي والأداء الريادي في الشركات الانتاجية الصناعية السودانية؟ وتتفرع منه عدة اسئلة:

### اسئلة الدراسة :

## خامسا: نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحثين من واقع الدراسات السابقة

## سادسا: فرضيات الدراسة:

9. توليد الافكار يعدل الإيجابية بين التوجه الاستجابي والثقافة الريادية

## بناء على نموذج البحث تم صياغة الفروض التالية:

1. توليد الافكار يعدل الإيجابية بين التوجه الدفاعي والتخطيط المسبق
2. توليد الافكار يعدل الإيجابية بين التوجه الاستباقي والتخطيط المسبق
3. توليد الأفكار لا يعدل الإيجابية بين التوجه الاستجابي والتخطيط المسبق
4. توليد الافكار لا يعدل الإيجابية بين التوجه الدفاعي وهيكل الادارة
5. توليد الافكار يعدل الإيجابية بين التوجه الاستباقي وهيكل الادارة
6. توليد الافكار لا يعدل الإيجابية بين التوجه الاستجابي وهيكل الإدارة
7. توليد الافكار يعدل الإيجابية بين التوجه الدفاعي والثقافة الريادية
8. توليد الافكار لا يعدل الإيجابية بين التوجه الاستباقي والثقافة الريادية

## سابعا: منهج البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعا ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة والحصول الى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة بالإضافة الى ذلك هو أسلوب فعال في جمع البيانات.

## ثامنا: أساليب جمع البيانات

لأجل تحقيق اهداف البحث واختبار فرضياتها تم جمع البيانات الثانوية من خلال المصادر العلمية من كتب ومجلات ودوريات واطارح وكتب عربية واجنبية ذات صلة بموضوع البحث وكما سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استمارة استبيان اذ اعتمدت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات كونها من الأدوات المستخدمة في ميدان الدراسات الوصفية بصورة عامة وميدان الإدارة بصورة خاصة.

## تاسعا: حدود البحث:

او سلوك ثابت وذلك استجابة لظروف البيئة التي يتعامل بها لذلك نراه احيانا عدوانيا وحيانا خاملا.

التخطيط المسبق **proactive planning** : التخطيط ينطوي على تحديد الأهداف وتوليد سيناريوهات مختلفة والتخطيط عمل فكري اذ يعتمد المخطط على خبراته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بها (mayer hang,2013,P:1254)

هيكل الإدارة **Management structure** : ان الهيكلية في المنظمات تكون عادة بشكل عدد من المستويات الراسية بين المدراء التنفيذيين والكادر الوظيفي في المستوى الأدنى كما ان توصيف الوظائف بشكل مكتوب بجميع الكوادر في المنظمة (Chirana Ebrahim,2013,p;2275)

الثقافة الريادية: **entrepreneurial culture** : هي القيم التي تسهل عملية تحديد الفرص واكتشاف مصادر جديدة للسلع والخدمات والعمليات الإبداعية بما يؤدي الى أداء تنظيمي عالي (dyduch wojciech,2008,P;22)

توليد الافكار: البحث واستخلاص الافكار ذات المضامين السلعية او الخدمية الواعدة التي يمكن ان تبنيها من خلال شركات الاتصالات وذلك من خلال معايير مختلفة.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### اولا: توليد الافكار

#### مقدمة:

تلجأ المنظمات عادة في البداية إلى إيجاد الأفكار وتسجيلها وتبويبها من خلال عدة مصادر وقد تكون هذه المصادر داخلية أو خارجية للوصول إلى الفكرة التي قد تبنيها المنظمة لتطوير المنتج، وقد تلجأ المنظمات عادة إلى المصادر الداخلية من خلال العاملين فيها أو إلى الزبائن أو المنافسين أو الموزعين، وأهم الأفكار هي التي تأتي من الزبائن إذ أن تطوير المنتجات يجب أن تؤخذ عن وجهة نظر الزبائن باعتبارهم الذين سيشترون المنتجات، والأهم من ذلك كله أن الإدارة العليا هي التي تحدد الأفكار وتختار الأفضل منها، إذ أنها المسؤولة عن استراتيجية المؤسسة في مجال التطوير<sup>(1)</sup>.

- 1- حدود مكانية: جرى اختيار اثني عشر شركة إنتاجية في ولاية الخرطوم.
- 2- حدود زمنية: تتمثل بمدة اعداد الجانب التطبيقي للبحث والتي بدأت بالزيارات الأولية وجمع المعلومات الأولية عن مجتمع البحث ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها التي امتدت من منتصف 2017-الى نهاية 2019.
- 3- حدود بشرية: تم اختيار عينة من القيادات الإدارية، رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، رؤساء الأقسام والوحدات المختلفة داخل الشركات الصناعية السودانية.
- 4- عينة الدراسة : اختار الباحث أسلوب العينة الغير احتمالية ونوعية العينة الملائمة والتي تنعدم أوجه احصائيتها الدقيقة لمجتمع البيئة ولذا فقد تم استخدام أسلوب العينة الملائمة لموضوع البحث حيث وضع (here,2010) ان أي عينة تتكون من أكثر من مائة فهي تعتبر عينة ملائمة وتؤدي الى بيانات دقيقة.

## عاشراً: التعريفات الاجرائية :

التوجه الاستراتيجي: Strategic orientation هو منهج محدد تقوم به المنظمات بتطبيقه للوصول الي الاداء المتفوق والمستمر في سير عملها، ومن فوائد التوجه الاستراتيجي انه يعمل على ارساء نهج متبع لغايات تحسين اداء المؤسسة الدائم ويعكس التوجه الاستراتيجي ادراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود افعالهم للظروف البيئية. (Gagnon a xeric , 1997)

التوجه الاستراتيجي الدفاعي: Defensiveness: هو التوجه الذي تتحده المنظمات للمحافظة على الاسواق المحلية وحماية هذه الاسواق من تهديدات المنافسين وتستهدف اسواقا صغيرة ونادرا ما تقدم منتجات او خدمات جديدة.

التوجه الاستراتيجي الاستباقي: Proactiveness: وفيه تكون المنظمات أكثر عدوانية او مغامرة وهي التي تقوم بدخول الاسواق الجديدة وتطرح في هذه الاسواق منتجات وخدمات جديدة.

التوجه الاستراتيجي الاستجابي: Reactor : هو التوجه الذي يعتمد على ردود الفعل والاستجابة لها وليس الفعل ذاته أي ان هذا التوجه لا يلتزم بنمط

ابراهيم عواد المشاقية ، مرجع سابق ، ص 167<sup>(1)</sup>

**غربة الأفكار :**

تصدى العديد من الباحثين لأهمية التوجه الاستراتيجي على فاعلية المنظمة، وقد خلصت إحدى الدراسات إلى إن الإدارة تتوقع إن يمكنها التوجه الاستراتيجي من تحسين موقفها التنافسي وأرباحها في الأجل الطويل حيث تتبلور أهمية التوجه الاستراتيجي من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام. ومن المؤكد أنها تسهم في الارتقاء بمستوى فاعلية المنظمات مقارنة مع المنظمات التي ليس لديها توجه استراتيجي.

**ثالثاً: الأداء الريادي****مقدمة:**

تتميز المنظمة الريادية من خلال التأكيد على وظيفة التنظيم للمنظمة مما يسمح لها القدرة العالية على الابتكار والنمو<sup>(1)</sup>، فالمنظمة الريادية هي كيانات مساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي ، عن طريق توليد الابتكارات وتنمية الأسواق وإيجاد فرص العمل وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات سواء كان ذلك ضمن نطاق محلي أم دولي<sup>(2)</sup> إيجاد فرصة جديدة واستعمال تقنيات جديدة والمنظمة الريادية هي التي تسهم بمشاريع ريادية تنتج أفكار خلاقة ذات قيم مستقلة وإبداعية.

**تعريف الأداء الريادي للمنظمة:**

هو نتائج توظيف المنظمة المبدعة والريادية لمواردها المختلفة بما يحقق لها تحقيق الأهداف، والتي غالباً تتسم بالتجديد والابتكار وله الأثر في الاستحواذ على الميزة التنافسية ذات الأهمية في قيادة الأسواق ، وان التفوق وتحقيق الأهداف لا يعني فقط الوقوف هنا بل يتعدى ذلك للوصول إلى الأبداع في مجال انجاز الأهداف التي يقود إلى الريادة في السوق ومحط انظار المنظمات الأخرى.

**أهمية الأداء الريادي:**

(2) فضيلة سلمان داود ، تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الأعمال دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الإتصالات والمصارف العراقية، (بغداد: اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد ، 2011م) ص 159 .

تعتبر غربة الأفكار الجديدة الخطوة الثانية والهامة في عملية تطوير المنتجات الجديدة للمؤسسات المعاصرة إلا أنه يجب أن يلاحظ اختلاف خطوات الغربة من مؤسسة لأخرى ويرجع هذا الاختلاف لتنوع طبيعة عمل وحجم وأهداف كل مؤسسة. ذلك أن بعض المؤسسات تحتاج إلى أنشطة فنية أقل من تلك الأنشطة التسويقية، وذلك عند تطوير وإنتاج المنتج الجديد، كما تعتبر عملية الغربة ضرورية للمؤسسات الكبيرة والتي تنفق أو تستثمر الملايين لتقديم منتجات جديدة<sup>(2)</sup>.

**ثانياً: التوجه الاستراتيجي****مقدمة:**

قبل الولوج في تحديد مفهوم التوجه الاستراتيجي لابد من الإشارة إلى أن حجم وحركية المتغيرات البيئية المتوالية بفرصها ومخاطرها التي أفرزتها ظاهرة العولمة ألزم الإدارات العليا لمنظمات الأعمال بإدراك أهمية التفكير الاستراتيجي والاسترشاد به في عملية تحديد وصياغة التوجهات الاستراتيجية والتي تعد المهمة الأساسية للإدارة العليا في إطار إدارة استراتيجية شاملة ومستدامة لرسم الاتجاهات والمسارات المستقبلية.

**مفهوم التوجه الاستراتيجي:**

يعتبر التوجه الاستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه التغيير التنظيمي كما يبين إن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية وقد توصل العلماء إلى وجود علاقة تأثير مباشرة فيما بين التوجه الاستراتيجي والتغيير مما يدل على إن فلسفة التوجه نحو السوق هي جوهر أهداف المنظمة المحددة في مواجهتها وتكيف ردود أفعالها طبقاً للأحداث الجارية في بيئة السوق.

**أهمية التوجه الاستراتيجي:**

محمد ابراهيم عبيدات ، مرجع سابق ، ص55-54<sup>(2)</sup>  
 (1) tapan Semasakarya " entrepreneurial ventures and small business, an assessment of the entrepreneurial roles of the franchisor and the franchisee from an entrepreneurial school of strategy formation perspective , Journal of Research in Marketing&Entrepreneurship,Vol.3,Issue3, 2001p.p.123-138.

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي

تتجلى أهمية الأداء الريادي من كونه الأداء المستند إلى لغة العمل المثالية المشتركة والمستندة إلى وضع الأهداف، والتعرف على مشاكل العمل، ومتابعة التركيز على طريقة العمل للتعرف على النقاط الحرجة فيه وكذلك نقاط الضغط، وتقويم الأداء وفق معايير الأداء العالي الموضوعية.

#### رابعاً: الجانب العملي

#### تحليل الاعتمادية والصلاحية لتطوير المنتج:

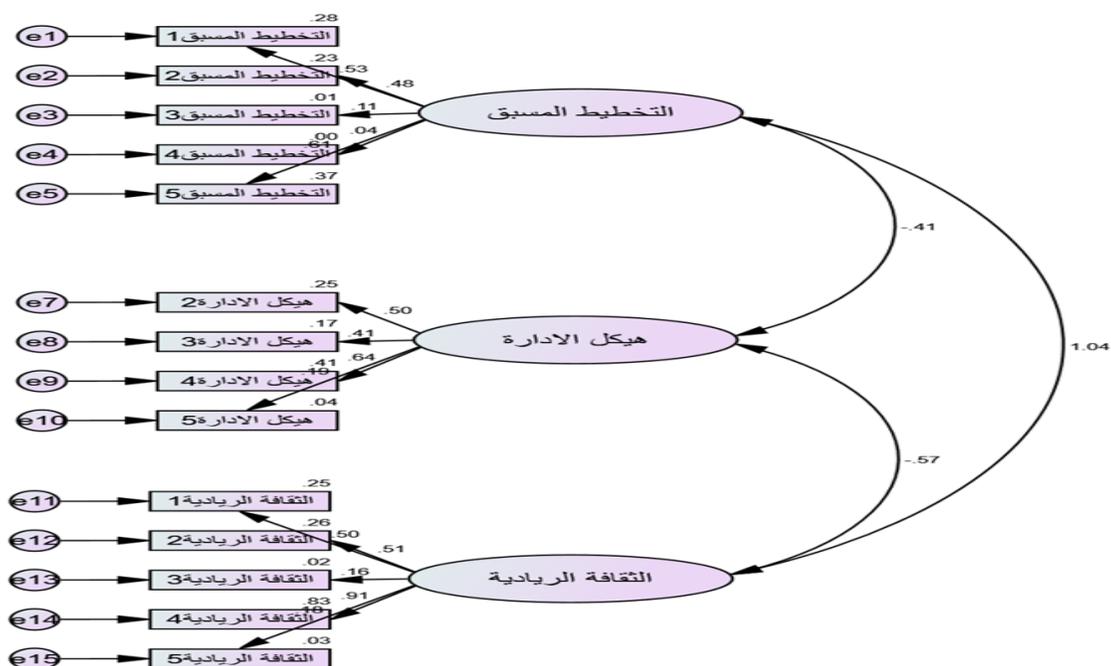
جدول رقم (1) يبين نتائج اختبار تحليل الاعتمادية والصلاحية							
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)			
توليد الافكار	1260.	0.280	0.593	0.767	0.530	-0.770	-0.695
التقييم	0.326	0.212	0.703	0.647		0.461	0.838
دراسة السوق	0.568	0.260	0.703	0.762			0.510

p < 0.00 \*\*\* p < 0.010 \*\* p < 0.050 \* p < 0.100† Significance of Correlations:

#### التحليل العاملي التوكيدي للأداء الريادي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة الابعاد اقل من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) وهي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. ولكنها اكبر من 0.5 وعليه يتم قبولها ولكن يتم حذف بعد التقييم لأن قيمة الفا كرونباخ اقل من 0.5 تساوي 0.326 فقط , وايضا قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لتطوير المنتج اقل من الحد المقبول 0.5.



شكل رقم (2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للاداء الريادي

### تحليل الاعتمادية والصلاحية للأداء الريادي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات

الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح ألفا كرونباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي.

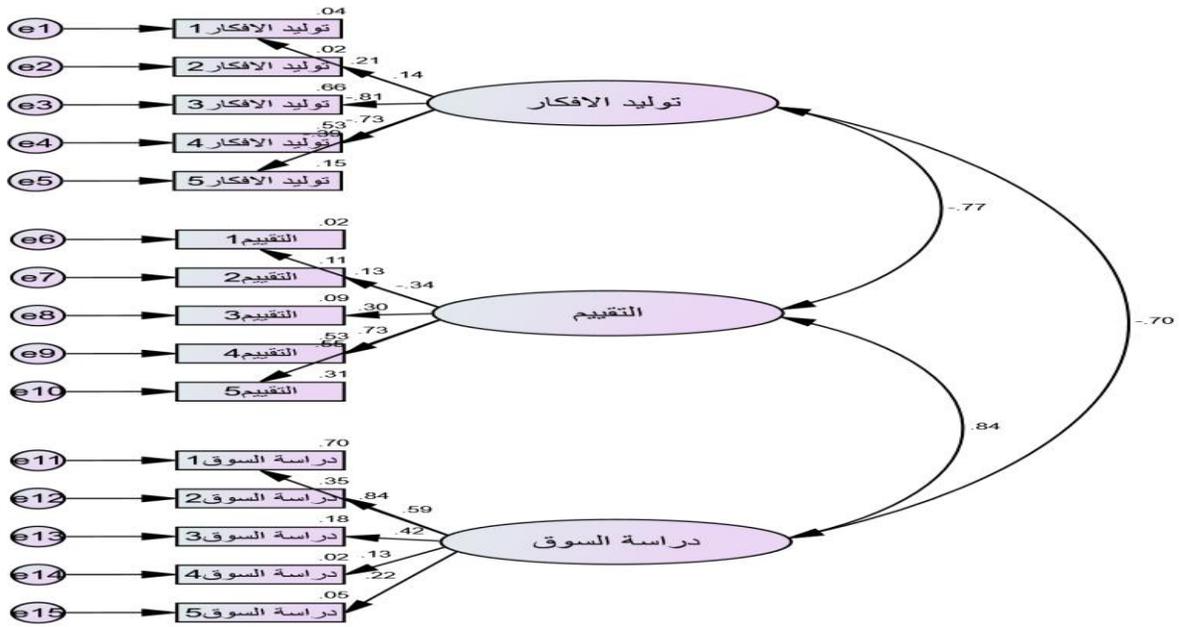
جدول رقم (2) يبين نتائج اختبار تحليل الاعتمادية والصلاحية للاداء الريادي							
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)			
التخطيط المسبق	3450.	8040.	1.083	0.564	0.424	-0.407	1.041**
هيكل الادارة	9050.	0.214	0.325	0.556	0.463		-0.570
الثقافة الريادية	0.588	0.281	1.083	0.853			0.530

Significance of Correlations:  $p < 0.00$  \*\*\*  $p < 0.010$  \*\*  $p < 0.050$  \*  $p < 0.100$  †

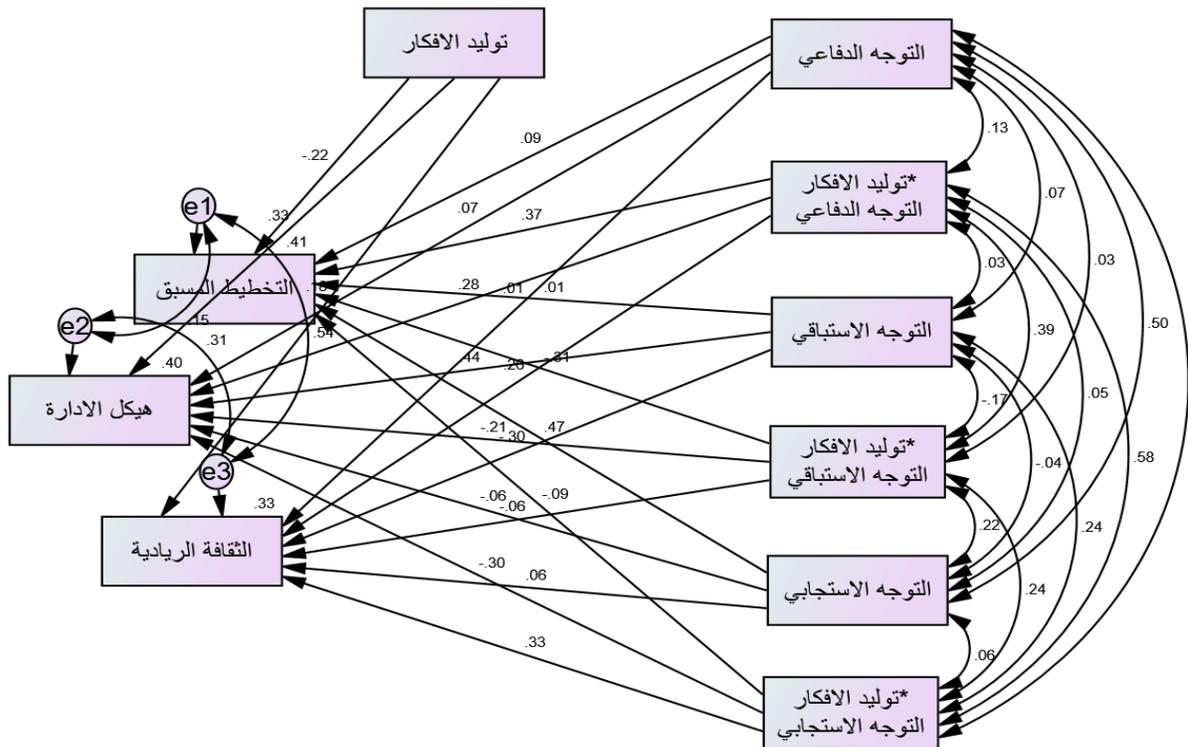
تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة الابعاد اقل من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) وهي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين قيمة ابعاد الأداء الريادي اقل من القيمة المعتمدة 0.7 ولكن اكبر 0.5 وعليه يمكن قبولهما , وايضا قيمة متوسط نسبة التباين المفسر للأداء الريادي اقل من الحد المقبول 0.5.

### التحليل العاملي التوكيدي لتطوير المنتج:



شكل رقم (3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لتطوير المنتج



شكل رقم (4) يوضح العلاقة بين توليد الافكار والتوجهات الاستراتيجية والاداء الريادي

جدول رقم(3) قيم تحليل مسارات توليد الافكار وبين التوجهات الاستراتيجية والأداء الريادي					
		Estimate	S.E.	C.R.	P
<---	التوجه الدفاعي	.083	.082	1.006	.314
<---	التوجه الاستباقي	.012	.068	.178	.859
<---	التوجه الاستجابي	.439	.089	4.934	***
<---	التوجه الدفاعي	.062	.085	.727	.468
<---	التوجه الاستباقي	.368	.070	5.235	***
<---	التوجه الاستجابي	-.063	.092	-.683	.495
<---	التوجه الدفاعي	-.016	.115	-.142	.887
<---	التوجه الاستباقي	-.327	.095	-3.425	***
<---	التوجه الاستجابي	.073	.124	.583	.560
<---	توليد الأفكار	-.196	.072	-2.710	.007
<---	توليد الأفكار	.294	.075	3.944	***
<---	توليد الأفكار	.207	.101	2.046	.041
<---	Zتوليد الافكار_التوجه الدفاعي	.135	.037	3.664	***
<---	Zتوليد الافكار_التوجه الاستباقي	-.109	.031	-3.528	***
<---	Zتوليد الافكار_التوجه الاستجابي	-.033	.039	-.866	.386
<---	Zتوليد الافكار_التوجه الاستجابي	.167	.054	3.099	.002
<---	Zتوليد الافكار_التوجه الاستجابي	-.116	.040	-2.916	.004
<---	Zتوليد الافكار_التوجه الاستباقي	-.028	.043	-.659	.510
<---	Zتوليد الافكار_التوجه الاستباقي	-.076	.032	-2.398	.016
<---	Zتوليد الافكار_التوجه الدفاعي	.103	.038	2.722	.006
<---	Zتوليد الافكار_التوجه الدفاعي	.122	.051	2.365	.018

المسبق وأيضا من التوجه الاستباقي والثقافة الريادية لان قيمة مستوي الدلالة أكبر من 0.05

### المبحث الرابع النتائج والتوصيات:

#### أولاً: النتائج

1 - توليد الأفكار يعدل الإيجابية بين التوجه الدفاعي والتخطيط المسبق اثبتت نتائج الدراسة الى ضرورة الاهتمام بتطوير المنتجات من خلال اجراء بحوث التسويق اذ ان نجاح واستمرارية الشركة تعتمد على تطوير أفكار جديدة للمنتجات من قبل الموظفين.

من الجدول أعلاه يتضح ان توليد الافكار يعدل العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء الريادي عند كل من (التوجه الدفاعي والاستباقي مع التخطيط المسبق) وأيضا التوجه الاستجابي عند كل من (الثقافة الريادية وهيكل الإدارة) وكذلك التوجه الدفاعي عند كل من (هيكل الإدارة والثقافة الريادية) دالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة اقل من 0.05

في حين ان توليد الافكار لا يعدل العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء الريادي (عند مستوي معنوية 0.05) عند التوجه الاستجابي والتخطيط

الإيجابية بين المتغيرين واشتراك العاملين كافة في عملية تقييم أداء المنظمة وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه لأن مشاركة العاملين في تقييم أداء المنظمة سيجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافها ونتائجها وكيفية تنفيذها والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعالية المنظمة.

### قائمة المراجع والمصادر:

#### أولاً: القرآن الكريم

#### ثانياً: الكتب

- أ- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العمولة والمنافسة، ( عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004م )
- ب- خالد محمد طلال وإدريس، وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع).
- ت- عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات، ( عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004م)
- ث- محمد أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي منهج المستقبل، (عمان : دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016م)
- ج- جيمس سي كراج ، روبرت أم جرانت، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: خالد العامري، ( القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008م)
- ح- فايز عبدالرحمن الفروخ ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، ( عمان : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010م)
- خ- 7 أحمد عبدالقادر المشهداني، أخلاقيات الإدارة وأثرها في ريادة الأداء الاستراتيجي بتوسيط بعض متغيرات الإدارة الإستراتيجية بحث ميداني في هيئة السياحة، (الموصل : أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال هير

2- توليد الأفكار يعدل الإيجابية بين التوجه الاستباقي والتخطيط المسبق اثبتت نتائج الدراسة ان استخلاص الأفكار الواعدة التي تبنيها الشركات بالتخطيط البنأ تقوم على أساس مشاركة العاملين في عملية البحث والتطوير.

3- توليد الأفكار يعدل الإيجابية بين التوجه الدفاعي وهيكل الإدارة اثبتت نتائج البحث ان تقوم المنشأة بابتكار طرق حديثة لحماية منتجاتها وزيادة الأداء الإنتاجي.

4- توليد الأفكار يعدل الإيجابية بين التوجه الاستباقي وهيكل الإدارة بينت نتائج الدراسة ان تقديم منتجات حديثة تعتمد على براعات الاختراع وما تمتلكه من كوادر بشرية مؤهلة.

5- توليد الأفكار يعدل الإيجابية بين التوجه الاستجابي وهيكل الإدارة اثبتت نتائج الدراسة بأن المؤسسة التي لها القدرة على تطوير المنتجات تميل ان تستجيب الى اراء العاملين.

#### ثانيا: التوصيات

1 - توليد الأفكار لا يعدل الإيجابية بين التوجه الاستجابي والتخطيط المسبق ضرورة التركيز على استخلاص الأفكار الواعدة التي تبنيها الشركات الصناعية الانتاجية بالتخطيط البنأ تقوم على أساس مشاركة العاملين في عملية بالبحث والتطوير.

2- توليد الافكار لا يعدل الإيجابية بين التوجه الاستجابي وهيكل الإدارة ينبغي الكشف على مصادر جديدة للسلع والخدمات الإبداعية حيث يتطلب للمنظمة ان تستجيب لردود العاملين حتى يمكنهم من المشاركة في عملية صنع القرار السليم.

3- توليد الافكار لا يعدل الإيجابية بين التوجه الدفاعي وهيكل الإدارة العمل على وضع ركائز مبنية على التوجه الاستراتيجي فهو وسيلة لتقليل المخاطر التي تواجهها المؤسسات والشركات الصناعية الانتاجية خاصة فهو يعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات.

4 - توليد الافكار لا يعدل الإيجابية بين التوجه الدفاعي و الثقافة الريادية ضرورة جمع معلومات تسويقية للمنتجات من خلال بحوث التسويق اذ تستخلص الشركات المتطورة أفكارها من قبل الموظفين والعاملين.

6- توليد الأفكار لا يعدل الإيجابية بين التوجه الاستباقي والثقافة الريادية التركيز على المستجندات البيئية والاستجابة لها بهدف إمكانية التنبؤ في المستقبل مرتبط بالبحث المستمر وهذا ما أكدته نتيجة الارتباط المعنوية

### المراجع الانجليزية:

- (a) Shirish C. Srivastava. Thompson S.H. Teo and Partha S Mhaparta. **Dose the strategic orientation of a firm Guide its Degree of offshoring?** 11th Pacific-Asia, Conference on Information System , 2007 , p 138-139 yvww p3c1s-net.org file 2007/
- (b) Hitt. Michal A., M. Tina Dacin Edward Levitas, Jean-Luc ArTegle. And Anea Borza '**Partner Selection in Emerging and Developed Mar vet Contexts. Resource-Based and Organizational Learning Perspective.**' Academy of Management Journal Vol 43, No.3 (2000).
- (c) Japan, Semasakarya "**entrepreneurial ventures and small business,an assessment of the entrepreneurial roles of the franchisor and the franchisee from an entrepreneurial school of strategy formation perspective** , Journal of Researching marketing & Entrepreneurship ,Vol.3,Issue3, 138.

- منشورة، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة الموصل ، (2015م)
- د- فضيلة سلمان داود ، تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الأعمال دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الإتصالات والمصارف العراقية، (بغداد :اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد ، 2011م).
- د- فضيلة سلمان داؤود ، الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية، (بغداد : مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد التسعين ، العدد الثاني والعشرون ، 2016م)
- ر- صديق بلل إبراهيم ، لبي ماجد حميد ، العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق ، (بغداد : مجلة دراسات مالية ومحاسبية ، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية ، جامعة بغداد ، العراق ، المجلد الرابع عشر ، العدد السادس والأربعون ، 2019م)