

القيادة المستدامة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية

دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات

أ.م.د. ميادة حياوي مهدي
Dr.mayada16@atu.edu.iq
 جامعة الفرات الاوسط التقنية –
 الكلية التقنية الادارية /كوفة

أ.م.د. ضرغام علي مسلم العميدي
dr.dhrgam.ameedi.cku@atu.edu.iq
 جامعة الفرات الاوسط التقنية –
 الكلية التقنية الادارية /كوفة

أ.م.د. عامر عبد كريم
 الذبحاوي
ak.amer@atu.edu.iq
 جامعة الفرات الاوسط التقنية –
 الكلية التقنية الادارية /كوفة

Sustainable leadership and its role in achieving strategic leadership Analytical study in Asia-cell Telecom

Mayada Hayawi Mahdi
Dr.mayada16@atu.edu.iq
**Al-Furat Al-Awsat
 Technical University
 Technical Administrative
 College / Kufa**

Dergham Ali Muslim Al-Amidi
dr.dhrgam.ameedi.cku@atu.edu.iq
**Al-Furat Al-Awsat Technical
 University
 Technical Administrative
 College / Kufa**

Amer Abdel Karim Al-Dhabawi
ak.amer@atu.edu.iq
**Al-Furat Al-Awsat
 Technical University
 Technical
 Administrative
 College / Kufa**

المستخلص:

يسعى البحث الحالي للتعرف على مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة (شركة اسيا سيل للاتصالات/ فرع النجف الاشرف) بالقيادة المستدامة والريادة الاستراتيجية، فضلا عن التعرف على الدور الذي يمكن أن تسهم به القيادة المستدامة في تحقيق الريادة وفق رؤية استراتيجية في المنظمة المبحوثة. واعتمد البحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، والتي اشتملت على (٢٧) فقرة موزعة على متغيرات البحث، بواقع (١٥) فقرة لأبعاد القيادة المستدامة (التنوع المتماسك، العدالة التنظيمية، تطوير العاملين، التوازن بين العمل والحياة الخاصة، التوجه نحو التقدم) و(١٢) فقرة لأبعاد الريادة الاستراتيجية (تحمل المخاطر، اغتنام الفرص، الابداع، الثقافة الريادية). إذ تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات فرع النجف الاشرف، إذ تم توزيع (٤٠) استمارة واسترجعت (٣٤) استمارة صالحة للتوزيع الإحصائي لتكون عينة البحث (٣٤) موظفا. واختبر البحث فرضيتين رئيسيتين. توصل من خلالهما إلى عدد من الاستنتاجات كان أبرزها، هناك تأثير واضح لأبعاد القيادة المستدامة في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، الريادة الاستراتيجية، شركة اسيا سيل للاتصالات.

Abstract:

The current research seeks to identify the level of interest of the researched organization (Asiacell Telecom / Najaf Branch) in sustainable leadership and strategic leadership, as well as to identify the role that sustainable leadership can contribute to achieving leadership according to a strategic vision in the researched organization. The research adopted the questionnaire form as a main tool for collecting data and information, which included (27) items distributed among the research variables, by (15) items for the dimensions of sustainable leadership (coherent diversity, organizational justice, employee development, work-life balance, orientation towards progress). And (12) a paragraph on the dimensions of strategic leadership (bearing risks, seizing opportunities, creativity, entrepreneurial culture). The questionnaire form was distributed to a sample of employees of the Asia Cell Communications Company, Najaf branch, as (40) forms were distributed and (34) forms valid for statistical distribution were retrieved, so that the research sample was (34) employees. The research tested two main hypotheses. Through them, he reached a number of conclusions, most notably, there is a clear impact of the dimensions of sustainable leadership in achieving strategic leadership in the organization in question.

Keywords: sustainable leadership, strategic leadership, Asiacell Communications Company.

المقدمة:

لا تزال القيادة المستدامة تمثل فرصة استراتيجية هامة يمكن للمنظمات ان تحقق من خلالها اهداف عديدة وطموحات واسعة، وأكبر فرصة لها هي تنميتها الذاتية وتعظيم قوتها بصورة مستمرة. إن هذا النمط من القيادة الذي يمتاز بالتركيز على مبدأ التنوع المتماك وتطبيق اسس العدالة التنظيمية والعمل على تطوير مهارات العاملين والموازنة ما بين الحياة الخاصة والعامة للعاملين وكذلك التوجه نحو التقدم مع التركيز على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ومنها تحقيق الريادة الاستراتيجية في بيئة الاعمال من خلال التركيز على نشر الثقافة الريادية واعتماد مبدأ تحمل المخاطر واغتنام الفرص والابداع في مجال العمل من خلال التطوير والتحسين بصورة مستمرة وهذا ما تسعى المنظمات الى تحسينه وتطويره بشكل مستمر بما ينسجم مع التغييرات والمستجدات الحاصلة في بيئة الاعمال .

المبحث الأول**منهجية البحث****مشكلة البحث:**

شهدت بيئة الاعمال بعد منتصف تسعينيات القرن الماضي تحولا في منهجها ومساراتها، وطريقة صياغة استراتيجياتها وتنفيذها، ويكمن هذا التحول في تبني ممارسات القيادة الادارية لإلهام العاملين ودعم بيئة العمل نحو الاستدامة، وذلك من خلال تبني طرق جديدة واستخدام حلول مبتكرة ومستدامة لحل المشاكل وتحسين النتائج وإحداث تغيير عميق يتناسب مع التغييرات المتسارعة الي تشهدها بيئة الاعمال، اذ ان القيادة هي الداعمة لكافة الآليات الاحترافية والاستدامة الفاعلة من أجل مستقبل أفضل من خلال رؤية استراتيجية وتفكير منظم واليات التفاعل بما يؤدي حلول مبتكرة ومستدامة في المنظمة وفق مناهج وأساليب إدارية من شأنها أن تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار في مواكبة أعمالها في ظل التعقيدات والتغيرات البيئية المتزايدة وصولا الى الريادة اذ تعمل القيادة على اتخاذ القرارات المناسبة بما يتماشى والمتغيرات البيئية كونها ضرورة حتمية للمنظمات إذا ما أرادت القيادة او الادارة العليا في المنظمة من مواكبة التغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة في مزاوله أعمالها. حيث تمثلت الفجوة المعرفية للبحث الحالي في ضعف اهتمام اغلب المنظمات بصورة عامة والقطاع الخاص على وجه الخصوص بالاهتمام بالريادة وفق المنظور الاستراتيجي، ومن الأسباب التي يعود إليها ضعف اهتمام القيادة بالاستدامة التنظيمية الذي يؤدي الى ضعف الوعي الريادي الاستراتيجي، والذي يتمثل بضعف التوجه نحو تحمل المخاطر واغتنام الفرص والاهتمام بالمبدعين

وفق الثقافة الريادية، وانخفاض مستويات الاهتمام بتطوير المهارات والمقدرات التنظيمية فضلاً عن ضعف الاهتمام بإعادة صياغة إستراتيجيات العمل بما يتلائم مع التغيرات البيئية المتزايدة. واعتماداً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي (ما هو الدور الذي تسهم به القيادة المستدامة في تحقيق الريادة الاستراتيجية لشركة اسيا سيل فرع النجف الاشرف). فضلاً عن الاجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما هو مستوى اهتمام الشركة المبحوثة بأبعاد القيادة المستدامة؟
٢. ما مستوى اهتمام الشركة المبحوثة بالريادة الاستراتيجية؟
٣. هل لبعد التنوع المتماسك تأثير في الريادة الاستراتيجية؟
٤. هل لبعد العدالة التنظيمية تأثير في الريادة الاستراتيجية؟
٥. هل لبعد تطوير العاملين تأثير في الريادة الاستراتيجية؟
٦. هل لبعد التوازن بين العمل والحياة الخاصة تأثير في الريادة الاستراتيجية؟
٧. هل لبعد التوجه نحو التقدم تأثير في الريادة الاستراتيجية؟

فرضيات البحث:

يستند البحث على الفرضيات الآتية:

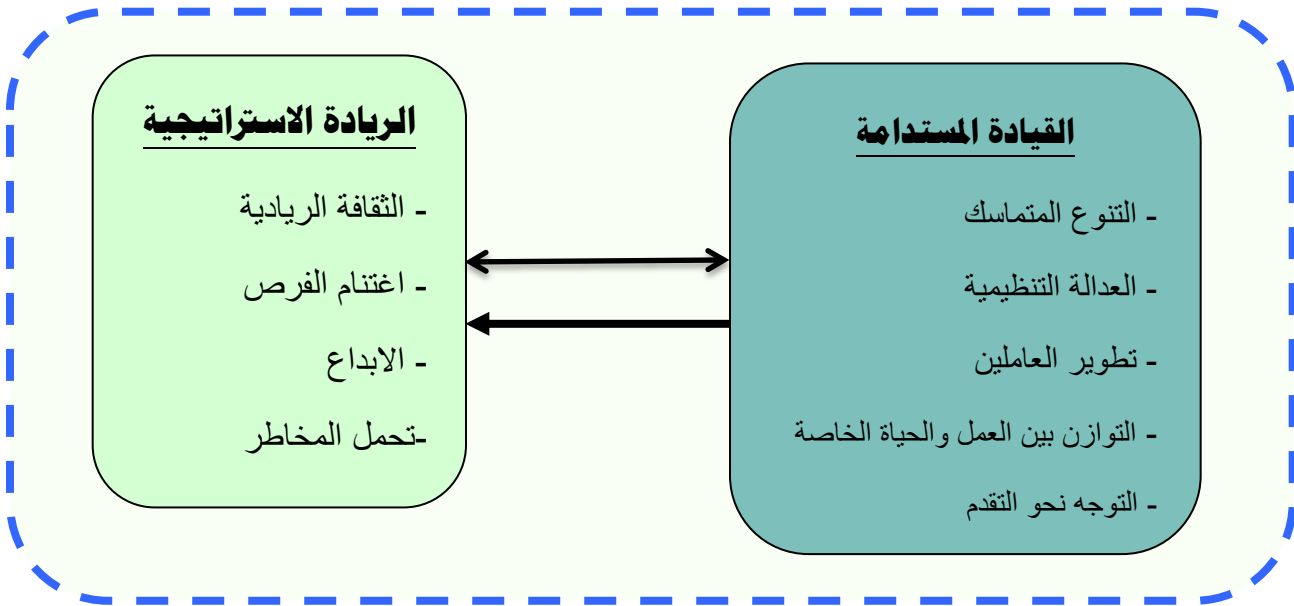
- الفرضية الرئيسية الأولى (H1) :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة المستدامة بأبعادها (التنوع المتماسك، العدالة التنظيمية، تطوير العاملين، التوازن بين العمل والحياة الخاصة، التوجه نحو التقدم) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (تحمل المخاطر، اغتنام الفرص، الابداع، الثقافة الريادية)، وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- (H11) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد التنوع المتماسك والريادة الاستراتيجية.
 - (H12) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد العدالة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.
 - (H13) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد تطوير العاملين والريادة الاستراتيجية.
 - (H14) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد التوازن بين العمل والحياة الخاصة والريادة الاستراتيجية.
 - (H15) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بُعد التوجه نحو التقدم والريادة الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2). يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة المستدامة بأبعادها (التنوع المتماusk، العدالة التنظيمية، تطوير العاملين، التوازن بين العمل والحياة الخاصة، التوجه نحو التقدم) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (تحمل المخاطر، اغتنام الفرص، الابداع، الثقافة الريادية)، وتتبع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية :

- (H21) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لُبعد التنوع المتماusk في الريادة الاستراتيجية.
 (H22) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لُبعد العدالة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية.
 (H23) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لُبعد تطوير العاملين في الريادة الاستراتيجية.
 (H24) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لُبعد التوازن بين العمل والحياة الخاصة في الريادة الاستراتيجية.
 (H25) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لُبعد التوجه نحو التقدم في الريادة الاستراتيجية.

المخطط الفرضي للبحث

تم تصميم مخطط افتراضي للبحث الحالي ليعبر عن العلاقات الترابطية بين متغيراته الرئيسية القيادة المستدامة بوصفه متغير مستقل والريادة الاستراتيجية كمتغير تابع، إذ تم تحديد الأبعاد الفرعية للقيادة المستدامة بخمسة أبعاد هي: (التنوع المتماusk، العدالة التنظيمية، تطوير العاملين، التوازن بين العمل والحياة الخاصة، التوجه نحو التقدم)، في حين تم تحديد أبعاد الريادة الاستراتيجية (تحمل المخاطر، اغتنام الفرص، الابداع، الثقافة الريادية)، كما في الشكل (1).



الشكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي

اهمية البحث:

تتلخص أهمية البحث الحالي في مجموعة نقاط أهمها:

- ١- تسليط الضوء على قطاع الاعمال (شركة اسيا سيل للاتصالات فرع النجف الاشرف) كعينة للبحث، إذ يعد هذا القطاع احد الركائز الأساسية للشركات الهادفة للربح.
- ٢- تتبع أهمية البحث من الخوض في مشكلة القيادة المستدامة التي تعد المرحلة الجديدة لأدارة أعمال المنظمات، إذ تتمثل أهميتها من خلال الدور الاجتماعي الذي تقوم به شركات الاتصالات في تقديم خدماتها.
- ٣- التعرف على قدرات وقابليات القيادة في تحليل عوامل البيئة الداخلية وتحقيق العدالة التنظيمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين ودعم العاملين لتحقيق التوازن بين العمل وحياتهم الخاصة وكذلك عوامل البيئة الخارجية كالتوجه نحو التعمق والاستدامة، وتوجيه قدرات وقابليات المنظمة الى إعادة صياغة الاستراتيجيات بما يتلائم مع الوضع الخارجي للشركة وصولا للريادة.
- ٤- يستمد البحث أهميته من خلال الخوض في الفلسفة الفكرية والمفاهيمية لموضوع القيادة المستدامة والدور الذي تحققه في الريادة الاستراتيجية.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على الأطر الفكرية والمفاهيمية لمتغيري البحث(القيادة المستدامة والريادة الاستراتيجية) بأبعادهما المختلفة.
٢. قياس وتحديد مستوى القيادة المستدامة في الشركة المبحوثة، فضلا عن تحديد مدى أدراك الشركة للعوامل الريادية التي تؤثر في عملها.
٣. تحديد مستوى العمل بأبعاد القيادة المستدامة في الشركة المبحوثة .
٤. قياس مدى مساهمة القيادة المستدامة في تحقيق الريادة الاستراتيجية .
٥. التعرف على أي من أبعاد القيادة المستدامة أكثر تأثيرا في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الشركة عينة البحث.
٦. إحاطة قادة الشركة المبحوثة والمهتمين في قطاع الاتصالات بما سيتوصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

مجتمع وعينة البحث

تم اختيار شركة اسيا سيل للاتصالات فرع النجف الاشرف ميدانا للجانب التطبيقي للبحث، لما له من أهمية وتأثير على الجوانب الاقتصادية والخدمة الاجتماعية، فضلا عن السعي الجاد من قبل قيادة الشركة لتحقيق

النجاح والاستدامة في تقديم خدمات متميزة تنافس شركات الاتصال الأخرى، وهذا التوجه يتفق مع أهداف البحث الحالي للوصول للريادة الاستراتيجية. إذ تم اختيار عينة قصدية من العاملين الذين لديهم خبرة في اعداد الخطط الاستراتيجية في الشركة وبلغ عددهم (٣٤) فردا ، اعتمدت اجاباتهم كعينة للبحث في عمليات التحليل الاحصائي للوصول الى النتائج.

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

1- مفهوم القيادة المستدامة

ان التحدي الجديد لقيادة المنظمات اليوم هو توجيه منظماتهم بنجاح خلال الأوقات الاقتصادية المتقلبة والتعامل مع موضوع الاستدامة. لقد أصبحت هذه مهمة معقدة بشكل متزايد للقيادة التنظيمية والعديد من الإخفاقات التنظيمية تنتظر أولئك غير المستعدين. وبالتالي، فإن الحاجة إلى دراسة وتعريف مفهوم القيادة المستدامة تتسع في الأهمية، وينبغي على كل من الإدارة والموظفين استيعاب مفهوم القيادة المستدامة من حيث صلتها ببيئة الأعمال ، يبدو أن القادة في منظمات اليوم يحاولون الاستفادة من مفهومهم الشخصي للاستدامة لتعديل الأداء العام وتحسينه باستمرار. و"القيادة المستدامة معنية بتحقيق أرباح حالية ومستقبلية لمنظمة ما مع تحسين حياة جميع المعنيين". (McCann & Holt. 2010:205)

وقد أصبح هذا التحدي الجديد مهمة معقدة بشكل متزايد للقيادة التنظيمية، وبالتالي فإن فهم مفهوم القيادة المستدامة والاستدامة يتسع في الأهمية لجميع مستويات المنظمة. إن تطوير تعريف مبسط ومثال يمكن لأي شخص في المنظمة فهمه سيساعد أيضاً المنظمات على تقييم مستوى قيادتها المستدامة وتركيز الجهود التنظيمية التي تأخذ في الاعتبار البقاء على المدى الطويل. يمكن أن يساعد تقييم مستوى القيادة المستدامة في المنظمة أيضاً في جهودها لخلق ميزة تنافسية ولتطوير الأساليب التي تعمل باستمرار على تحسين الأداء العام. (McCann & Holt, 2010: 209) وتتطلب القيادة المستدامة توزيع المسؤولية، وذلك لتجنب استنفاد الموارد البشرية والمالية ، وكذلك ضرورة الاهتمام بالبيئة التعليمية والمجتمعية المحيطة ومنع تدميرها.

وتعد القيادة المستدامة مسؤولية مشتركة لا تستنزف الموارد البشرية أو المالية بلا داع ، وتهتم وتتجنب إلحاق الضرر بالبيئة التعليمية والمجتمعية المحيطة (Hargreaves & Fink. 2012:6) .

يشار الى أن القائد المستدام يتصرف بشكل عاجل، ويتعلم من الماضي ومن التنوع، ويكون مرناً تحت الضغط ، وينتظر بصبر النتائج . وترتكز صياغة القيادة المستدامة هذه على العدالة والأخلاق وتسعى إلى إفادة كل فرد اخل البيئة التنظيمية ، سواء الآن أو في المستقبل. تبدأ القيادة المستدامة "بإحساس قوي بالهدف الأخلاقي". داخل عالم المنظمات ، مما يعزز الإحساس القوي والمشارك بالهدف الذي من الممكن خلالها يتم مواجهة تعقيدات قضايا الاستدامة. (Kanters. 2014:40).

و يؤدي نطاق القيادة المستدامة إلى الاتفاق على رؤية طويلة المدى، وعلاقات مؤسسية ومجتمعية، وسلوك أخلاقي، ومسؤولية اجتماعية، وابتكار، وتغيير، وأصحاب المصلحة. هذه القيادة توطر التعاون بين أصحاب المصلحة وتعزز المزايا طويلة الأجل للمنظمة. كما أنه يتصور الجدارة لأولئك الأفراد والمنظمات والمجتمع والبيئة مع جاذبية الأجيال الحالية والمستقبلية. كما إنها موجودة مع كل ابتكار وتكنولوجيا حديثة للعملية التجارية المستدامة طويلة الأجل. في الواقع، يمكن أن تتطور أساليب القيادة المستدامة (SLSS) بناءً على هذه القيادة. (Cahyadi et al , 2022: 1)

يقدم معهد قيادة الاستدامة (2011) تعريفاً يقترح فيه أن قادة الاستدامة هم "أفراد مجبرون على إحداث فرق من خلال تعميق وعيهم بأنفسهم فيما يتعلق بالعالم من حولهم. من خلال القيام بذلك ، يتبنون طرقاً جديدة للرؤية والتفكير والتفاعل التي تؤدي إلى حلول مبتكرة ومستدامة (Burns & et, al. 2015:1)

يعرّف هارجريفز (2007) القيادة المستدامة بأنها الحفاظ وتطوير على كل ما ينتشر ويستمر بعمق، دون أن يتضرر ، ويؤثر بشكل إيجابي على الآخرين ، اليوم وفي المستقبل. (Yue & et, al. 2021:187) يعرف "قائد الاستدامة على انه الشخص الذي يلهم ويدعم العمل من أجل عالم أفضل." يستجيب قادة الاستدامة عادةً لتحديات وفرص الاستدامة من خلال الإجراءات الخارجية (المتعلقة بأصحاب المصلحة) الاتية:(Visser& Court ice. 2011:15)

- ◆ تعزيز الشراكات عبر القطاعات .
- ◆ خلق منتجات وخدمات مستدامة .
- ◆ تعزيز الوعي بالاستدامة.

◆ تحويل السياق.

◆ ضمان الشفافية.

2- ابعاد القيادة المستدامة

توجد خمس ابعاد للقيادة حسب نموذج (Kanters, 2014: 40-45) وتتمثل بالاتي:

٢-١ التنوع المتناسك

يذكر (Olsen & Martins, 2012) انه يمكننا بيان مفهوم إدارة التنوع باعتباره عملية تمكين كل فرد من أفراد المنظمة على أداء العمل حسب إمكانياته وسماته الشخصية ، وبين (Mazur & Białostocka, 2010) ان التنوع هو ظاهرة موضوعية، تظهر في الموارد البشرية على أساس الهويات الاجتماعية المختلفة وتصنيف الآخرين حسب التشابه او الاختلاف بينهم اذ تشير المجموعة المتنوعة إذا كانت مؤلفة من الأفراد الذين يختلفون بسماتهم التي تستند عليها هويتهم الاجتماعية لتحديد التنوع الذي يمكن أن يفرق بين الافراد سواء كانت أبعاد الاختلاف اولية او ثانوية، يشار الى انه كلما كان التنوع في المنظمة متناسكاً زاد ذلك من اداء الاعمال بشكل مثالي بما يتوافق مع ممارسات القيادة المستدامة.

٢-٢ العدالة التنظيمية

عادة ما يرغب العاملون بان تتم معاملتهم بشكل عادل من قبل مديريهم في منظماتهم وان عدم معاملتهم بإنصاف سوف يؤثر بشكل سلبي على أداءهم ، ويمكن القول اننا نستطيع تحسين اداء العاملين من خلال منحهم صوت في عملية اتخاذ القرار الامر الذي يؤدي الى اعتماد الدقة في استخدام المعلومات وتصحيح الاخطاء التي تحدث في عملية اتخاذ القرار مع ضمان عدم وجود تحيز في القرارات المعتمدة ، كما ان التعامل مع الافراد بتوزيع عادل لموارد المنظمة تدفعهم لتحسين اداءهم وبالتالي يكون عطاءهم اكثر انتاجية (Miles, 2012:190).

وهذا يعني أن القادة المستدامين يحاولون الحد من الضرر الذي يلحق بالبيئة المحيطة ويعملون بنشاط على تحسين الطرق المختلفة لمشاركة المعرفة والموارد مع لمجتمعات المحلية

٢-٣ تطوير العاملين

وهي عملية يخضع فيها الموظف بدعم من صاحب العمل لبرامج تدريب وتطوير متنوعة لتعزيز القدرات واكتساب مهارات ومعرفة جديدة. تعتبر عملية تطوير الموظفين أداة استراتيجية للنمو المستمر وزيادة الإنتاجية والتمكن من الحفاظ على المواهب داخل الشركة. تتطلب المنافسة الشديدة من الموظفين أن يكونوا مؤهلين جيداً وعلى استعداد لتوسيع مداركهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. يمكن للموظف المتحمس أن يسرع

في نمو قدراته وتطوره المهني من خلال تبني منهجية التعلم مدى الحياة. تحتاج الشركات إلى جعل تطوير الموظفين مسؤولية مشتركة بين القيادة والموارد البشرية، إذ يجب أن يدرك القادة أهمية إدارة المواهب (Kanters, 2014: 40-45).

٢-٤ التوازن بين العمل والحياة الخاصة:

ويشير الى مجموعة من ترتيبات العمل المختلفة الهادفة إلى تحقيق بيئة عمل تتسم بمرونة أكبر، وتتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التوازن الأمثل بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، مع الإسهام في زيادة الكفاءة التنظيمية. يتم تحديد التوازن بين العمل والحياة من خلال جدول العمل ومتطلبات السفر ومتطلبات العمل دون احتلال الحيز الزمني والوقت العائلي للعامل في جهير ثابت ، وكذلك توازن العمل المطلوب للارتقاء والتقدم الذي لا يحتاج إلى تكرار جغرافي

٢-٥ التوجه نحو التقدم :

يعد التوجه هو هو موضوع فطري يستند على أفكار الفرد وخطته ودوافعه وآماله ومشاعره حول مستقبله. فالأفراد لديهم خبرات وخلفيات ثقافية ومهارات معرفية مختلفة ، يصبح لديهم توجهات مستقبلية أكبر ، كما يتضح من زيادة الإشباع المتأخر ، وقلة المعتقدات القتالة ، والتحفيز الأكبر ، والمنظور الزمني ، والتخطيط .

وهنا يأتي دور القيادة المستدامة في تحسين نوايا السلوكيات التنظيمية التي سوف تساعد على تحسين تصورات الموظفين وتوجهاتهم حول النتائج المحتملة للتوقعات المستقبلية للمنظمة ، كما ينبغي على المدير ان يساعد الموظفين على اعتقادهم بان لديهم القدرة على اداء المهام المطلوبة منهم (-Miles, 2012:193). (199).

3- مفهوم الريادة الاستراتيجية

ازداد الاهتمام بموضوع ريادة المنظمات في السنوات الأخيرة، بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة والخصخصة التي كان لها الأثر الكبير في بيئة الأعمال، والبيئة التنافسية للمنظمات المحلية والدولية والعالمية. ولقد تزايد الاهتمام بهذا الموضوع، لما له من دور في نمو اقتصاد البلاد على المستوى الكلي ونمو المنظمات وتوسعها وحصولها على موارد مالية ومادية على الامد البعيد، ويعد موضوع الريادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة ومع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير ريادة الأعمال الاستراتيجية ، وهو مصطلح صاغته أيرلندا وهو مفهوم تم تطويره من اقتراح تقاطع بين الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال يتعلق في مجال الخصائص المتقاربة لريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية بما يسمى

الخصائص الأربعة ، مثل: الخيال والأفكار والاختراع والابتكار. ومع ذلك ، من أجل تكوين الثروة ، هناك حاجة إلى عمل منظم من الناحية الاستراتيجية ، والذي بدوره يتطلب مزيجًا من التفكير الريادي والاستراتيجي يحاول مفهوم الريادة الاستراتيجية دمج سلوك قيادة الأعمال والنهج الاستراتيجي من أجل تكوين الثروة. (Gancarczyk Jacek,2018,394)

كما يرى (Webb & Ireland، 2007: 50) ان الريادة الاستراتيجية محصلة تكامل ريادة البحث عن الفرص البيئية مع مجال الاستراتيجية اي البحث عن الميزة ليجاد الريادة الاستراتيجية بهدف استغلال الابتكارات الجديدة التي تنتج عن جهود المنظمة في الاكتشاف المستمر للفرص.

منذ إدخال مفهوم الريادة الاستراتيجية في مطلع القرن ، جادل العلماء بأنه من المهم فهم ممارسات الريادة الاستراتيجية (SE) ، أي كيف توازن المنظمات في الوقت نفسه بين العمليات الريادية والعمليات الإستراتيجية. ومن ثم ، فقد قيل أن ممارسات SE لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي (Hoglund & Martensson , 2019: 2)

كما ان مفهوم الريادة الاستراتيجية ، يُفهم على أنه "عمل ريادي من منظور استراتيجي ، وتركيز مزدوج على إحداث التغيير ومن المهم تسليط الضوء على أنه يمكن تحليل الريادة الاستراتيجية في عدة مستويات من التحليل ، ويمكن وصف الظاهرة من خلال المستوى الجزئي (الفردى) أو المتوسط (الشركة) أو المستوى الكلي (البيئة) ، قدم (Hitt, Ireland, Camp and Sexton (2001)

٤ - ابعاد الريادة الاستراتيجية

لقد اورد (الحكيم ومحمد علي، ٢٠١٧) اربعة ابعاد للقياس متغير الريادة الاستراتيجية وهي :

٤-١ الثقافة الريادية:

اوضح (Kimuli،2011:14) بأن الثقافة الريادية تمثل نظام من القيم المشتركة (أي ما هو المهم) المعتقدات (كيف تسير الامور) التي تشكل الاستعدادات الهيكلية للمنظمة وأعضائها واجراءات انتاج المعايير السلوكية) التي تمثل (اكتمال طريقة العمل في المنظمة). في حين يرى (Prasetyo،2019:238) بأنها عبارة عن طلب لتطوير المهارات الريادية في القطاعات الابداعية والثقافية للمساهمة بشكل أكبر في التنمية الاقتصادية.

٤-٢ الابداع:

يساهم الابداع في تعزيز أنشطة التفاعل بين المنظمة وبيئتها. وتتضمن عملية الابداع البناء الفعال لإطار عمل مفاهيمي ، وفرضه على البيئة ، والتفكير في تفاعلهم. الذي يدفع الى:

- إدخال سلعة جديدة.

- إدخال طريقة إنتاج جديدة.
- فتح سوق جديد.
- فتح مصدر جديد لتوريد مواد أو أجزاء جديدة.
- تنفيذ التنظيم الجديد لأي صناعة.

ويعد الابداع احد الوسائل المركزية للميزة التنافسية حيث يصعب على المنافسين فهمها وتكرارها. اعتماداً على المنظور المطبق ، يمكن النظر إلى الابتكار على أنه أداء الشركة الذي يتحقق من خلال سلوك ريادة الأعمال ، أو على أنه الأسس التي ينمو عليها سلوك ريادة الأعمال (Adrian, 2020: 45).

٤-٣ اغتنام الفرص

تركز كل من ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية على الطرق التي تخلق بها الشركات التغيير من خلال استغلال الفرص التي تكتشفها في البيئات غير المؤكدة التي تعمل فيها (Adrian, 2020: 44). تعد الفرصة كبعد لريادة الاستراتيجية انطلاقةً من مضمون تعريف ريادة الأعمال على أنها تحديد واستغلال الفرص الغير المستغلة سابقاً والتركيز على رواد الأعمال قادرين على تكوين الثروة عن طريق تحديد الفرص ثم تطوير المزايا التنافسية لاستغلالها (Hitt & Ireland, 2003). يعد اكتشاف الفرص والاعتراف بها من خلال سلوك البحث عن الفرص (أي الاستكشاف) ، واستغلال تلك الفرص عبر سلوك البحث عن المزايا من القدرات الحاسمة لصنع القرار في مجال الاعمال المستدامة (Karimi & Walter, 2021: 2)

٤-٤ تحمل المخاطر

من اجل الحصول على عوائد مالية عالية ، تخاطر المنظمات بتحمل مستويات عالية من الديون ، وتخصيص كميات كبيرة من موارد الشركة ، وإدخال منتجات جديدة في أسواق جديدة ، والاستثمار في تقنيات غير مستكشفة. من بعض النواحي ، من المحتمل أن تكون معظم مناهج التنمية الداخلية محفوفة بالمخاطر. سواء كانت لديها استراتيجيات جريئة أو مبتكرة (Adrian, 2020: 49)

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

١- ترميز المتغيرات والمقاييس المعتمدة

تم الاعتماد في الأبعاد الخاصة بمتغيرات البحث على ما ورد في الأدبيات العلمية حول المواضيع المعتمدة ، حيث اعتمد الباحث في قياس متغير مقدرات القيادة المستدامة على التصنيف المعتمد من قبل (Kanters, 2014) والمتمثلة بـ) التنوع المتناسك، العدالة التنظيمية ،تطوير العاملين ، التوازن بين العمل والحياة الخاصة،التوجه نحو التقدم)، اما متغير الريادة الاستراتيجية فقد تم اعتماد على التصنيف المعتمد من قبل (لابعادها والمتمثلة بـ)الثقافة الريادية، اغتنام الفرص ، الابداع ، تحمل المخاطر).

ومن اجل تسهيل عملية التحليل الاحصائي للمتغيرات الرئيسية والابعاد والفقرات الفرعية تم وضع رموز خاصة لها والتي يمكن بيانها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (١) ترميز المتغيرات والمقاييس المعتمدة

| ت | المتغيرات الرئيسية | الابعاد الرئيسية | الفقرات | تصنيف الابعاد |
|---|----------------------------------|------------------|----------------------------------|----------------------------|
| ١ | مقدرات القيادة المستدامة X | X1 | التنوع المتناسك | (Kanters, 2014) |
| | | X2 | العدالة التنظيمية | |
| | | X3 | تطوير العاملين | |
| | | X4 | التوازن بين العمل والحياة الخاصة | |
| | | X5 | التوجه نحو التقدم | |
| ٢ | الريادة الاستراتيجية Y | Y1 | الثقافة الريادية | (الحكيم ومحمد علي ٢٠١٧) |
| | | Y2 | اغتنام الفرص | |
| | | Y3 | الابداع | |
| | | Y4 | تحمل المخاطر | |

٢- صدق وثبات اداة البحث

لقد تم اختبار صدق وثبات فقرات الاستبانة من خلال نتائج معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وعن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS.var23) ويبين الجدول (٢) نتائج صدق وثبات اداة البحث وكما يأتي :

الجدول رقم (٢) نتائج اختبار صدق وثبات اداة البحث

| ت | المتغيرات | عدد الفقرات | معامل الفا كرونباخ |
|---|----------------------|-------------|--------------------|
| ١ | القيادة المستدامة | ١٥ | %٩٤,٦ |
| ٢ | الريادة الاستراتيجية | ١٢ | %٩١,٩ |
| ٣ | كافة المتغيرات | ٢٧ | %٩٦ |

المصدر: اعداد الباحثين استناداً على مخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS.var23

٣- تحليل ابعاد القيادة المستدامة وفقاً لإجابات العينة

لقد أظهر تحليل البيانات الخاصة باجابات عينة البحث على استمارة الاستبيان المتضمنة المقاييس الخاصة القيادة المستدامة في البحث ما يأتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال مقدرات القيادة المستدامة (٣,٧٧) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣) المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨٩) وبأهمية نسبية (٧٥%) .

ب- جاء بُعد العدالة التنظيمية بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (٨٣%) و بوسط حسابي قدره (٤,١٥) وانحراف معياري قدره (٠,٨٠) وجاءت الابعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية ، إذ احتل بُعد التنوع المتناسك المرتبة الثانية بأهمية نسبية (٨١%) وبوسط حسابي مقداره (٤,٠٧) وبانحراف معياري يبلغ (٠,٩٤) وبُعد تطوير العاملين بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية (٧٥%) وبلغ الوسط الحسابي (٣,٧٧) والانحراف المعياري (١,٠٩) ، في حين جاء بُعد التوجه نحو التقدم بالمرتبة الرابعة بين الابعاد وبأهمية نسبية مقدارها (٧٠%) وبوسط حسابي مقداره (٣,٤٨) وبلغ

الانحراف المعياري (١,١٢)، وجاء بُعد التوازن بين حياة العمل والحياة الخاصة بالمرتبة الخامسة بأهمية نسبية (٦٧%) وبوسط حسابي مقداره (٣,٣٥) وبانحراف معياري يبلغ (١,٠٤) ج- تشير النتائج اعلاه ان المنظمة المبحوثة والمتمثلة بشركة اسياسيل لديها اهتمام واسع بابعاد القيادة المستدامة من حيث تطبيق اسس العدالة التنظيمية والتنوع المتماسك واعتماد برامج تطوير العاملين وسعيهم نحو التقدم في تطوير الاداء والتأكيد على العاملين بالتوازن بين حياتهم الخاصة ومتطلبات العمل، الامر يمكن الشركة من الاستفادة تحسين الاجراءات التنظيمية بشكل الذي يساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

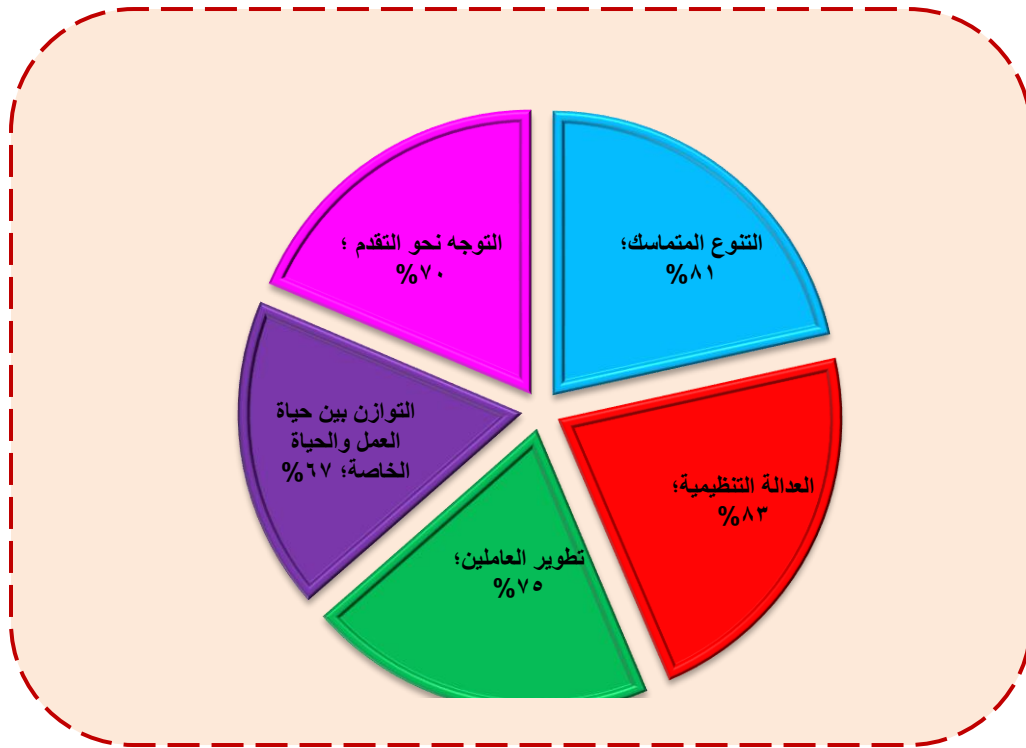
واستناداً على ما تقدم يمكن توضيح ترتيب الابعاد حسب الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في الجدول (٣)

الجدول رقم (٣) ترتيب ابعاد مقدرات القيادة المستدامة حسب اهميتها

| الترتيب | الأهمية النسبية (شدة الإجابة) | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات |
|---------|-------------------------------|-------------------|---------------|--|
| الثاني | 0.81 | 0.94 | 4.07 | التنوع المتماسك X1 |
| الاول | 0.83 | 0.80 | 4.15 | العدالة التنظيمية X2 |
| الثالث | 0.75 | 1.09 | 3.77 | تطوير العاملين X3 |
| الخامس | 0.67 | 1.04 | 3.35 | التوازن بين العمل والحياة الخاصة X4 |
| الرابع | 0.70 | 1.12 | 3.48 | التوجه نحو التقدم X5 |
| | 0.75 | 0.89 | 3.77 | اجمالي متغير القيادة المستدامة X |

المصدر: اعداد الباحثين استناداً على مخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS.var23

ويصور الشكل (٢) خلاصة النتائج لمتغير القيادة المستدامة والنسب المئوية لعناصره الأساسية.



الشكل رقم (٢) النسب المئوية لابعاد القيادة المستدامة حسب أهميتها

٤ - تحليل ابعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لإجابات العينة

لقد أظهر تحليل البيانات الخاصة بإجابات عينة البحث على استمارة الاستبيان المتضمنة المقاييس الخاصة بابعاد الريادة الاستراتيجية في البحث ما يأتي :

أ- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال الريادة الاستراتيجية (٣,٦٤) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣) ، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة و بانحراف معياري قدره (٠,٨٧) وأهمية نسبية (٧٣%) .

ب- جاء بُعد الثقافة الريادية من حيث الأهمية النسبية ليحتل المرتبة الاولى بأهمية نسبية مقدارها (٧٦%) وبوسط حسابي قدره (٣,٨١) وبانحراف معياري مقداره (١,١٥) وجاءت الابعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية ، حيث احتل بُعد اغتنام الفرص بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية (٧٥%) وبوسط حسابي مقداره (٣,٧٥) وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٧) ، وبُعد الابداع بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية مقدارها (٧٥%) وبلغ الوسط الحسابي (٣,٧٤) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٩٧) ، وجاء بُعد

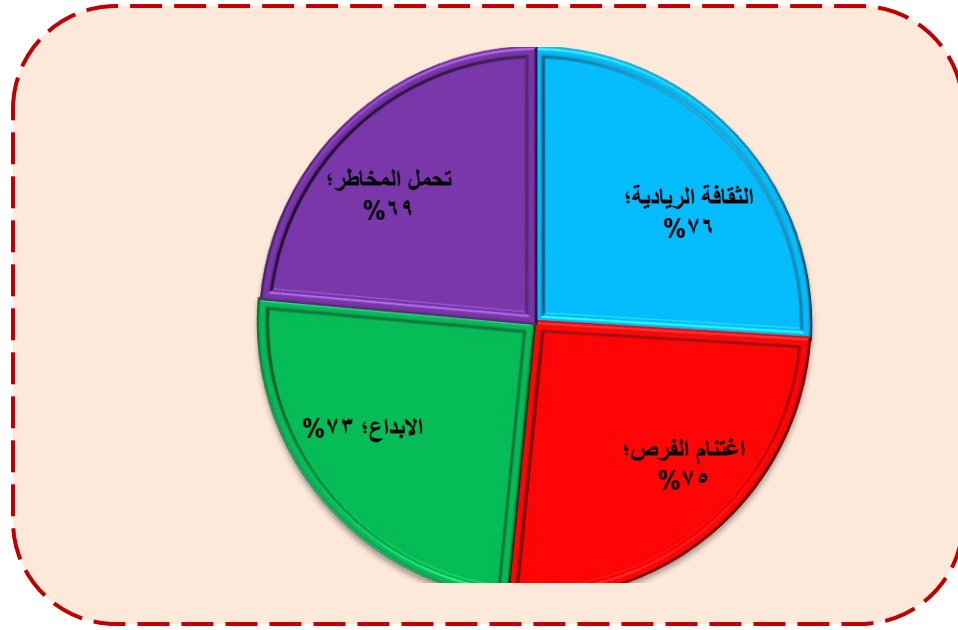
تحمل المخاطر بالمرتبة الرابعة باهمية نسبية (٦٩%) وبوسط حسابي مقداره (٣,٤٣) وبانحراف معياري مقداره (١,٠٢) .

ج- تشير النتائج اعلاه ان المنظمة المبحوثة تهتم بتحقيق الريادة الاستراتيجية وذلك من خلال تعزيز اسس الثقافة الريادية وتعمل على اغتنام الفرص المتاحة في بيئة الاعمال مع تشجيعها للابداع وتعزيز قدرتها على تحمل المخاطر، وتعد هذا الابعاد كادوات مهمة في طريق تحقيق الريادة الاستراتيجية في الشركة، وظهر ذلك من خلال تقارب مقدار الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد متغير الريادة الاستراتيجية مع افضلية بسيطة في اهمية الثقافة الريادية، ويوضح الجدول (٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بابعاد الريادة الاستراتيجية.

الجدول رقم (٤) ترتيب الاهمية النسبية بين ابعاد الريادة الاستراتيجية

| الترتيب | الاهمية النسبية (شدة الإجابة) | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات |
|---------|-------------------------------|-------------------|---------------|-------------------------------------|
| الأول | 0.76 | 1.15 | 3.81 | الثقافة الريادية y1 |
| الثاني | 0.75 | 0.87 | 3.75 | اغتنام الفرص y2 |
| الثالث | 0.75 | 0.97 | 3.74 | الابداع y3 |
| الرابع | 0.69 | 1.02 | 3.43 | تحمل المخاطر y4 |
| | 0.73 | 0.87 | 3.64 | y اجمالي متغير الريادة الاستراتيجية |

ويصور الشكل (٣) خلاصة النتائج لمتغير الريادة الاستراتيجية والنسب المئوية لعناصره الأساسية



الشكل رقم (3) النسب المئوية لابعاد الريادة الاستراتيجية حسب أهميتها

٥ - اختبار وتحليل فرضية علاقة الارتباط

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي للمتغيرات، وانسجاماً مع أهداف البحث ، واختباراً لإنموذجها، تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقات الارتباط في ضوء تساؤلات البحث حيث تم وضع عدد من الفرضيات لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج البحث الفرضي ، ولغرض التحقق من ذلك تم تصنيف وتبويب البيانات الواردة في استمارة الاستبيان لغرض تحليلها ومعالجتها وفق طرائق وأساليب إحصائية ملائمة مع الاعتماد على تحليل ارتباط بيرسون.

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والريادة الاستراتيجية.

تعبّر معطيات الجدول (٥) عن قبول الفرضية الرئيسية الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين بين القيادة المستدامة و الريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي ، ويتضح من خلال المؤشرات التي تشير إلى

وجود ارتباط موجب على المستوى الكلي بمقدار (٠,٦٧٥) وبدلالة معنوية بمستوى (١%)، ومن ذلك نستنتج تحقق الفرضية الرئيسية الاولى.

جدول رقم (٥) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة المستدامة والريادة الاستراتيجية

| الفرضية الفرعية | نص الفرضية | مقدار علاقات الارتباط | النتيجة |
|------------------|---|-----------------------|--------------|
| الاولى | توجد هناك علاقة ارتباط احصائية بين التنوع والريادة الاستراتيجية المتماك | ٠,٦٦٤** | قبول الفرضية |
| الثانية | توجد هناك علاقة ارتباط احصائية بين العدالة التنظيمية والريادة الاستراتيجية | ٠,٥٤٦** | قبول الفرضية |
| الثالثة | توجد هناك علاقة ارتباط احصائية بين تطوير العاملين والريادة الاستراتيجية | ٠,٥٧٠** | قبول الفرضية |
| الرابعة | توجد هناك علاقة ارتباط احصائية بين التوازن بين العمل والحياة الخاصة والريادة الاستراتيجية | ٠,٥٤٠** | قبول الفرضية |
| الخامسة | توجد هناك علاقة ارتباط احصائية بين التوجه نحو التقدم والريادة الاستراتيجية | ٠,٥٨٠** | قبول الفرضية |
| الفرضية الرئيسية | توجد هناك علاقة ارتباط احصائية بين التوازن بين القيادة المستدامة والريادة الاستراتيجية | ٠,٦٧٥** | قبول الفرضية |

(المصدر: من إعداد α) (** تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠١$) (* تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$)

الباحثين وفقا لمخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS.var23

ب- اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات الارتباط

لقد اشارت نتائج التحليل الاحصائي للفرضيات الفرعية على مستوى الابعاد بقبول الفرضية الفرعية الاولى وذلك بوجود علاقة ارتباط احصائية بين بُعد التنوع المتماك والريادة الاستراتيجية بمقدار (٠,٦٦٤) وبدلالة معنوية بمستوى (١%).

كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ارتباط احصائية بُعد العدالة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بمقدار (٠,٥٤٦) وبدلالة معنوية بمستوى (١%).

كما اظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ارتباط احصائية بين بُعد تطوير العاملين والريادة الاستراتيجية بمقدار (٠,٥٧٠) وبدلالة معنوية بمستوى (١%).

وبينت النتائج قبول الفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة ارتباط احصائية بين بُعد التوازن بين العمل و الحياة الخاصة والريادة الاستراتيجية بمقدار (٠,٥٤٠) وبدلالة معنوية بمستوى (١%).

كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة بوجود علاقة ارتباط احصائية بعد التوجه نحو التقدم والريادة الاستراتيجية بمقدار (0,580) وبدلالة معنوية بمستوى (1%) .

٦- اختبار وتحليل فرضية علاقة التأثير

استكمالاً لاختبار أنموذج البحث وفرضياتها ، استلزم الأمر تحديد درجة تأثير القيادة المستدامة بأبعادها الخمسة في متغير الريادة الاستراتيجية ، وهذا ما جاء في الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة في الريادة الاستراتيجية) وذلك على النحو الآتي :

أ- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

يتولى هذا المحور مهمة الكشف عن طبيعة التأثير الواردة في الفرضية الرئيسة الثانية التي تشير إلى وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة في الريادة الاستراتيجية، ولغرض اثبات قبول تلك الفرضية او رفضها لابد من معرفة نتائج تحليل اختبارات الانحدار البسيط والمتعدد لمتغيرات البحث على المستوى الكلي او على مستوى الابعاد الفرعية وكما في الجدول (٦) الاتي:

جدول رقم (٦) نتائج علاقات التأثير لابعاد القيادة المستدامة في الريادة الاستراتيجية

| الفرضية | نص الفرضية | قيمة معامل التحديد R ² | قيمة F | درجة التحليل Sig | النتيجة |
|-----------------|--|-----------------------------------|--------|------------------|--------------|
| الاولى | توجد هناك علاقة تأثير احصائية للتنوع المتماسك الريادة الاستراتيجية في | 0.44 | 25.294 | 0,000** | قبول الفرضية |
| الثانية | توجد هناك علاقة تأثير احصائية للعدالة التنظيمية الريادة الاستراتيجية في | 0.30 | 13.588 | 0,001** | قبول الفرضية |
| الثالثة | توجد هناك علاقة تأثير احصائية لتطوير العاملين الريادة الاستراتيجية في | 0.32 | 15.368 | 0,000** | قبول الفرضية |
| الرابعة | توجد هناك علاقة تأثير احصائية للتوازن بين العمل الريادة الاستراتيجية والحياة الخاصة في | 0.29 | 13.162 | 0,001** | قبول الفرضية |
| الخامسة | توجد هناك علاقة تأثير احصائية للتوجه نحو التقدم الريادة الاستراتيجية في | 0.34 | 16.197 | 0,000** | قبول الفرضية |
| الفرضية الرئيسة | توجد هناك علاقة تأثير احصائية للقيادة المستدامة الريادة الاستراتيجية في | 0.46 | 26.842 | 0,000** | قبول الفرضية |

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي في برنامج SPSS.var23

وبناء على ما جاء من النتائج المبينة في الجدول (٦) والتي تظهر نتيجة التأثير بين متغيرات البحث القيادة المستدامة والريادة الاستراتيجية والتي اثبتت وجود تأثير معنوي بين متغيري البحث وذلك حسب التي تعد قيمة عالية المعنوية (26.842) (F) ، وقد بلغت قيمة (P-Value=0.000) نتيجة التحليل والبالغة (٠,٤٦) (R2) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا الانموذج بلغت وفقاً لقيمة (1%) عند مستوى معنوية ، وهذا يشير إلى ان متغير القيادة المستدامة تفسر ما قيمته (٤٦%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالريادة الاستراتيجية وعلى هذا الاساس فان هذا الامر يؤدي الى تحقق الفرضية الثانية على المستوى الكلي .

ب- اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات التأثير

لقد اشارت نتائج التحليل الاحصائي للفرضيات الفرعية على مستوى الابعاد بقبول الفرضية الفرعية الاولى وذلك بوجود علاقة تأثير احصائية لبُعد التنوع المتناسك في الريادة الاستراتيجية حسب نتيجة التحليل (P-Value=0.000) ، وقد بلغت قيمة (F) (25.294) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا البُعد بلغت وفقاً لقيمة (R2) والبالغة (٠,٤٥) ، وهذا يشير إلى ان بُعد التنوع المتناسك يفسر ما قيمته (٤٥%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالريادة الاستراتيجية .

كما اوضحت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية وذلك بوجود علاقة تأثير احصائية لبُعد العدالة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية حسب نتيجة التحليل (P-Value=0.001) ، وقد بلغت قيمة (F) (١٣,٥٨٨) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا البُعد بلغت وفقاً لقيمة (R2) والبالغة (٠,٣٠) ، وهذا يشير إلى ان بُعد العدالة التنظيمية يفسر ما قيمته (٣٠%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالريادة الاستراتيجية .

كما اظهرت النتائج قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود علاقة تأثير احصائية لبُعد تطوير العاملين في الريادة الاستراتيجية حسب نتيجة التحليل (P-Value=0.000) ، وقد بلغت قيمة (F) (١٥,٣٦٨) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا البُعد بلغت وفقاً لقيمة (R2) والبالغة (٠,٣٢) ، وهذا يشير إلى ان بُعد تطوير العاملين يفسر ما قيمته (٣٢%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالريادة الاستراتيجية.

كما بينت النتائج قبول الفرضية الفرعية الرابعة بوجود علاقة تأثير احصائية لبُعد التوازن بين العمل والحياة الخاصة في الريادة الاستراتيجية حسب نتيجة التحليل (P-Value=0.001) ، وقد بلغت قيمة (F) (١٣,١٦٢) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا البُعد

بلغت وفقاً لقيمة (R2) والبالغة (0,29) ، وهذا يشير إلى ان بُعد لتوازن بين العمل والحياة الخاصة يفسر ما قيمته (29%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالريادة الاستراتيجية .
 وأشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة وذلك بوجود علاقة تأثير احصائية لبُعد التوجه نحو التقدم في الريادة الاستراتيجية حسب نتيجة التحليل (P-Value=0.000) ، وقد بلغت قيمة (F) (16,197) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (1%) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا البُعد بلغت وفقاً لقيمة (R2) والبالغة (0,34) ، وهذا يشير إلى ان بُعد العدالة التنظيمية يفسر ما قيمته (34%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالريادة الاستراتيجية.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

لقد توصل البحث للاستنتاجات الآتية:

- 1- اظهرت نتائج البحث ان يمكن عند تطبيق ممارسات لقيادة المستدامة في المنظمة المبحوثة ان تكون كأحد دعائم مقدراتها الاستراتيجية بما يساهم في وصولها الى الريادة الاستراتيجية والتي يمكن عدّها نقطة قوة في مقارعة المنافسين.
- 2- اوضحت نتائج البحث ان المنظمة المبحوثة لديها اهتمام بتطبيق اسس القيادة المستدامة من اجل مواكبة التغيرات المحيطة بها وتشخيص التهديدات الخارجية والعمل على تجنبها .
- 3- اشارت نتائج البحث الى ان المنظمة المبحوثة تبدي استعداد للوصول الى مستوى الريادة الاستراتيجية في ميدان الاعمال من اجل تعزيز موقعها التنافسي.
- 4- ان المنظمة المبحوثة تتميز بالتنوع المتماك بما يزيد من قدرتها لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- 5- تهتم المنظمة المبحوثة بتطبيق العدالة التنظيمية هذا بدوره ينعكس على تحسين الاداء الوظيفي وتقديم الخدمات بصورة مثلى.
- 6- تركز المنظمة المبحوثة على تطوير مهارات العاملين من اجل تحسين ادائها .
- 7- تسعى المنظمة المبحوثة الى مساعدة العاملين في توازن عملهم مع حياتهم الخاصة بما ينعكس ايجابيا على تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في انشطتها.
- 8- تهتم المنظمة المبحوثة بالتوجه نحو التقدم من اجل تعزيز قدرتها على تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- 9- اظهرت نتائج البحث ان المنظمة المبحوثة تبدي اهتماما بتعزيز الثقافة الريادية للعاملين وتسعى لاغتنام الفرص والابداع وتحمل المخاطر من اجل وصولها الى تحقيق الريادة الاستراتيجية.

١٠- لقد اثبتت النتائج ان هناك تأثير واضح لأبعاد القيادة المستدامة في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

التوصيات

يوصي البحث بالآتي:

- ١- ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة باختيار قياداتها وفق مواصفات خاصة والتي تمكنها من تطبيق ممارسات القيادة المستدامة .
- ٢- ينبغي على ادارة المنظمة المبحوثة توفير الاجراءات التنظيمية والظروف المساهمة في تعزيز القدرة على الوصول الى تحقيق الريادة الاستراتيجية باتجاه تحقيق اهدافها.
- ٣- ضرورة تحسين الفرص المنسجمة مع معايير الريادة الاستراتيجية في التعامل مع الظروف المتغيرة في بيئة الاعمال ومواكبتها لغرض التصدي لأي مفاجآت غير متوقعة تقلل من فعالية ادائها التنظيمي.
- ٤- ينبغي وضع اجراءات تنظيمية تساهم في زيادة الثقافة الريادية في جميع المستويات التنظيمية والذي بدوره ينعكس على توجهها نحو الريادة الاستراتيجية بشكل مثالي.
- ٥- ضرورة اعتماد الأنشطة التي تدعم تطبيق الريادة الاستراتيجية والتفوق على المنافسين.
- ٦- يوصي البحث بضرورة قيام المنظمة المبحوثة بإجراء دورات تطويرية مستمرة لموظفيها لزيادة خبراتهم وتطوير مهاراتهم باتجاه تطبيق ممارسات القيادة المستدامة وبما يدعم القدرة على الوصول الى الريادة الاستراتيجية.

المصادر

اولا: العربية

- ١- الحكيم ،ليث علي و محمد علي احمد راضي. (٢٠١٧). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات-المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجا *AL GHAREE for Economics and Administration Sciences, 14(2).*

ثانيا: الأجنبية

A. Articles:

- 1- Tijani Egwakhe.A.J & et al (2020) Driving Competitive Advantage: The Role of Strategic Entrepreneurship in Textile Manufacturing Firms in Lagos State, Nigeria, Volume 20 Issue 4 Version 1.0
- 2- Gancarczyk Jacek (2018) Strategic Entrepreneurship: Essence and Definition, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2018 Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190 Tom XIX | Zeszyt 9 | Część III | ss. 393–406
- 3- Linda Hoglund and Maria Martensson , 2019, Entrepreneurship as a Strategic Management Tool for Renewal—The Case of the Swedish Public Employment Service.
- 4- Johnson, Gerry, Patrick Regner, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Richard Whittington2017, "Exploring Strategy: Text and Cases, ELEVENTH EDITION, Pearson Education Limited, Italy,.
- 5- .Kuratko, Donald F & Morris, Michael H, 2018 "Corporate Entrepreneurship A Critical Challenge for Educators and Researchers", Entrepreneurship Education and Pedagogy, Vol. 1(1),.
- 6- .Rothaermel, Frank T,2017, "Strategic Management", 3th Edition, McGraw-Hill Education, New York, United States of America,.

- 7- Wright, Mike & Hitt, Michael A,2017, "Strategic Entrepreneurship and SEJ Development and Current Progress", Strategic Entrepreneurship Journal, Volume 11, Issue 3,
- 8- Kimuli, Saadat Nakyejwe Lubowa,2011 "Strategic entrepreneurship and performance of selected private secondary schools in Wakiso district ," Dissertation Submitted to Makerere University Business School in Partial Fulfilment of the Requirements for the Award of the Degree of Masters of Science in entrepreneurship of Makerere University,
- 9- Adrian D. T.(2020). COMMON DIMENSIONS FOR ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGY: THE NEED FOR STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP, Academy of Economic Studies, Bucharest.
- 10- Hitt MA, Ireland RD, Sirmon DG, et al. (2011) Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. Academy of Management Perspectives 25: 57-75.
- 11- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. Journal of Management, 29(6), 963–989
- 12- McCann, J. T., & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. International Journal of Sustainable Strategic Management, 2(2), 204-210
- 13- Hargreaves, A., & Fink, D. (2012). Sustainable leadership (Vol. 6). John Wiley & Sons.
- 14- Kanters, N. (2014). Sustainable leadership. Research on the development of a guideline for sustainable leadership (Master's thesis).

- 15- Burns, H., Diamond-Vaught, H., & Bauman, C. (2015). Leadership for sustainability: Theoretical foundations and pedagogical practices that foster change. *International Journal of Leadership Studies*.
- 16- Yue, X., Feng, Y., & Ye, Y. (2021). A Model of Sustainable Leadership for Leaders in Double First-Class Universities in China. *International Journal of Higher Education*, 10(3), 187-201.
- 17- Visser, W., & Court ice, P. (2011). Sustainability leadership: Linking theory and practice. Available at SSRN 1947221.
- 18- Kanters, N. (2014). Sustainable leadership. Research on the development of a guideline for sustainable leadership (Master's thesis).
- 19- Malik, H., & Mehmood, M. (2022). Impact of Authentic Leadership, Sustainable Leadership on Sustainable Growth with Mediating Role of Organizational Learning. *Academic Journal of Social Sciences (AJSS)*, 6(1), 48-69.
- 20- Olsen, Jesse E. & Martins, Luis L. ,2012, Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research, *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1168-1187.
- 21- Mazur, Barbara & Białostocka ,Politechnika,2010 , Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice, *Journal of Intercultural Management*, Vol. 2, No. 2, November 2010, pp. 5–15.
- 22- Miles .Jeffrey A. ، ٢٠١٢ " Management and Organization Theory A Jossey-Bass Reader.