

السُّلُوكُ الرِّيَادِي مدخلاً للتَّجْدِيدِ الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في هيئة النزاهة الاتحادية (*)

عمر حمد محمد الحسن¹ ، أ.م.د. بطرس دغيم²

المستخلص

تهدف الدراسة إلى معرفة الدور الذي يؤديه السلوك الريادي والمتمثل بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطر) في إحداث التجديد الاستراتيجي والمتمثل بأبعاده (السياق، المحتوى، العملية)، إذ حددت مشكلة الدراسة بتساؤل رئيس مفاده (هل يسهم السلوك الريادي في إحداث التَّجْدِيدِ الاستراتيجي في هيئة النزاهة الاتحادية؟) ولأجل ذلك تم وضع مخطط الدراسة الفرضي، فضلاً عن فرضيات الدراسة واختُصت جميعها لاختبارات التأكد من مدى صحتها، واعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلات الشخصية بصفتها وسائل رئيسة لجمع البيانات وتحليلها، وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة بالعينة القصدية (الحصر الشامل) شملت (معاوني المديرين العامين، رؤساء الأقسام، معاونين رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب)، ووزعت عليهم استبانة (الاستبانة) لاستقصاء آرائهم، إذ تم توزيع (162) استبانة على عينة الدراسة، أعيد منها (153) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة استرجاع بلغت (92%)، كما قام الباحث بإجراء مقابلات شبه مهيكلة مع عدد من عينة من القيادات الإدارية وبواقع (15) قائدًا، وجرى تحليل البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS.ver26) ووظفت مجموعة الأساليب الإحصائية لاستخراج النتائج، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ السلوك الريادي له تأثير في تحقيق التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، التي تمثلت بصحة فرضيات البحث وسريان النموذج الفرضي للدراسة بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين السلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي، كما تبين من خلال مقارنة أجوبة المقابلات شبه المهيكلة مع أجوبة المبحوثين، إذ أنَّ المنظمة المبحوثة تأخذ زمام المبادرة قبل وقوع المشكلات التي تحدث في العمل أو التي تحدث فور حدوثها.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام هيئة النزاهة الاتحادية بزيادة الاهتمام بالسلوك الريادي لقياداتها الإدارية لما له من دورٍ أساس وفاعل وتأثير واضح في نجاح عملية التجديد الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: السُّلُوكُ الرِّيَادِي، التَّجْدِيدُ الاستراتيجي، هيئة النزاهة الاتحادية

Entrepreneurial behavior as an Introduction to Strategic Renewal An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in Federal Commission of Integrity

Omar Hamad Mohammed Alhasan¹, Asst. Prof. Dr. Boutros Daghim²

Abstract

The study aims to know the role played by entrepreneurial behavior represented by its dimensions (creativity, proactivity, taking risks) in bringing about strategic innovation represented by its dimensions (context, content, process), as the problem of the study was identified with a main question (Does entrepreneurial behavior contribute to bringing about strategic innovation In the Federal Integrity Commission?). Intentional (comprehensive enumeration) included (assistant general managers, heads of departments, assistant heads of departments, people's officials), and a (questionnaire) form was distributed to them to survey their opinions, as (162) questionnaires were distributed to the study sample, of which (153) questionnaires were returned valid for analysis statistical data with a retrieval rate of (92%). The researcher also conducted semi-structured interviews with a number of a sample of administrative leaders, amounting to (15) leaders. The data was analyzed using the statistical program (SPSS.ver26), and a group of statistical methods were employed to extract the results. Entrepreneurial behavior has an impact on achieving strategic renewal in the researched organization, which was represented by the validity of the research hypotheses and the validity of the hypothetical model of the study with the existence of a correlation and influence relationship between

انتساب الباحثين

¹ هيئة النزاهة الاتحادية، الدائرة الإدارية والمالية، العراق، بغداد، 10001

² كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، طرابلس، 1300

¹omar.hamad.m88@gmail.com

²Boutros.dgheim@jinan.edu.lb

¹ المؤلف المراسل

معلومات البحث

تاريخ النشر : حزيران 2025

Affiliations of Authors

¹ Federal Commission of Integrity, Administrative & Financial office, Iraq, Baghdad, 10001

² College of Business Administration, Al-Jinan University, Lebanon, Tripoli, 1300

¹omar.hamad.m88@gmail.com

²Boutros.dgheim@jinan.edu.lb

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Jun. 2025

entrepreneurial behavior and strategic renewal. Problems that occur at work or that occur as they occur.

The study recommended the need for the Federal Integrity Commission to increase interest in the pioneering behavior of its administrative leaders because of its fundamental, effective and clear impact on the success of the strategic renewal process.

Key words: Entrepreneurial behavior, strategic renewal, Federal Commission of Integrity

المقدمة

تسعى هيئة النزاهة الاتحادية العراقية سعيًا جميع المؤسسات التي تتخذ أسلوباً ريادياً لبلوغ الغايات والأهداف المرسومة، فتعتمد إلى انتهاج السلوك الريادي الذي يُعد من الاتجاهات التنظيمية الإيجابية التي ينبغي توافرها لدى قياداتها الإدارية، كونه ميزة تنافسية بحد ذاته؛ لأن المنظمة سيكون لديها من القادة الكفؤين وذوي الإبداع والمهارة ما يُمكنها من مواجهة أشكال التغيير كافة وتقدم التكنولوجيا، كما أنه من الموضوعات التي نالت اهتمامات الجانبين الأكاديمي والمهني؛ لأنه اتجه لدراسة السلوك الانساني الذي يشتمل إبداع واستثمار فرص العملية الريادية عن طريق البحث عن الفكرة الجديدة وتطويرها بشكل مبدع. والسلوك الريادي هو نتاج الجوانب الشعورية والإدراكية لدى الفرد الريادي، وفي الوقت نفسه سبب لنتائج المغامرة والريادة. ومن جانب آخر فقد دأبت الهيئة المبحوثة أن تُسبر بخطى حثيثة على أن تتكيف مع التغييرات البيئية، وذلك من خلال تغيير نواياها الاستراتيجية وممارساتها والقدرات ذات الصلة لضمان التوافق مع بيئتها الخارجية وتحقيق التَّجْدِيدِ الاستراتيجي، فهو طريقة يضمن لقادتها الإدارية من خلاله الحصول على الموارد واستخدامها بكفاءة وفاعلية بهدف تحقيق أهدافها، إذ يُمزج التَّجْدِيدِ الاستراتيجي بين العملية والمحتوى ونتائج التحديّثات في ممارسات المنظمة التي تؤثر في الأفاق بعيدة المدى.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس، هل يُسهم السلوك الريادي في إحداث التَّجْدِيدِ الاستراتيجي في هيئة النزاهة الاتحادية؟ ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

- 1- هل تتباين إجابات القيادات الإدارية في الهيئة المبحوثة تبعاً لمتغيرات الدراسة؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباط بين السلوك الريادي والتَّجْدِيدِ الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟

- 3- ما مدى تأثير السلوك الريادي في التَّجْدِيدِ الاستراتيجي في هيئة النزاهة الاتحادية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تُؤسس الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة وموقعها المختار، وتوضح أهمية الدراسة في المجالات الآتية:

الأهمية المعرفية: الخلفية التي تتضمنها الدراسة عن مفاهيم السلوك الريادي والتَّجْدِيدِ الاستراتيجي، والعلاقة والأثر بينهما كتراكم معرفي يُضاف إلى مجال الأدب الاستراتيجي.

الأهمية الميدانية: تتمثل بواقع عمل المنظمة المبحوثة، ولتوفير المعلومات التي يمكن توظيفها في عملية التخطيط المستقبلي للنهوض بواقعها الريادي بوصفها مجالاً حيويّاً للموارد البشرية.

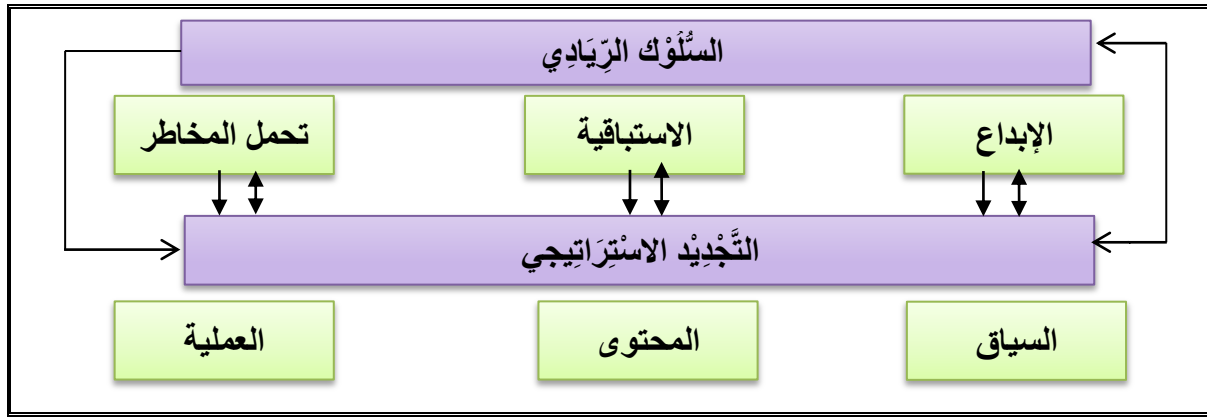
ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- إبراز تشخيص واقع السلوك الريادي في إحداث التَّجْدِيدِ الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- 2- تشخيص وتحليل علاقات الارتباط بين السلوك الريادي وبين التَّجْدِيدِ الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- 3- تشخيص وتحليل علاقات التأثير بين السلوك الريادي وبين التَّجْدِيدِ الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- 4- معرفة مدى اهتمام القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة بممارسة فلسفة السلوك الريادي والتَّجْدِيدِ الاستراتيجي.

رابعاً: مخطط وفرضيات الدراسة

بالاستناد إلى الجانب الفكري والاستراتيجي لأدبيات السلوك الريادي والتَّجْدِيدِ الاستراتيجي تم تصميم نموذج فرضي يُجسد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، كما في الشكل (1):



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

علاقة الارتباط ←→ المصدر: من إعداد الباحثين.
علاقة الأثر ←

- 2- الحدود الزمنية: تنحصر حدود الدراسة زمانياً للمدة 2022/12/23 لغاية 2023/4/12.
- 3- الحدود البشرية: القيادات الإدارية في هيئة النزاهة الاتحادية شملت (معاوني المديرين العامين، رؤساء الأقسام، معاوني رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب).
- 4- الحدود المعرفية: تركز الحدود المعرفية للدراسة على تناول متغيرين (السلوك الريادي) بوصفه متغيراً مستقلاً و (التجديد الاستراتيجي) متغيراً تابعاً، وبما تتضمنه من أبعاد فرعية.

سادساً: منهج وأدوات الدراسة

- 1- منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة ومن أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من الفروض الموضوعة، فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال العودة للأدبيات والدراسات والكتب العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، أما الجانب الميداني فإن الدراسة الحالية اعتمدت المنهج التحليلي، حيث تم إجراء استطلاع ميداني من خلال توزيع استمارة استبانة على عينة من القيادات الإدارية في هيئة النزاهة الاتحادية.
- 2- أدوات الدراسة اعتمدت الدراسة على كل من (الاستبانة والمقابلات الشخصية) كأدوات رئيسة للدراسة لجمع البيانات وتحليلها، وعلى النحو الآتي:
 - أ- الاستبانة: إحدى أدوات الدراسة الرئيسية لجمع البيانات لمتغيرات الدراسة الحالية التي تمثلت بالمتغير المستقل (السلوك الريادي) والمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي)، إذ تم توزيع استمارة الاستبانة بعد تحكيمها، وعرضها على عدد من المحكمين.

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
 - 2- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستباقية والتجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
 - 3- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحمل المخاطر والتجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين السلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبعد الإبداع في التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- 2- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبعد الاستباقية في التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- 3- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبعد تحمل المخاطر في التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

- خامساً: حدود الدراسة: تتضح حدود الدراسة في ضوء الحدود المكانية والزمنية والبشرية والمعرفية على النحو الآتي:

- 1- الحدود المكانية: تتحدد الدراسة مكانياً بهيئة النزاهة الاتحادية وبجميع تشكيلاتها والتي تقع ضمن الحدود الإدارية لمحافظة بغداد.

ب- **المقابلات الشخصية:** تُعد أسلوباً فعالاً بقصد جمع المعلومات عن مجتمع وعينة الدراسة، لما توفره من معلومات ضرورية ومعرفة وفهم موضوع الدراسة بشكل أفضل، إذ تم إجراء مقابلات شخصية (15) قائداً من القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة ومن مستويات إدارية مختلفة.

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الأول: السلوك الريادي

أولاً: مفهوم السلوك الريادي: شهدت الأدبيات في الآونة الأخيرة

اهتماماً بتعزيز السلوك الريادي في المنظمة، إذ يرتبط سلوك الفرد المبتكر بنمو المنظمة وبالتجديد الاستراتيجي، ويعني هذا ضمناً أسبقية تنافسية، ففي الوقت نفسه أصبحت مساهمة الفرد في المنظمة أكثر قيمة، ومنحت المنظمة للفرد مزيداً من القوة والمسؤولية. الأمر الذي يؤدي إلى تطوير سلوكيات تنظيم المشاريع والاعتماد على كيفية تعبئة المنظمة لأفرادها لتلبية متطلبات السلوك الريادي، من هنا نعرض عدداً من مفاهيم السلوك الريادي من وجهة نظر عدد الباحثين كما مبين في الجدول (1).

الجدول (1) مفهوم السلوك الريادي بجسب وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	المصدر	المضمون
1	[1]	القدرة على التحكم الذاتي في تحديد المصير وإدارة الثقة بالنفس، والإبداع، والديناميكية والقيادة، والطاقة والاجتهاد، والخبرة، والمرونة، والقدرة على تحمل المخاطر، والقدرة على التواصل مع الآخرين، والمبادرة، والحاجة إلى الإنجاز.
2	[2]	رغبة المنظمة في إغتنام الفرص الجديدة وتحمل المسؤولية لتحقيق النجاح الإبداعي والميزة التنافسية وبدعم من القادة.
3	[3]	مجموعة من السلوكيات والممارسات الهادفة لاقتناص الفرص المتميزة بشكل يُسهم في زيادة درجة تنافسية المؤسسة وجعلها على مصافي المؤسسات المتفوقة.
4	[4]	اكتشاف الفرص واستثمارها بناءً على الخبرة والمعرفة السابقة بشكل مناسب بالإمكانات والموارد المتاحة بما يحقق الفائدة والربحية، من خلال الإبداع والابتكار.
5	[5]	سلوك العمل المبتكر بوصفه الاستعداد لإنشاء أفكار أو عمليات أو منتجات أو إجراءات جديدة ومفيدة تختلف عن الممارسات المعمول بها.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول أعلاه.

استناداً إلى ما سبق ترى الدراسة أنَّ السلوك الريادي هو سلوك الأفراد الداعم والموجه نحو الإبداع والاستباقية وتحمل المخاطر بالشكل الذي يُساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية تنافس بها غيرهم.

ثانياً: أهمية السلوك الريادي

تتجلى أهمية السلوك الريادي عبر توليد فرص جديدة وزيادة القدرة على المنافسة والتجديد وإعادة الهيكلة وتطوير القيادات والقدرة على تحمل المسؤولية، فضلاً عن التفكير السليم ودعم الأفكار الإبداعية، وتوفير الموارد، والسعي لإيجاد حلول مبتكرة وجديدة للتحديات التي تواجه المنظمة، بما في ذلك تطوير وتحسين المنتجات والخدمات، وتوفير التقنيات الإدارية الجديدة لأداء الوظائف التنظيمية [6]، ويعزز من تدفق المعلومات بين البيئة الخارجية والمنظمة وأقسامه، فبإبعاده يُمكن المنظمة أن تعمل بشكل أكثر ابتكاراً وإبداعاً في العمليات الجماعية للحفاظ على مرونتها وقدرتها على التكيف وتوليد الأفكار واختيارها وتطويرها ونشرها

، فهو يسهم بجذب الأفراد الذين يتمتعون بسلوكيات ريادية ويوفر طريقة لتطوير رأس المال البشري باستراتيجية خاصة كالسلوك الإبداعي والسلوك الاستباقي وسلوك تحمل المخاطر [7]. وترى الدراسة أنَّ أهمية السلوك الريادي تتضح من خلال تقديم سلسلة من الخصائص الموجودة في المديرين الناجحين، والتي تتعلق بالإبداع والاستباقية وتحمل المخاطر، فهو يساعد المنظمات للتعامل مع التهديدات القائمة والمحتملة والإقرار بها في خضم بيئة ديناميكية، والعمل على اكتشاف الفرص واستثمارها لتحقيق من خلالها ميزة تنافسية تساعدها للنهوض بواقعها عبر تبني مفاهيم الإبداع والاستباقية وتحمل المخاطر والانتقال إلى بها منطقة الريادية.

ثالثاً: أبعاد السلوك الريادي

تناولت العديد من الدراسات أبعاد السلوك الريادي، ما ولد قناعة لدى الباحث بأنه من الممكن الاختيار من هذه الأبعاد بما يتناسب وطبيعة الدراسة مجتمعتها؛ والتي سنوضحها على النحو الآتي:

1- بعد الإبداع

الإبداع هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل، فهو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إن وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن تُرقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواءً لخبرات الفرد أم المنظمة أم المجتمع أم العالم على حدٍ سواء [8]، ويتمثل الإبداع بالعملية التي تستعملها فيها المنظمات مواردها ومقدراتها لتطوير السلع والخدمات القائمة أو إنتاج سلع وخدمات جديدة تمكنها من الاستجابة لحاجات ورغبات زبائنها على نحوٍ أفضل، ويتعرف الأفراد الذين لديهم سلوك عمل مبتكر على المشكلات بسهولة ويولدون الأفكار، ثم يشاركون نموذج أفكارهم مع المنظمة وبينون انموذجات أولية أو انموذجات تختلف عن الممارسات المعمول بها [5] وفي ذات السياق فإن الإبداع المحور الأساس لتكوين تأثير وميزة تنافسية للقيادة الريادية؛ كونه يحفز الابتكار، كما أنَّ القادة الرياديين يعتمدون عليه لصياغة حلول تهدف لمعالجة المشكلات والقضايا المستهدفة بشكلٍ إيجابي، ويسهم الإبداع كذلك في بناء التحالفات الاستراتيجية وتسهيل العمل الجماعي.

والدراسة ترى أنَّ الإبداع يتمثل بالعملية التي تستعمل فيها المنظمات مواردها ومقدراتها لتطوير السلع والخدمات القائمة أو إنتاج سلع وخدمات جديدة تمكنها من الاستجابة لحاجات ورغبات زبائنها على نحوٍ أفضل، بالشكل الذي يقودها لتحقيق نجاحات باهرة في بيئة التغيير والابتكار يقودها بالنهاية إلى إحداث عملية التجديد الاستراتيجي.

2- بعد الاستباقية

الاستباقية مصطلح يستعمل لوصف القدرة على اتخاذ المبادرات من خلال توقع الفرص الجديدة ومتابعتها والمشاركة في الأسواق الناشئة، كما تدفع المنظمات لتصبح رائدة بسبب استجابتها المبكرة لإشارات السوق [9]، فهي تعد عملية تنظيم ذاتي تتضمن التَّصوُّر والتخطيط والتنفيذ والتفكير، فعندما يكون الناس استباقيون في العمل، فإنهم يفكرون بشكل مستقل ويتداولون ويخططون ويتصرفون مسبقاً عما ينوون له، فضلاً عن أنَّ العوامل الفردية والظرفية تُشكل بشكل مشترك السلوك الاستباقي للأفراد [10]، إذن هي تعبير عن الموقف الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على استباق التطورات التي تحصل في بيئتها بأقرب وقتٍ ممكن،

والمنظمات التي تتبع نهج الاستباقية عادةً ما تكون لديها نظرة استشرافية للمستقبل والاستعداد له، فهي تعزز الإبداع من خلال تطوير الكفاءة الذاتية للوصول إلى أفكار جديدة، ويتميز الأشخاص الاستباقيون برغبتهم المستمرة في تغيير بيئة عملهم وكذلك ظروفهم التنظيمية لتلائم البيئة التنافسية.

وترى الدراسة أنَّ الاستباقية هي تشخيص المشكلات وحلها قبل الوقوع بها وأخذ زمام المبادرة وتحسين الظروف الحالية أو توليد ظروف جديدة، ينطوي على مواجهة الظرف الحالي بدلاً من التأقلم معها.

3- بعد تحمل المخاطر

تحمل المخاطر تعني اتخاذ قرار في مواقف غير مؤكدة، ولكن بطريقة مدروسة وليست بتهور، هي سمة من سمات الريادي في تحمل المخاطر [11]، كذلك تعني القدرة على حساب تحمل المخاطر، واستخدام الموارد لاغتنام الفرصة، والاستعداد للرد، وتحمل المسؤولية عن احتمال الفشل، فهي موجهة نحو اتخاذ إجراءات جريئة من خلال المغامرة في المجهول وتخصيص موارد كبيرة لمشاريع في بيانات غير معروفة، وتعكس تحمل المخاطر كذلك على ميل المنظمة للدفاع عن الأنشطة الإبداعية حتى عندما تكون نتيجة هذه الأنشطة غير مؤكدة في الواقع، فإن تحمل المخاطر توضح مدى استعداد المديرين لتقديم التزامات كبيرة [12] وأنَّ إنشاء مشروع أو عمل جديد يتطلب ريادي يستطيع تحمل المخاطر [13].

والدراسة ترى أنَّ تحمل المخاطر تعني اتخاذ قرار في مواقف غير مؤكدة، ولكن بطريقة مدروسة وليست بتهور ويعكس ميل المنظمة للدفاع عن الأنشطة الإبداعية حتى عندما تكون نتيجة هذه الأنشطة غير مؤكدة في الواقع، فإن تحمل المخاطر يوضح مدى تأهب المديرين لتقديم التزامات كبيرة، وهذه المخاطر تختلف من منظمة بجسب طبيعة ونشاط كل منظمة من المنظمات.

المحور الثاني: التَّجْدِيدُ الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التَّجْدِيدُ الاستراتيجي من أجل الوصول إلى فهم شامل لمصطلح التَّجْدِيدُ الاستراتيجي وما يقصد به، فمن باب أولى الإطلاع على مفهوم التجديد الاستراتيجي التي تناولها عدد من الباحثين، يوضحها الجدول (2).

الجدول (2) مفهوم التَّجْدِيدِ الاستراتيجي بجسب وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	المصدر	المضمون
1	[14]	أحد أنواع التغيير الاستراتيجي يتعلق بإعادة تطوير أو إعادة تخصيص أو تعديل السمات التنظيمية الحالية للمنظمة.
2	[15]	إجراءات المنظمة بغية تغيير اتجاهها الاستراتيجي، ورحلة استكشافية مستمرة بالمقارنة مع التحركات غير المتصلة من موقف إلى آخر، ويتضمن العملية والمحتوى ونتائج استبدال الديناميكيات التنظيمية والقدرة على التأثير في الاستدامة الدائمة للمنظمة.
3	[16]	عملية إدارية تهدف إلى تعديل واستبدال وتحديث عمل المنظمة من أجل التكيف مع الفرص والمخاطر البيئية، والعمل في نهاية المطاف من أجل بقاء المنظمة وازدهارها على المدى الطويل.
4	[17]	عملية مستمرة استباقية أو علاجية تُشير إلى قدرة المنظمة من تحديد الفرص المتوافرة لتوليد الأفكار الجديدة ومن ثم غربلة الأفكار والرؤى للوصول إلى خطط مناسبة.
5	[18]	تغيير تكييفي يضمن تحويل أو استبدال واحد أو أكثر من السمات التنظيمية الأساسية مثل المنتجات المقدمة للزبائن، والتكنولوجيا المستعملة، والتصميم التنظيمي المعتمد لتحويل المدخلات إلى مخرجات تكون ذات قيمة أسمى.
6	[19]	النهج الذي يشجع تطوير وتعديل القدرات الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر متن الجدول أعلاه.

وترى الدراسة أنَّ التَّجْدِيدِ الاستراتيجي هو رحلة تقوم بها المنظمة من خلال تجديد فلسفتها التي بنيت المنظمة على أساسها وذلك من خلال إعادة تشكيل استراتيجيتها من تحديث أو استبدال هيكلها التنظيمي وسماتها وقدراتها وممارساتها لتحقيق التناغم بين بيئتها الداخلية والبيئة المحيطة بها.

ثانياً: أهمية التَّجْدِيدِ الاستراتيجي

تبرز أهمية التَّجْدِيدِ الاستراتيجي في بناء مجموعة من الأدوات تمكن المنظمات من إجراء التحولات الجديدة التي تعزز من مكانتها وكيفية التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية لتجنب الضغوط التنافسية، فهو يساعدها على مواكبة وتيرة التطور وخلق الميزة التنافسية للمنظمة، وأداة للخطيطة الاستراتيجية [20]، ويشجع المنظمة على عمليات التفكير الاستراتيجي لدى كلٍّ من القادة والعاملين، ويسهم في تطوير الثقافة التنظيمية ونشرها داخل المنظمة، ويعمل على تقليل مقاومة عمليات التغيير من قبل العاملين الذين يتمتعون بميزة التَّجْدِيدِ الاستراتيجي المستمر، ويساعد على مشاركة الأساليب التكنولوجية الحديثة في أنظمة المنظمة [21]، كما يقدم التَّجْدِيدِ الاستراتيجي استراتيجيات أكثر انسجاماً مع بيئات الأعمال المتغيرة بسبب قدرته على تعزيز التعلم التنظيمي، وتعزيز صنع القرارات الذكية، وابتكار خيارات استراتيجية أفضل، ومن ثمَّ يسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الأفضل [22].

وترى الدراسة أنَّ أهمية التَّجْدِيدِ الاستراتيجي تُكمن بالتفاني الكامل من المنظمة وقادتها من خلال دمج روح الابتكار والإبداع

في العمل، ومن ثمَّ إجراء تعديلات وتغييرات في أنشطتها وعلى المستويات كافة من تغيير للثقافة التنظيمية السائدة لدى أفرادها، وإدخال نظم العمل الجديدة، وكل ذلك يسهم بتخطي الضغوط البيئية التي تقابلها والتكيف معها و / أو التخفيف منها، كذلك يساعد على نمو المشروعات والأرباح، وبناء المقدرات الريادية، ويقلل من مناوئة التغيير التي تطرأ داخل المنظمة.

ثالثاً: أبعاد التَّجْدِيدِ الاستراتيجي

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث أبعاد التَّجْدِيدِ الاستراتيجي، مما ولد قناعة لدى الباحث بأنه من الممكن الاختيار من هذه الأبعاد بما يتناسب وطبيعة الدراسة؛ كونها جميعها تصب في مصلحة المنظمة المبحوثة وفي الوقت ذاته لأهميتها وكونها الأقرب لمجتمع الدراسة، والتي سنوضحها على النحو الآتي:

1- بُعد السياق

يشير بعد السياق إلى المبادرات الإدارية لتحفيز المطالب في بيئة المنظمة أو الاستجابة لها مثل التحولات التكنولوجية والتحولات التنافسية من أجل تقديم فرص ومخاطر جديدة للمنظمة، فهو يشمل مبادرات المواءمة الاستراتيجية التي يمكن أن تكون استباقية أو تفاعلية في توقع التغيرات البيئية المستقبلية، أو لاستكشاف فرص العمل المستقبلية [23]، كما يُشير بُعد السياق إلى التفاعل بين المنظمة والاستراتيجية، ويميز بين ما إذا كانت الإجراءات الاستراتيجية تستند إلى موارد داخلية أو خارجية. ومن هنا يتم التمييز بين النمو الداخلي والخارجي. إذ يشمل النمو الداخلي إلى

3- بُعد العملية

تعني العملية بتكرار أعمال التجديد داخل المنظمة من جهة، وتقلب وتكرار أعمال التجديد من خارج المنظمة جهة أخرى، من حيث استكشاف الفرص ودخول أسواق جديدة، بالاعتماد على الابتكار والإبداع [26]، ويرتبط هذا البعد بالتساؤلات حول كيفية إحداث التَّجْدِيدِ الاستراتيجي ومن يعمل على تنفيذه؟ أي يتعامل هذا البعد مع العمليات الزمنية لإجراءات التَّجْدِيدِ الاستراتيجي والتي تشمل السرعة والتقلب في إجراءات التَّجْدِيدِ الاستراتيجي، وبناءً على ذلك تكون هنالك حاجة ملحة إلى تصميم وبناء بحوث بعيدة الأمد تكفي لتقديم توضيحات عملية لمسارات التَّجْدِيدِ الاستراتيجي [27]، وتجدر الإشارة أنَّ العملية تُسهم بتطوير البرامج عبر تحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية بالمعرفة والإبداع، كما توفر قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج وتعطي مؤشرات لتقليل الكلف وتحقيق سرعة الاستجابة [28]، وترتبط الأهمية العملية لتقييم تواتر وتقلب إجراءات التَّجْدِيدِ الاستراتيجي بتوقيت وشدة المنظمات القائمة بالتغييرات البيئية، اعتماداً على الكيفية التي ينظر بها شاغلو الوظائف إلى الارتباط بين المنظمة والبيئة، وخطورة التغييرات البيئية تتخذ الإدارات إجراءات كثيرة أو قليلة في أوقات التغيير.

وترى الدراسة أنَّ بعد العملية من الأنشطة الموصى بها، وهي ضرورة للقيادات العليا وداعمة لمبادئها، بما يضمن تحقيق عملية النجاح الاستراتيجي لأهدافها بكفاءة وبفاعلية، والارتقاء بمستوى الأداء، فوجود العملية يزيد من فرصة تحقيق القادة للتجديد الاستراتيجي بطرائق مدروسة.

المبحث الثالث: الإطار الميداني

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الريادي على المستوى الكلي والتجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة وكما موضح في الجدول (3).

إعادة الهيكلة والمغامرة الداخلية للمنظمة وإطلاق منتجات جديدة وإغلاق خطوط الإنتاج أو المكاتب، وفي المقابل يشمل النمو الخارجي عمليات الدمج والاستحواذ والتحالفات والمشاريع المشتركة، من جانبه أضاف [24] بأنَّ السياق هو موائمة المنظمة مع بيئتها الخارجية عند إحداث عملية التَّجْدِيدِ الاستراتيجي والعمل على تعزيز النمو الداخلي والخارجي بالاعتماد على مواردها، ويعكس السياق دليلاً حديثاً على أنَّ المنظمات بحاجة إلى تطوير الكفاءات في كل من التطوير الداخلي والقدرات الخارجية كمصادر للتجديد والنجاح بمرور الوقت [19].

والدراسة ترى أنَّ سياق المنظمة يعتمد على قيادتها الاستراتيجية والبيئة التي تشتغل فيها المنظمة أو تتنافس فيها، فإذا كانت المنظمة تعمل في سوق يتميز بدناميكية تنافسية بسيطة إلى حد ما ومستقرة، فقد يُنصح بالبقاء بعيداً والتخلي عن الأسئلة المتعلقة بالاستراتيجية إلى حد كبير، ومع ذلك وفي سياق أكثر فوضوية، قد يختار أصحاب القرار اتباع نهج عملي أقوى لتطوير الاستراتيجية.

2- بُعد المحتوى

يشير بعد المحتوى إلى القرارات والخيارات المجموعة التي تقود المنظمة إلى المستقبل على أنها محتوى الاستراتيجية من حيث السؤال، يهتم محتوى الاستراتيجية بما هي الاستراتيجية؟ وما ينبغي أن تكون استراتيجية المنظمة وكل وحدة من وحداتها المكونة لها [25]، كما يتمثل بقدرة المنظمة على التحرك نحو استكشاف الفرص، والتكيف مع تقلبات الأسواق، والזبائن الجدد، والأسواق الجديدة، الأمر الذي يتطلب معرفة جديدة وهي تختلف عن تلك التي تمتلكها المنظمة الحالية، وتتميز بالاختلاف والمرونة، بينما يوضح الاستثمار التعلم المكتسب من خلال البحث الداخلي، وتحسين القدرات والانموذجيات الحالية للمنظمة، وإعادة استخدام القدرات الحالية لتحقيق عوائد قريبة ويمكن التنبؤ بها [26]، من جانبه ذكر [24] أنَّ المحتوى يحقق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار من أجل إحداث تغييرات في أعمال المنظمة الحالية ولأنشطتها في ضوء معرفتها العميقة بالاستراتيجية التي تم إعدادها في المنظمة.

الجدول (3) نتائج علاقة الارتباط بين السلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي

مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	التجديد الاستراتيجي السلوك الريادي
	الجدولية	المحسوبة		
0.000**	1.960	10.738	0.658	

$$P \leq 0.05, N=153, df=151$$

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات البرمجة الإحصائية SPSS V26.

معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الريادي على المستوى الكلي والتجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).
وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة وكما موضح في الجدول (4).

يؤشر وفقاً للمعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية بين السلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي، وذلك عند مستوى معنوية يبلغ (0.000)، وجاء ذلك استناداً لما جاءت به القيمة التائية المحسوبة البالغة (10.738) والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.960)، أما معامل الارتباط فيما بينهما فقد بلغت قيمته (0.658)، عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (151)، واستناداً للمعطيات الإحصائية الواردة أعلاه تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على (توجد علاقة ارتباط

الجدول (4) نتائج علاقة الارتباط بين الإبداع والتجديد الاستراتيجي

مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	التجديد الاستراتيجي الإبداع
	الجدولية	المحسوبة		
0.000**	1.960	7.461	0.519	

$$P \leq 0.05, N=153, df=151$$

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات البرمجة الإحصائية SPSS V26.

- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).
- 2- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستباقية والتجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة وكما موضح في الجدول (5).

يؤشر وفقاً للمعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإبداع والتجديد الاستراتيجي، وذلك عند مستوى معنوية يبلغ (0.000)، وجاء ذلك استناداً لما جاءت به القيمة التائية المحسوبة البالغة (7.461) والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.960)، أما معامل الارتباط فيما بينهما فقد بلغت قيمته (0.519)، عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (151)، واستناداً للمعطيات الإحصائية الواردة أعلاه تقبل

الجدول (5) نتائج علاقة الارتباط بين الاستباقية والتجديد الاستراتيجي

مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	التجديد الاستراتيجي الاستباقية
	الجدولية	المحسوبة		
0.000**	1.960	10.427	0.647	

$$P \leq 0.05, N=153, df=151$$

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات البرمجة الإحصائية SPSS V26.

- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستباقية والتجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المخاطر والتجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة وكما موضح في الجدول (6).

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية فيما بين الاستباقية والتجديد الاستراتيجي، وذلك عند مستوى معنوية يبلغ (0.000)، وجاء ذلك استناداً لما جاءت به القيمة التائية المحسوبة البالغة (10.427) والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.960)، أما معامل الارتباط فيما بينهما فقد بلغت قيمته (0.647)، عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (151)، واستناداً للمعطيات الإحصائية الواردة أعلاه تقبل

الجدول (6) نتائج علاقة الارتباط بين تحمل المخاطر والتجديد الاستراتيجي

مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	التجديد الاستراتيجي تحمل المخاطر
	الجدولية	المحسوبة		
0.000**	1.960	8.841	0.584	

$$P \leq 0.05, N=153, df=151$$

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات البرمجة الاحصائية SPSS V26.

الواردة اعلاه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الأولى التي نصت على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحمل المخاطر والتجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك الريادي في التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة في المنظمة المبحوثة وكما موضح في الجدول (7).

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية فيما بين تحمل المخاطر والتجديد الاستراتيجي، وذلك عند مستوى معنوية يبلغ (0.000)، وجاء ذلك استناداً لما جاءت به القيمة التائية المحسوبة البالغة (8.841) والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.960)، أما معامل الارتباط فيما بينهما فقد بلغت قيمته (0.584)، عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (151)، واستناداً للمعطيات الإحصائية

الجدول (7) نتائج تأثير السلوك الريادي في التجديد الاستراتيجي

مستوى المعنوية	F		R ²	التأثير	التجديد الاستراتيجي السلوك الريادي
	الجدولية	المحسوبة		β_1	
0.000**	3.84	115.057	0.432	0.599 (10.726)*	

$$P \leq 0.05, N=153, df = (1, 151)$$

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات البرمجة الاحصائية SPSS V26.

الاساس، ووفقاً لمتابعة قيم معاملات (β)، جاءت القيمة التائية (T) المحسوبة بما قيمته (10.726) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.960)، وعليه واستناداً لهذه المعطيات تقبل الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك الريادي في التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإبداع في التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة وكما موضح في الجدول (8).

يتضح استناداً لمعطيات الجدول (7) وجود تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك الريادي في التجديد الاستراتيجي، اعتماداً على ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة من قيمه بلغت (115.057)، والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (3.84)، عند مستوى المعنوية (0.05) ودرجتي الحرية (1,151)، مما يؤشر مستوى قوى تأثير السلوك الريادي على التجديد الاستراتيجي، فيما بلغت قيمة (R²) معامل التحديد ما قيمته (0.432)، أي أن السلوك الريادي قد فسر من جانبه ما مجموعه (43.2%) من مجمل التأثيرات الواقعة على التجديد الاستراتيجي، والنسبة المتبقية منها يمكن ان تنسب لمتغيرات غير مسيطر عليها عشوائية خارج الانموذج من

الجدول (8) نتائج تأثير الإبداع في التجديد الاستراتيجي

مستوى المعنوية	F		R ²	التأثير	التجديد الاستراتيجي الإبداع
	الجدولية	المحسوبة		β_1	
0.000**	3.84	55.672	0.269	1.257	

				(7.461)*	
--	--	--	--	----------	--

$P \leq 0.05$, $N=153$, $df = (1, 151)$

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات البرمجة الاحصائية SPSS V26.

لمتابعة قيم معاملات (β)، جاءت القيمة التائية (T) المحسوبة بما قيمته (7.461) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.960)، وعليه واستناداً لهذه المعطيات تقبل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإبداع في التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

2- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستباقية في التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة وكما موضح في الجدول (9).

يتضح استناداً لمعطيات الجدول (8) وجود تأثير ذو دلالة معنوية للإبداع في التجديد الاستراتيجي، اعتماداً على ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة من قيمه بلغت (55.672)، والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (3.84)، عند مستوى المعنوية (0.05) ودرجتي الحرية (151, 1)، مما يؤشر مستوى قوى تأثير الإبداع على التجديد الاستراتيجي، فيما بلغت (R^2) معامل التحديد ما قيمته (0.269)، أي أنَّ الإبداع قد فسر من جانبه ما مجموعه (26.9%) من مجمل التأثيرات الواقعة على التجديد الاستراتيجي، والنسبة المتبقية منها يمكن أن تنسب لمتغيرات غير مسيطر عليها عشوائية خارج الانموذج من الأساس، ووفقاً

الجدول (9) نتائج تأثير الاستباقية في التجديد الاستراتيجي

مستوى المعنوية	F		R^2	التأثير	التجديد الاستراتيجي الاستباقية
	الجدولية	المحسوبة		$\beta 1$	
0.000**	3.84	108.893	0.419	1.567 (10.435)*	

$P \leq 0.05$, $N=153$, $df = (1, 151)$

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات البرمجة الاحصائية SPSS V26.

مسيطر عليها عشوائية خارج الانموذج من الأساس، ووفقاً لمتابعة قيم معاملات (β)، جاءت القيمة التائية (T) المحسوبة بما قيمته (7. 10.435) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.960)، وعليه واستناداً لهذه المعطيات تقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستباقية في التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

3- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحمل المخاطر في التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة وكما موضح في الجدول (10).

يتضح استناداً لمعطيات الجدول (9) وجود تأثير ذو دلالة معنوية للاستباقية في التجديد الاستراتيجي، اعتماداً على ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة من قيمه بلغت (108.893)، والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (3.84)، عند مستوى المعنوية (0.05) ودرجتي الحرية (151, 1)، ما يؤشر مستوى قوى تأثير الاستباقية على التجديد الاستراتيجي، فيما بلغت (R^2) معامل التحديد ما قيمته (0.419)، أي أن الاستباقية قد فسرت من جانبه ما مجموعه (41.9%) من مجمل التأثيرات الواقعة على التجديد الاستراتيجي، والنسبة المتبقية منها يمكن أن تنسب لمتغيرات غير

الجدول (10) نتائج تأثير تحمل المخاطر في التجديد الاستراتيجي

مستوى المعنوية	F		R^2	التأثير	التجديد الاستراتيجي تحمل المخاطر
	الجدولية	المحسوبة		$\beta 1$	
0.000**	3.84	78.301	0.341	1.423	

(8.849)*

 $P \leq 0.05$, $N=153$, $df = (1, 151)$

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات البرمجة الاحصائية SPSS V26.

5- تبين من خلال مقارنة أجوبة المقابلات شبه المهيكلة مع اجوبة المبحوثين أنَّ هيئة النزاهة الاتحادية تأخذ زمام المبادرة قبل وقوع المشكلات التي تحدث في العمل أو التي تحدث فور حدوثها.

6- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين السلوك الريادي على المستوى الكلي والجزئي والتجديد الاستراتيجي في الهيئة المبحوثة.

7- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستباقية في التجديد الاستراتيجي في الهيئة المبحوثة، إذ بلغ أعلى قيمة محسوبة من الأبعاد الأخرى ما يدل على أهمية هذا البعد وتأثيره معنوياً لدى القيادات الإدارية في الهيئة المبحوثة

8- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنَّ القيادات الإدارية في الهيئة المبحوثة تأخذ زمام المبادرة بالبحث عن حلول للمشكلات أو الأخطاء القائمة التي تحدث فور حدوثها، وهذا ما يتفق مع أجوبة المقابلات الشخصية التي اجراها الباحث معهم.

يتضح استناداً لمعطيات الجدول (10) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تحمل المخاطر في التجديد الاستراتيجي، اعتماداً على ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة من قيمه بلغت (78.301)، والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (3.84)، عند مستوى المعنوية (0.05) ودرجتي الحرية (151, 1)، ما يؤشر مستوى قوى تأثير المخاطر على التجديد الاستراتيجي، فيما بلغت (R^2) معامل التحديد ما قيمته (0.341)، أي ان الاستباقية قد فسرت من جانبه ما مجموعه (34.9%) من مجمل التأثيرات الواقعة في التجديد الاستراتيجي، والنسبة المتبقية منها يمكن ان تنسب لمتغيرات غير مسيطر عليها عشوائية خارج النموذج من الأساس، ووفقاً لمتابعة قيم معاملات (β)، جاءت القيمة الثانية (T) المحسوبة بما قيمته (8.849) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.960)، وعليه واستناداً لهذه المعطيات تقبل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحمل المخاطر في التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود نسبة اتفاق عالية لدى القيادات الإدارية حول أبعاد السلوك الريادي والمتمثلة بالإبداع والاستباقية والمخاطر، وأبعاد التجديد الاستراتيجي والمتمثلة بالسياق والمحتوى والعملية، ما يعني أنَّ هناك درجة من الانسجام من جانب القيادات الإدارية في الهيئة المبحوثة تجاه هذا متغيرات الدراسة.
- 2- تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير بين السلوك الريادي والتجديد الاستراتيجي بدلالة أبعادهما على المستويين الكلي والجزئي.
- 3- تبين أنَّ بُعد الإبداع كأحد أبعاد السلوك الريادي قد حظي بالاهتمام الأكبر لدى الهيئة المبحوثة يليه كلُّ من الأبعاد (الاستباقية، والمخاطر) على التوالي من حيث الأهمية، وهذا يدل على مدى حرص الهيئة المبحوثة بهذا البعد.
- 4- تبين أنَّ بُعد السياق كأحد أبعاد التجديد الاستراتيجي قد حظي بالاهتمام الأكبر لدى البيئة العراقية المبحوثة يليه كلُّ من الأبعاد (العملية، والمحتوى) على التوالي من حيث الأهمية.

ثانياً: التوصيات

- 1- ينبغي لهيئة النزاهة الاتحادية الاهتمام بالسلوك الريادي؛ كونه مظهر من مظاهر تشكيل شخصيتها المعنوية الإبداعية لمساهمة في إحداث عملية التجديد الاستراتيجي.
- 2- ينبغي لهيئة النزاهة الاتحادية أن تولي الاهتمام بمبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار الإبداعية لقياداتها الإدارية.
- 3- على هيئة النزاهة الاتحادية أن تستعمل إجراءات وأنشطة مواكبة للحدثة بين سنة وأخرى.
- 4- ضرورة استحداث شعبة متخصصة تُعنى بتشخيص وبتحليل الفرص الريادية.
- 5- ضرورة استعمال الهيئة أساليب عمل جديدة تتعرف من خلالها على رغبات واحتياجات قياداتها الإدارية.
- 6- على الهيئة المبحوثة الاستمرار بالآلية المتبعة باختيار ذوي الخبرة العالية لاستثمارها بشكل يتناسب وطبيعة عمل الهيئة.
- 7- على الهيئة المبحوثة العمل على تجسير الفجوة بين ما تخططه وما تنفذه ضمن الامكانيات المتاحة.

- matter?. Journal of Management & Organization, 1-23
- [6] Zeebaree, M. R. Y., & Siron, R. B. (2017). The impact of entrepreneurial orientation on competitive advantage moderated by financing support in SMEs. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 43-52.
- [7] Moser, K. J., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2017). Small but attractive: Dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants' entrepreneurial behaviors. *Journal of Business Venturing*, p:588-610, DOI: 10.1016/j.jbusvent.2017.05.001.
- [8] العبيدي، فائق مشعل قدوري، (2020)، التفكير الاستراتيجي قراءات ودراسات، (الطبعة الأولى)، دار نينوى للطباعة والنشر والتوزيع، الموصل، العراق.
- [9] Agbolosoo, J. A., & Anaman, R. (2021). Assessment of Entrepreneurial Behavior Skills among Small Farmers: An Exploratory Study. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 17-33.
- [10] Wolsink, I., Hartog, D. D., Belschak, F., & Oosterwijk, S. (2021). Do you feel like being proactive today? Trait-proactivity moderates affective causes and consequences of proactive behavior. *Journal of PLOS ONE*, Vol.(14), No.(8), [org/10.1371/journal.pone.0220172](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0220172).
- [11] Sing Ho, (2018). Conceptualizing teachers' entrepreneurial behavior: An exploratory review. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 6(1), 14-28..
- [12] Tahmasebifard, H., Zangouinezhad, A., & Jafari, P. (2017). The role of entrepreneurial orientation in achieving agility capability. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 7(2), 137-156.
- 8- ضرورة تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الادارية في هيئة النزاهة الاتحادية بوصفه طريقاً لتحقيق التجديد الاستراتيجي.
- 9- ينبغي على هيئة النزاهة الاتحادية تنمية قدرات قياداتها الادارية وفهم سلوكياتهم لإسهامها في إحداث عملية التجديد الاستراتيجي.
- 10- يتعين على هيئة النزاهة الاتحادية إقامة ورش العمل والندوات والدورات التدريبية للتعريف بأهمية التجديد الاستراتيجي وآليات تنفيذه.
- الهوامش**
- (*) بحث مسئل من رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.
- المصادر**
- [1] Moghadam, S. J., & Salamzadeh, A. (2018). Do senior bankers care about entrepreneurial behaviour?: case of senior managers of Iranian vanguard banks. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(1-2), 271-287.
- [2] Diawati, P., & Juwita, R. (2019). Entrepreneurial Behavior in the Success of Small Embroidery Industries in the City of Tasikmalaya. *Pro Mark*, 9(2).
- [3] المصري، وسام محمد، (2018)، ممارسات القيادة التحويلية ودورها في تعزيز السلوكيات الريادية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، (رسالة ماجستير)، غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
- [4] Azeez, L. A., & Hasson, S. M. A. (2021). Reducing Organizational Anomie in Light of Entrepreneurial Behavior. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(130), 25-39.
- [5] Escrig-Tena, A. B., Segarra-Ciprés, M., García-Juan, B., & Badoiu, G. A. (2022). Examining the relationship between work conditions and entrepreneurial behavior of employees: does employee well-being

- [13] الهنداوي، محفوظ، (2023)، ريادة الأعمال من النية إلى السلوك، (الطبعة الأولى)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [14] Omar, Amira M. (2021). The Effect of Human Capital Development on Strategic Renewal in the Egyptian Hospitality Industry: The Moderating Role of Dynamic Capabilities, Published by Canadian Center of Science and Education, International Business Research; Vol. 14, No. 9.
- [15] Mostafa, R. N., & Chittheer, S. H. (2021). The Impact of Strategic Foresight in Strategic Renewal: Mediating Role of Talent Management Process" An Exploratory Study in Central Bank of Iraq". Review of International Geographical Education Online, 11(12).
- [16] Youb , Amel. (2021). Contribution to Strategic Renewal to Strengthen Human Resource Management Practices. Journal On Legal and Economic Studies, Volume: 10 / Number: 02, P 1 – 12.
- [17] عبد الله، ضياء نجم، (2022)، الشفافية التنظيمية والتجديد الاستراتيجي (الطبعة الأولى). أبصار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [18] Hussein , Sahar Abbas, Amanah , Ahmed Abdullah , Al-Yasseri Akram M. Mahdi. (2021). Role of Organizational Agility in Strategic Renewal of Organizations, The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS), Vol 3, No 1 Mar, PP 40-50.
- [19] Obaid, M. H. N., Hassan, I. S., & Al Chalabi, A. S. (2023). The Impact Human Resource Agility in Strategic Renewal-A Field Research in The General Company for The Textile and Leather Industry. resmilitaris, 13(1), 1760-1772.
- [20] الشريفي، علي كاظم حسين محل، (2017)، التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي - دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية، (أطروحة دكتوراه)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- [21] مهدي، مهدي حكمت، (2019)، أنواع اليقظة الاستراتيجية مدخلاً للتجديد الاستراتيجي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة ديالى للصناعات الكهربائية، (رسالة ماجستير)، غير منشورة، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، تكريت، العراق.
- [22] سلطان، حكمت رشيد، وعثمان، محمود محمد أمين، (2022)، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، (الطبعة الأولى)، شركة دار (أكاديميون) للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [23] Schmitt, A., Barker III, V. L., Raisch, S., & Whetten, D. (2016). Strategic renewal in times of environmental scarcity. Long Range Planning, 49(3), 361-376.
- [24] الظالمي، زيد صلاح خليل، (2023)، دورات مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي، (رسالة ماجستير)، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- [25] Liz , Pam & Anneke, Leen. (2020). Strategy An International Perspective, Printed in Singapore by Seng Lee Press Print Number: 01.
- [26] Balawi, M. O., & Alkshali, S. J. (2022). Achieving Organizational Success Through Strategic Renewal. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 12(6), 554 – 560.
- [27] الفقي، احمد محمود مصطفى، (2013)، التحسين المستمر مدخل لإحداث التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في مصنع ألبان الموصل، (رسالة ماجستير)، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- [28] الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، (2014)، إدارة المعرفة (الطبعة الأولى)، دار السيسبان للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.



جامعة الجنان
طرابلس - لبنان
كلية: إدارة الأعمال
قسم الدراسات العليا

ملحق (1)

م/ استمارة الاستبانة

السيدات والسادة الأفاضل ..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

تمثل استمارة الاستبانة هذه جزءاً من متطلبات إعداد رسالة الماجستير الموسومة (السلوك الريادي مدخلاً للتجديد الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في هيئة النزاهة الاتحادية)، وبما أنكم المعنيون بالأمر، ولكونكم الأقدر من غيركم تم اختياركم للتعامل مع فقراتها آمليين تعاونكم معنا في إنجازها، إذ تُعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وأنّ تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف الدراسة، علماً بأنّ الإجابة تستعمل حصراً لأغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الاسم، مع مراعاة الجوانب الآتية:

1. يأمل الباحث من شخصكم الكريم بالتأشير إزاء جميع الأسئلة وذلك بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم ضمن سلم الإجابة، علماً أنّ ميزان الإجابة الذي سيتم الاعتماد هو مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي وكالاتي:

المقياس	اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

2. يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة؛ لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

ولابد أن نؤكد بأن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابكم وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية، مشيرين إلى أنّ هذه الدراسة لا تستهدف تشخيص نقاط القوة أو الضعف في الهيئة، بقدر ما تستعمل لأغراض البحث العلمي حصراً.

شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وامتناننا الكثيرين ..

الباحث

عمر حمد محمد الحسن

طالب ماجستير/ إدارة الأعمال

واتساب / 07701620724

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

بطرس دغيم

أولاً: معلومات شخصية: يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

- 1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- الفئة العمرية : 30 فأقل ☐ 40-31 ☐ 50-41 ☐ 60-51 ☐
- 3- التحصيل العلمي: إعدادية ☐ معهد ☐ بكالوريوس ☐
- دبلوم عالٍ ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- 4- سنوات الخدمة في الوظيفة: 5-1 ☐ 10-6 ☐ 15-11 ☐
- 20-16 ☐ 25-21 ☐
- 5- المنصب الوظيفي : معاون مدير عام ☐ مدير قسم ☐
- معاون مدير قسم ☐ مسؤول شعبة ☐

ثانياً: المتغير المستقل (السلوك الريادي): هو عملية اكتشاف الفرص واستثمارها بناءً على الخبرة والمعرفة السابقة بشكل مناسب وبالإمكانات والموارد المتاحة بما يحقق الفائدة والربحية، من خلال الإبداع والابتكار.

أ-	بعد الإبداع: يتمثل الإبداع بالعملية التي تستعمل فيها المنظمات مواردها ومقدراتها لتطوير السلع والخدمات القائمة أو إنتاج سلع وخدمات جديدة تمكنها من الاستجابة لحاجات ورغبات زبائنها على نحو أفضل، بالشكل الذي يقودها لتحقيق نجاحات باهرة في بيئة التغيير والابتكار يقودها بالنهاية إلى إحداث عملية التجديد الاستراتيجي.				
	الفقرة: القادة في هيئة النزاهة الاتحادية	أتفق بشدة	أتفق	اتفق إلى حد ما	لا أتفق بشدة
1	تشجع على طرح الأفكار الجديدة.				
2	تعمل على إيجاد طرائق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل المطلوب بالشكل المطلوب.				
3	تعتمد مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار الإبداعية.				
4	تعتمد على نشر الوعي الإبداعي بين الشعب والأقسام في الهيئة.				
5	تسعى إلى تبني الأفكار الإبداعية لتقديم الخدمات بشكل أفضل.				
6	تبذل جهوداً متميزة لخلق الفرص الجديدة.				
7	تبتكر الحلول الاستثنائية للمشكلات الجديدة.				

ب	بُعد الاستباقية: هي تشخيص المشكلات وحلها قبل الوقوع بها وأخذ زمام المبادرة وتحسين الظروف الحالية أو خلق ظروف جديدة، تنطوي على تحدي الوضع الحالي بدلاً من التكيف مع الظروف الحالية والمستقبلية.				
	الفقرة: القادة في هيئة النزاهة الاتحادية	أتفق بشدة	أتفق	اتفق إلى حد ما	لا أتفق بشدة
8	تسعى إلى أخذ زمام المبادرة عند تقديم الخدمة لموظفيها.				
9	تستعمل أساليب التنبؤ للتعرف على رغبات واحتياجات موظفيها.				
10	تشجع على التفكير الإبداعي الاستباقي.				
11	تسعى للتأثير في بيئة عملها عبر التجديد المستمر في أسلوب العمل.				
12	تحرص على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت.				
13	تأخذ زمام المبادرة بالبحث عن حلول للمشكلات أو الأخطاء التي تحدث فور حدوثها.				
14	تمتلك القدرة على خلق الفرص واستثمارها.				

ج	بُعد المخاطر : تعني اتخاذ قرار في مواقف غير مؤكدة، ولكن بطريقة محسوبة وليست بتهور وتعكس ميل الهيئة للدفاع عن الأنشطة الإبداعية حتى عندما تكون نتيجة هذه الأنشطة غير مؤكدة في الواقع، فإن المخاطرة توضح مدى استعداد المديرين لتقديم التزامات كبيرة.				
	الفقرة: القادة في هيئة النزاهة الاتحادية	أتفق بشدة	أتفق	اتفق إلى حد ما	لا أتفق بشدة
15	تشجع موظفيها للعمل بروح المغامرة في التوجه نحو المخاطر التي تواجههم نحو التفوق.				
16	تعمل بالتنسيق مع الموظفين أثناء التعامل مع الخطر.				
17	تمتلك رؤية وتصوّرات عن نجاح وفشل المهام والمشروعات قبل الشروع بها.				
18	تتبنى مهام وواجبات محفوفة بالمخاطر.				
19	تؤدي أعمالاً يعتقد الآخرون أنها ذات مخاطرة.				
20	تعمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من نجاحها أو فشلها.				
21	تميل نحو استراتيجية اتخاذ المخاطرة أثناء مزاولة مهام جديدة استجابة لاتجاهات بيئية جديدة.				

ثانياً: المتغير التابع (التَّجْدِيدُ الاستراتيجي): هو عملية تقوم بها المنظمة من خلال تجديد فلسفتها التي بنيت المنظمة على أساسها وذلك من خلال إعادة تشكيل استراتيجيتها وتحديث أو استبدال هيكلها التنظيمي وسماتها وقدراتها وممارساتها لتحقيق التناغم بين بيئتها الداخلية والبيئة المحيطة بها.

أ	بُعد السياق: يشير هذا البعد إلى التساؤل حول التَّجْدِيدُ الاستراتيجي وأين يمكن إحداثه، والبيئة التي تعمل فيها الهيئة، أي يعكس التفاعل الحاصل بين الهيئة وبيئتها الخارجية عند الشروع في إجراءات التَّجْدِيدُ الاستراتيجي.				
	لا أتفق بشدة	لا أتفق	اتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة
22					تستفيد من مبادرات موظفيها لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.
23					تبرم اتفاقيات تعاونية ومشاريع مشتركة مع جهات محلية أو دولية.
24					تعهد الى تشكيلاتها الداخلية في تنفيذ الأعمال الإدارية.
25					تستعين بجهات خارجية لتنفيذ أغلب الأعمال الاستراتيجية.
26					تعتمد على قدرات وخبرات موظفيها بغية الإفادة منها.
27					تأخذ آراء الجهات التي تتعامل معها بالحسبان لما يصب في مصلحة العمل.
28					تستحدث أقسام وشعب تعتقد أنها ذات جدوى في أعمالها.

ب	بُعد المحتوى: يشير بُعد المحتوى إلى القرارات والخيارات المجمعّة التي تقود الهيئة إلى المستقبل على أنها محتوى الاستراتيجية من حيث السؤال، ويهتم محتوى الاستراتيجية بماهية الاستراتيجية؟ وما ينبغي أن تكون استراتيجية المنظمة وكل وحدة من وحداتها المكونة.				
	لا أتفق بشدة	لا أتفق	اتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة
29					تستقطب الكفاءات ذوي الخبرة العالية لاستثمارها
30					تراقب وتقيم باستمرار مستوى الخدمات التي تقدمها للمجتمع.
31					تهتم باستثمار مهارات وخبرات موظفيها.
32					تحرص باستمرار على ملائمة أنشطتها وعملياتها مع الاستراتيجية الحالية التي تتبعها.
33					تتبنى أساليب وتقنيات جديدة ومتطورة للتعرف على حاجة المجتمع لتلبيتها على نحو سريع ومستمر.
34					تستثمر الموارد والقدرات الحالية لتجنب حالة السكون في مواجهة التغييرات البيئية.
35					تستجيب باستمرار للتغييرات البيئية المحيطة بها.

ج	بعد العملية: تعني العملية بتكرار أعمال التجديد داخل الهيئة من جهة، وتقلب وتكرار أعمال التجديد من خارج الهيئة جهة أخرى، من حيث استكشاف الفرص ودخول نشاطات جديدة، بالاعتماد على الإبداع والابتكار، وتتعامل العملية أيضاً مع الوقت اللازم لتنفيذ إجراءات التَّجْدِيد الاستراتيجي.				
	الفقرة: القادة في هيئة النزاهة الاتحادية				
	لا أتفق بشدة	لا أتفق	اتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق بشدة
36					تعمل على تحويل خططها الاستراتيجية إلى برامج وسياسات تنفذها بدقة وضمن الوقت المحدد.
37					يوجد اختلاف في عدد الأعمال الاستراتيجية التي تقوم بها بين عام وآخر.
38					تجسر الفجوة بين ما تخططه وما تنفذه ضمن الامكانيات المتاحة.
39					تسعى لتكرار الأعمال الاستراتيجية التي تحقق لها الأهداف المرسومة.
40					تعتمد إلى إلغاء أقسام وشعب ووحدات تنظيمية تعتقد أنها غير ذات جدوى.
41					تستعمل إجراءات وأنشطة مواكبة للحدثة بين سنة وأخرى.
42					تعالج باستمرار الانحرافات الحاصلة في العمل.