

## أثر القيادة الريادية في النجاح الإستراتيجي: الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال إيمان سليم محمد\* أ.د. فايز جمعة النجار\*\*

تاريخ استلام البحث: 2024/5/19 م تاريخ قبول البحث: 2024/7/17 م

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بأبعادها مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) ودور الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في تفسير ذلك الأثر في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثان بتطوير استبانة شملت (60) فقرة: لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والمكون من (38) شركة ريادية بلغ عددهم (386) موظفا، حيث قام الباحثان بسحب عينة عشوائية طبقية متناسبة، وتوزيع (230) استبانة، وتم استرداد (202) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتحليل المسار (AMOSE) والعديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الريادية بأبعادها في النجاح الإستراتيجي في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال، ووجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الريادية في النجاح الإستراتيجي من خلال الرشاقة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال. وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحثان بعدد من التوصيات منها ضرورة تبني إدارة الشركات المبحوثة للقيادة الريادية لتحقيق النجاح الإستراتيجي في شركاتهم، وتعزيز تطبيق مفهوم القيادة الريادية لدى جميع الموظفين لديها، وضرورة الاهتمام بالرشاقة الإستراتيجية على جميع المستويات الإدارية في تلك الشركات، والعمل على عقد دورات تدريبية لهم حتى يتمكنوا من اكتساب مهارات جديدة. الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، النجاح الإستراتيجي، الرشاقة الإستراتيجية، الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال.

\* باحثة.

\*\* أستاذ دكتور، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

## The Impact of Entrepreneurial Leadership on Strategic Success: The Mediating Role of Strategic Agility at Jordanian Entrepreneurial Companies at Al - Hussein Business Park

### Abstract

The study aimed to identify the impact of entrepreneurial leadership in its dimensions (strategic vision, proactiveness, taking risks, exploiting opportunities, and commitment) on strategic success in its dimensions (adaptation and response to changes, growth, survival, and continuous innovations) the role of the strategic agility as a mediating variable in explaining this effect at Jordanian entrepreneurial companies at Al - Hussein Business Park.

In order to achieve the objective of the study, the researchers used the descriptive analytical approach, and they developed a questionnaire that included (60) items; to collect the primary data from the study population, which consisted of (38) entrepreneurial company, with a total of (386). The proportional stratified random sampling method was used, the researchers distributed (230) questionnaires and retrieved (202) questionnaires valid for statistical analysis. In light of this, data were collected, analyzed, and hypotheses were tested using the statistical program (SPSS), path analysis (AMOS) and many statistical methods were used to achieve the objectives of the study.

The study findings were as the following: There is a statistically significant effect at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the impact of entrepreneurial leadership in its dimensions on strategic success at Jordanian entrepreneurial companies at Al - Hussein Business Park. There is an indirect effect of statistical significance at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) of entrepreneurial leadership on strategic success in its dimensions through the strategic agility at Jordanian entrepreneurial companies at Al - Hussein Business Park.

In the light of the findings of the study, the researchers recommended the following: The management of those researched companies must adopt entrepreneurial leadership to achieve strategic success in their companies, promoting the application of the concept of entrepreneurial leadership among all employees, strong necessity to interest to strategic agility at all administrative levels in these companies, and working to hold training courses for them so that they can acquire new skills.

**Keywords:** Entrepreneurial Leadership, Strategic Success, Strategic Agility  
Jordanian Entrepreneurial Companies at Al - Hussein Business Park.

## المقدمة:

لقد برز مفهوم النجاح الإستراتيجي في ظل بيئة سريعة التغير، تمتاز بندرة مواردها، وتطورات تكنولوجية، وانفجارات معرفية هائلة، إضافةً إلى نشوب أزمات وأحداث عالمية قد عصفت بالعديد من المنظمات، وأجبرتها على تبني مفاهيم تؤدي بها إلى النجاح الإستراتيجي المستدام، والحذر من أي طارئ قد يهوي بها للانحدار، لذلك إن اعتماد المنظمة لمقاييس، وأبعادًا سليمة ترتكز عليها ضد التهديدات، والتقلبات البيئية، ستكون عونًا لها في الصعود، والوصول إلى سلم النجاح الإستراتيجي.

لذلك إن القيادة الريادية ظاهرة قد برز أثرها على تلك المنظمات، التي تلتزم بتوليد الابتكارات الجذرية، والتراكمية، تحت إشراف قيادة غير تقليدية لديها حس المبادرة، والمبادرة، والاستباقية رغم وجود المخاطر، لثقتها العالية بفريقها، ودعمها المستمر لهم، وفق منظور رؤيوي إستراتيجي واضح.

إن نجاح المنظمات يعتمد بدرجة عالية على قدرتها على القيام باستثمار إمكانياتها ومواردها المختلفة ثم القيام بتوقع المشكلات التي تواجهها في بيئتها الخارجية والداخلية، والعمل على مواجهتها والتصدي لها، والاستجابة والتكيف معها، وهذا يحتاج لوجود قيادات واعية، ومؤهلة، وحاضنة، وقادرة على إدارة الموقف المختلفة (الزعي وآخرون، 2021).

وعليه ينظر للرشاقة الاستراتيجية على أنها إحدى الوسائل الهامة والمُعينة لأصحاب القرار من أجل دفعهم لإدارة أبعاد هذا النجاح الإستراتيجي، ومن ثم الازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، عن طريق التنبؤ والتكيف مع التغيرات البيئية، والاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيرة، وغير المؤكدة، وتقديم منتجات جديدة، حسب توقعات، ورغبات العملاء.

## مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية تحقيق الشركات الريادية للنجاح الإستراتيجي، الذي يعمل على تعزيز استدامتها، وبقائها، ونموها في ظل بيئة تتصف بالتغير المستمر، وبالتعمق في جوهر النجاح الإستراتيجي، الذي يركز اليوم بالدرجة الأولى على عناصر مهمة لمنظمات الأعمال هي القيادة الريادية الداعمة، التي تقدم النصيح، والتحفيز، والتشجيع لفرقها، وتحول دون مغادرتهم لشركاتهم، مثلما حصل في الشركات الريادية محل الدراسة، من بروز ظاهرة الدوران الوظيفي بين العاملين، ومغادرة الكثير منهم لتلك الشركات وتغيير بعض هذه الشركات لمجال نشاطها

الريادي بسبب عدم قدرتها على تحقيق النمو، والتوسع نتيجة الأحداث، والأزمات التي أثرت عليها.

#### أسئلة الدراسة:

ما أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال؟

ما أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) من خلال وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال؟

ما الأهمية النسبية للقيادة الريادية، والنجاح الإستراتيجي، والرشاقة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال؟

#### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية في أهمية المتغيرات التي بُحثت (القيادة الريادية، والنجاح الإستراتيجي، والرشاقة الإستراتيجية) حيث تعتبر القيادة الريادية من المواضيع التي يجب على المنظمات التركيز عليها لما لها من دور في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

كما تمثلت الأهمية العملية للدراسة في مدى استفادة البيئة البحثية المكونة من الإدارات، والقيادات في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال، ومن النتائج التي توصلنا إليها فيما يتعلق بمفهوم النجاح الإستراتيجي، ومفهوم القيادة الريادية، وتطبيق الرشاقة الإستراتيجية في تلك الشركات الريادية.

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى أثر القيادة الريادية بأبعادها في النجاح الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال.
2. التعرف إلى أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة

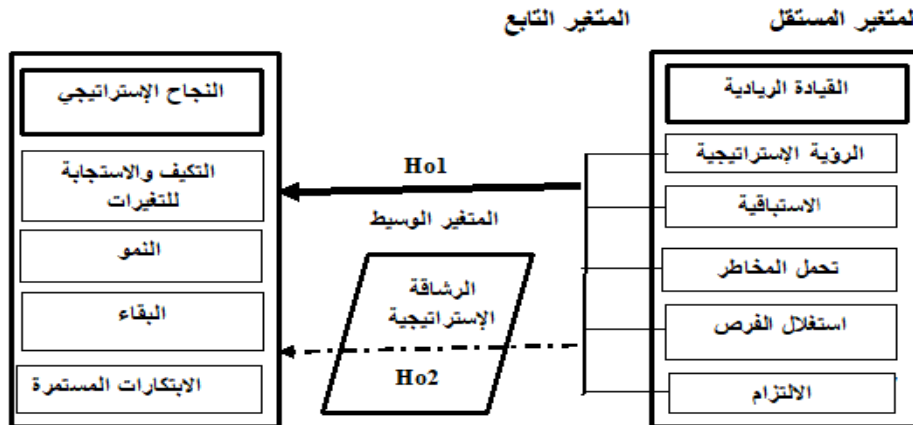
للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) من خلال وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال.

3. التعرف إلى الأهمية النسبية للقيادة الريادية، والنجاح الإستراتيجي، والرشاقة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة الريادية بدلالة أبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال".

الفرضية الرئيسة الثانية: Ho2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الريادية بدلالة أبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) من خلال الرشاقة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال".



أنموذج الدراسة: يشير الشكل 1.1 إلى أنموذج الدراسة والمتضمن متغيراتها وأبعاد هذه المتغيرات، بالإضافة إلى المراجع التي تم الاعتماد عليها.

المصدر: من تصميم الباحثان اعتماداً على المراجع التالية:

**المتغير المستقل:** (يوسف، 2023؛ النجار وعرب، 2023؛ حسين، 2023؛ منصور، 2022؛ العمرو والزعبي، 2022؛ الهندال وطه، 2022؛ عباس، 2021؛ ناوشاد، 2021)  
**المتغير التابع:** (نافع وشاهين، 2023؛ اللافي، 2023؛ إبراهيم وآخرون، 2022؛ الشمري وآخرون، 2021؛ يوسف، 2020؛ التميمي والخشالي، 2015)  
**المتغير الوسيط:** (المري والبشايشة، 2020؛ المواضية والبشايشة، 2022؛ الشمري والدليهي، 2018؛ اللسمي، 2021)  
**2. الدراسات السابقة**

### 1.2 الدراسات في البيئة العربية:

دراسة الروقي والمستادي (2024) هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الريادية كمتغير مستقل بأبعادها (المبادرة والاستباقية، والمخاطرة، والإبداع، والثقة بالنفس) في تحقيق التميز المؤسسي بين موظفي جامعة تبوك. إستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وسحب عينة عشوائية بسيطة قوامها (216) موظفًا وموظفة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1274) مفردة. وكانت النتائج تدل على أن درجة ممارسة القيادة الريادية في جامعة تبوك قد جاءت مرتفعة، ودرجة ممارسة الاستباقية والمبادرة قد جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة الصياد والسنباتي (2024) هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التوجه الريادي كمتغير مستقل بأبعاده (الاستباقية، والابتكار، والمخاطرة، والهجومية التنافسية) في الأداء التنظيمي كمتغير تابع في البنوك اليمنية. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة بالعاملين في الوظائف القيادية، والإشرافية في البنوك اليمنية وعددها (10) بنوك، وبلغ عددها (1504) عمالٍ حيث تم سحب عينة طبقية تناسبية، وتم توزيع (350) استبانة واسترداد (282) استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تفيد أن مستوى الأهمية النسبية للتوجه الريادي كان مرتفعاً، كما أن تحديد التوجه الريادي يؤدي إلى نتائج جيدة في الأداء التنظيمي في البنوك.

دراسة سليمان وآخرون (2024) هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته الثلاث كمتغير مستقل بأبعاده (روبوتات الدردشة، والتنبؤ، والروبوتات) على الرضاقة الإستراتيجية كمتغير تابع في شركة مصر للطيران. فقد تم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة،

وتوزيع (352) إستبيان على عينة عشوائية من العاملين في فرعي شركة مصر للطيران في محافظتي القاهرة والجيزة، واسترداد (312) استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامج (SPSS, V28)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن للذكاء الإصطناعي وتطبيقاته تأثيراً كبيراً وإيجابياً على الرشاقة الإستراتيجية في شركة مصر للطيران.

دراسة حسين وسعيد (2023) هدفت الدراسة إلى بيان تأثير القيادة الريادية كمتغير مستقل بأبعادها (الاستباقية، والإبداع، والمخاطر) في الرشاقة الإستراتيجية كمتغير تابع بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) في الهيئة الوطنية للاستثمار. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات فضلاً عن المشاهدة الميدانية، وتألف مجتمع الدراسة من (106) من القيادات من (العليا والوسطى) في الهيئة الوطنية للاستثمار، واستخدمت العينة الطبقية القصدية بأسلوب الحصر الشامل ليكون قوامها (99) مفردة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي بواسطة برنامج (SPSS V.25)، وكانت أبرز النتائج وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الريادية في الرشاقة الإستراتيجية، كما تبين وجود اهتمام جيد للاستباقية في داخل الهيئة المبحوثة.

دراسة نافع وشاهين (2023) هدفت الدراسة التعرف إلى دور السعادة النفسية كمتغير وسيط بأبعادها (الإستقلالية، والتمكن البيئي، والتطور الشخصي، والعلاقات الإيجابية مع الآخرين، والحياة الهادفة، وتفبل الذات) في العلاقة بين القيادة الناعمة كمتغير مستقل بأبعادها (الكاريزما، والإتصالات، ووعي الضمير، والالتزام والمشاركة، والإعتبارات الفردية، والتعاطف) في النجاح الإستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده (الإستراتيجيات المحددة، والتنفيذ الفعال، والتنظيم العضوي، والثقافة التحفيزية، والقيادة التحويلية، والابتكار المستمر) للعاملين بقطاع البترول في مصر. وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات قطاع البترول (المديرين بالإدارات المختلفة، والعاملين بجميع الأقسام والإدارات التابعة للشركات). واعتمدت الدراسة العينة العشوائية الطبقية حيث بلغ قوامها (326) موظف، وقد استخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وأبرز النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة، والنجاح الإستراتيجي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السعادة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة، والنجاح الإستراتيجي في شركات قطاع البترول المبحوثة.

دراسة الصفار والعفاس (2023) هدفت الدراسة إلى قياس أثر الجودة الريادية كمتغير مستقل من خلال أبعادها (الإبداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) على النجاح الإستراتيجي

كمتغير تابع بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو) بوجود القيادة بالتناغم كمتغير وسيط بأبعادها (رفع الروح المعنوية للموظفين، وزيادة الثقة بالموظفين، وزيادة تماسك أعضاء الفريق، وزيادة الإستقلالية، وتحديد الاتجاه في أوقات الأزمات) في مستشفى الجلة التعليمي ومستشفى الإمام الصادق التعليمي ببابل، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة ليشمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين من المجموعة الطبية، والتمريضية، حيث تكونت عينة الدراسة من (330) مفردة، وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، فجاءت النتائج تؤكد على التأثير الإيجابي للجودة الريادية بأبعادها (الإبداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) على متطلبات النجاح الإستراتيجي في المستشفيات العراقية.

دراسة عبد الله ومحمود (2023) هدفت الدراسة التعرف إلى دور إدراك واقتناص الفرص كمتغير مستقل في تحقيق النجاح الإستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو، والتعلم المستمر) للقيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية (آسيا سيل، وزين العراق، وكورك) في العراق. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيع (184) استبانة على عينة عشوائية بسيطة، وتم إجراء التحليل الإحصائي ببرنامج (SPSS.V23)، وكانت النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي قوي، وذات دلالة معنوية إحصائية بين المتغير المستقل إدراك واقتناص الفرص والمتغير التابع النجاح الإستراتيجي بأبعاده لشركات الاتصالات العراقية.

دراسة المواضية والبشايشة (2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الرقابة الإستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والقدرات التنظيمية، والاستجابة الإستراتيجية) في النجاح الإستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده (البقاء في ميدان الأعمال، والتكيف، والنمو) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. وتم تحديد مجتمع الدراسة المكون من جميع المدراء العاملين (المدير العام، ومساعد المدير العام، ومدير الإدارة، ومدير المديرية، ورئيس القسم) في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني والبالغ عددهم (350) مديراً. واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات حيث تم استرجاع (330) استبانة وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS.V.25)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر للرقابة الإستراتيجية بأبعادها في النجاح الإستراتيجي في مؤسسة الضمان الاجتماعي محل الدراسة.



**دراسة الحواجرة (2018)** هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الريادة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها (المرونة الهيكلية، القيادة الريادية، الثقافة الريادية) في تحقيق النجاح الإستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده (الإستراتيجية المحددة، والتنفيذ الإستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) من خلال قدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط (تكنولوجيا ذكاء الأعمال، وهيكل ذكاء الأعمال، وثقافة ذكاء الأعمال) في الجامعات الحكومية الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات (رؤساء الجامعات، ونوابهم ومساعدتهم، وعمداء الكليات، ونوابهم ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام)، واعتمدت الدراسة عينة المسح الشامل بقوام (435) مبحوثاً، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية، وتحليل المسار، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية بأبعادها في النجاح الإستراتيجي، وأن المتوسط الحسابي للقيادة الريادية قد جاء بدرجة متوسطة، وأن القيادات في الجامعات الحكومية الأردنية ليس لديها القناعة العالية في نمط القيادة الريادية، وإنما تميل إلى اتباع النمط الأتوقراطي.

**الدراسات في البيئة الأجنبية:**

**دراسة Mbaka and Mwange (2024)** هدفت الدراسة إلى تحليل عوامل النجاح الحرجة (Critical Key Success Factors) (CSFs) للتنفيذ الناجح للشركات بين القطاعين العام، والخاص كإستراتيجية بديلة لتمويل البنية التحتية الاجتماعية في لوساكا لقطاع الصحة في زامبيا. واعتمدت الدراسة إستراتيجية المسح الشامل، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (361) واستخدمت أسلوب العينة العشوائية الطبقية ليصبح حجم عينة الدراسة (182) حيث تم توزيع (190) استبانة، واسترداد (167) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام البرنامج (SPSS,V.27)، والتحليل الوصفي، وتحليل التباين (ANOVA)، وتحليل الانحدار، حيث كانت النتائج تؤكد أن هناك العديد من عوامل النجاح الحاسمة والهامة التي تؤثر على التنفيذ الناجح لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام، والخاص في القطاع الصحي في لوساكا، زامبيا، وهي (العوامل الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والقانونية، والاقتصادية، والتقنية).

**دراسة Amini and Rahmani (2023)** حاولت هذه الدراسة شرح مفهوم الرشاقة الإستراتيجية، ومحدداتها كمتغير مستقل بأبعادها (وضوح الرؤية، وفهم القدرات الأساسية، وتقاسم المسؤولية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، واتخاذ الإجراءات) وتأثيرها على القدرات التنافسية كمتغير تابع بأبعادها (الجودة، والابتكار، والمرونة، وموثوقية التسليم، وقيادة

التكاليف) في القطاع المصرفي في إيران، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (مديرين وخبراء يعملون في المصارف الخاصة الإيرانية)، وبلغ حجم عينة الدراسة (150) مديرًا واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقدمت نتائج من أبرزها أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للمصارف الخاصة في إيران، علاوة على ذلك كان عامل وضوح الرؤية، هو العامل الأكثر تأثيرًا في القدرات التنافسية.

دراسة (Njoku 2022) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعادها (التوظيف التنظيمي، وتوظيف المتقدمين المؤهلين) على النجاح الإستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده (اختيار الخبراء لإنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة لتحقيق النجاح، وتوظيف الأشخاص المناسبين لتحقيق النجاح) للشركات متعددة الجنسيات، فقد تألف مجتمع الدراسة من (200) موظف، بحجم العينة (133) موظفًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتم استخدام تحليل ( $\chi^2$  Chi-square) في اختبار الفرضيات، وأكدت النتائج على وجود علاقة كبيرة بين التوظيف التنظيمي، وتوظيف الأشخاص المناسبين لتحقيق النجاح في الشركات متعددة الجنسيات وهناك علاقة طردية بين تعيين المتقدمين المؤهلين واختيار الخبراء لإنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة لتحقيق النجاح الإستراتيجي في الشركات متعددة الجنسيات.

دراسة (Bagheri et al. 2020) سعت هذه الدراسة لاستكشاف الطرق التي تمكّن من خلالها الرؤساء التنفيذيين الممارسين للقيادة الريادية كمتغير مستقل بأبعادها (تأطير التحديات، وامتصاص عدم اليقين، والاكتماب، وبناء الالتزام، وتحديد الجاذبية، وتحديد الفرص واستغلالها، والتوجه نحو التعلم، والإبداع الذاتي والجماعي) التأثير على سلوك العمل الابتكاري لموظفيهم في مكان عملهم، كمتغير تابع من خلال الدور الوسيط للكفاءة الذاتية للإبداع الفردي، والجماعي (الفرقي) لقد تم اختيار العينة من الشركات القائمة على المعرفة في إيران، وتم سحب عينات عشوائية بسيطة، قوامها (41) رئيسًا تنفيذيًا ومشرفين و(207) موظف، وتم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة، وتم توزيع (270) استمارة عليهم، وإسترجاع (207) إستمارة صالحة للتحليل، واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبرنامج (AMOS) لإجراءات تحليل المسار، وأكدت النتائج أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الريادية التي يمارسها

الرؤساء التنفيذيون لتحسين سلوك العمل الابتكاري لموظفيهم، من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية للإبداع الفردي والجماعي.

#### ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في أنها ربطت بين الثلاث متغيرات وهي (القيادة الريادية، النجاح الإستراتيجي، الرشاقة الإستراتيجية)، حيث إن الدراسات السابقة لم تربط بين المتغيرات الثلاث في دراسة واحدة فأغلب الدراسات قد ربطت بين كل متغيرين من متغيرات هذه الدراسة على حدة، وأن أغلب الدراسات السابقة قد طبقت في بيئات عربية وأجنبية لكل منها خصوصيتها واهتماماتها المنوعة مثل القطاعات التعليمية، أو القطاعات الصحية، أو قطاع البنوك التجارية، وبالتالي يمكن القول: إن هذه الدراسة أجريت في بيئة أردنية مناسبة ومميزة، وفريدة لشركات ريادية ناشئة أردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال، وهو من المؤسسات الرائدة والفريدة والحديثة الداعمة للريادة في المملكة الأردنية الهاشمية.

#### الإطار النظري:

#### القيادة الريادية:

#### مفهوم القيادة الريادية:

تم تعريفها على أنها التأثير والتوجيه لأداء أعضاء المجموعة نحو تحقيق تلك الأهداف التنظيمية التي تنطوي على التعرف على الفرص الريادية واستغلالها (Renko et al., 2015). لقد تناول كلٌّ من Littel Laverty and (2020, 536) القيادة من زاويتين مختلفتين فإذا كان هناك مركز للسيطرة، والتحكم الداخلي (Internal locus of control) فأنت لديك سيطرة، وتأثير كبير على الأحداث التي تحدث في حياتك، أما مركز التحكم الخارجي (External locus of control) فهو يمثل وجهة النظر المعاكسة، يعني أنك تعتقد أن لديك سيطرة قليلة جداً، إن وجدت، على الأحداث التي تحدث في حياتك اليومية، لذلك يمتلك القادة الفاعلون، مركزاً داخلياً للتحكم والسيطرة تجعلهم يشعرون بالثقة في أنهم يؤثرون، ويتحكمون في الأحداث، والمواقف، والأشخاص في حياتهم، وعلى وجه التحديد، في أعمالهم.

إن القيادة هي عملية التأثير على سلوك الآخرين، فهي ظاهرة طبيعية، تستدعي وجود قائد لأي مجموعة، ولنجاح قياداتها فإن هناك خصائص لهذا القائد تتمثل بثقته بنفسه، وفي الآخرين، ولديه رؤية مستقبلية، ونظر ثاقب، ويمتلك القدرة على إقناع الآخرين، كما أن سلوكيات القائد هي مفتاح للنمط الذي سيسلكه في تعامله مع العاملين (القحطاني، 2019، 19-25).

## أبعاد القيادة الريادية:

## الرؤية الإستراتيجية:

ترى Bagheri (2017) أن الرؤية هي تصور مستقبلي ناجح للمنظمة، وبالتالي فإن تبني المنظمات لرؤية القائد الريادي ستسهم بشكل فعال، وقوي في تحسين أدائها كما يعد الهدف الرئيس من وجود رؤية واضحة للمنظمة هو بمثابة تحفيز ودفع لأصحاب المصالح للسعي خلف تحقيق وتطبيق هذه الرؤيا على أرض الواقع.

وضح جوردون (2017/2023، 32-33) أن الرؤية لها مميزات: أن تكون بسيطة، وسهلة التذكر، وذات جاذبية وتثير الهمم، ويتم مشاركتها مع الآخرين في المنظمة، وجعلهم يعرفون إلى أين يتجهون، ولماذا يتجهون إلى هناك، لأن الجميع يحتاج أن يعلق آماله بشيء، ومن ثم يسعى إلى تحقيقه، فالقائد الإيجابي هو من يشارك رؤيته فهو تاجر الأمل والمؤمن بالمستحيل، والمدرّب الذي يرشد، ويلهم الفريق لتحقيق التحسين المستمر والإنطلاق إلى الأمام باستمرار.

## الاستباقية:

يذكر الحنيطي (2020، 61) مفهوم الاستباقية بأنها التوجه نحو توقع المتطلبات المستقبلية، والعمل عليها بدلاً من الاستجابة للأحداث بعد حدوثها، فالمنظمة الاستباقية هي من تقوم بآلية البحث عن الفرص بحيث تكون سباقاً لدخول أسواق جديدة، من خلال المتابعة الحثيثة لحاجات، ورغبات، ومتطلبات، العملاء إضافة لحركة السوق، وهنا يظهر التحرك السريع لسد النقص في احتياجات الأسواق عبر طرح منتجات، وخدمات، من أجل الوصول إلى المبادرة، فالاستباقية تمثل وتعبر لأي مدى تكون هذه المؤسسة قائدة باقتناص الفرص قبل وصول المنافسين لها. وفي المقابل فإن الأشخاص ذوي الشخصية الاستباقية قد يكونون أكثر ميلاً لتعبئة الموارد، وكسب الالتزام المطلوب من أجل خلق القيمة التي تظهر القادة الرياديين، الذين لديهم رغبة أكبر في أن يصبحوا قادة رياديين من أجل المساعدة في خلق قيمة لشركتهم (Prieto, 2010)

## تحمل المخاطر:

قدم الناقه (2023، 60) مفهوماً لمصطلح المخاطرة، فالمخاطرة تتولد من نتائج نشاط، أو أحداث معينة لا تكون المنظمة واثقة، أو متأكدة من نتائجها، لأن هناك اختلافاً، وتبايناً ما بين النتيجة الفعلية، والنتيجة المتوقعة، والسبب في ذلك وجود حالة من عدم اليقين لما قد يحصل مستقبلاً.

كما يجب تحديد المخاطر التي تواجه الرياديين في البداية كجزء من تطوير خطة العمل، وإعادة النظر فيها بانتظام في العمليات الجارية، فمن الضروري الاستعداد للأحداث السلبية التي تؤثر على مشروعه، ولكن التشاؤم المفرط أو السماح للخوف من الأحداث السلبية يمنع رواد الأعمال من تحمل أي مخاطرة، وسوف يمنع المشروع التجاري من تحقيق أكبر إمكاناته، وأرباحه، وتمثل هذه بالمخاطر الإستراتيجية، Littel (581, 2020, Laverty).

#### استغلال الفرص:

إن عملية قيام الرياديين بتطوير خطة من أجل تقييم الفرص، تتطلب منهم أن يكونوا على دراية، ومعرفة، وخبرة، ولديهم الرغبة في فهم، والاستفادة من هذه الفرص، ومعرفة بالعوامل المهمة الأخرى في هذه العملية وهي: اليقظة الريادية، وشبكات ريادة الأعمال، لأنه يوجد تأثير تفاعلي بين اليقظة الريادية، ومعرفة الرياديين المسبقة بالأسواق، ومشاكل العملاء، لذلك ينبغي منهم تقييم كل فكرة، وفرصة مبتكرة بعناية (Hisrich 101). et al., 2017.

إن الريادي صاحب الاستقلالية هو ذلك الشخص الذي يسعى إلى انتهاز الفرص بغض النظر عن الموارد التي يسيطر عليها أو يمتلكها، أو المتوفرة لديه، وغير مرتبط نسبيا بالقوى الظرفية، أما الريادي في المنظمات فيقوم بمتابعة الفرص بغض النظر عن تلك الموارد التي يسيطر عليها حاليا، ويقوم بأشياء جديدة مبتعدا عن المعتاد والروتين والبحث عن الفرص، وريادي القطاع العام له رؤية أخرى من خلال إظهار القدرة على التعرف على الفرص، والاستفادة منها لإنشاء قيمة اجتماعية من خلال تحفيز التغيير الاجتماعي، وتطور اقتراح القيمة الاجتماعية لتحدي التوازن (سلطان وعثمان، 2021، 79).

#### الالتزام:

يرى كلا من Hisrich et al. (2017, 39) بعد الالتزام من منظور توجه واهتمام الرياديين بالموارد التي يجب عليهم الالتزام بها للسعي إلى إتاحة الفرصة، لذلك سوف تتجه الأفكار أكثر إلى كيفية قيام الشركة بتقليل الموارد المطلوبة في السعي وراء فرصة معينة، التي يجب على الشركة الاستثمار فيها في البداية، لذلك تقوم الشركات المدارة رياديا أو التوجه الريادي نحو الالتزام بالتركيز على كيفية التقليل إلى أدنى حد من الموارد المطلوبة في السعي إلى إتاحة فرصة معينة.

في حين يقوم الالتزام على تدريب الفريق، وتهيئتهم ليصبحوا قادة، وتزيد إنتاجيتهم، ويخلق ويرتفع أداؤهم، لذلك إن الالتزام يتطلب التضحية من قبل القائد من أجل مصلحة فريقه؛ فالقائد الإيجابي الملتزم هو من يتجاهل المسار السهل، ويسلك المسار الصعب المليء بالخدمة،

والتضحية للآخرين، وأخيرا إن الشيء الرائع في الالتزام هي أنه عندما يلزم القاد نفسه لمساعدة فريقه، والآخرين على النمو، والتحسين، والتطور، بعيدا عن الاستسلام فسوف حتما ينمو هو أيضا (جوردون، 2023/2017، 126-118).

يرى الباحثان بعد العرض السابق لآراء الكتاب والباحثين لأبعاد المتغير المستقل أن القيادة الريادية عملية تأثير على سلوك الآخرين من أجل توجيههم نحو تحقيق الأهداف، والغايات وفق رؤية إستراتيجية وضعها القادة الملهمون لفرقهم لتحفيزهم ودفعهم للتحرك بشكل استباقي نحو اقتناص الفرص، واستغلالها مع تحمل للمخاطر المترتبة عليهم بالالتزام كامل بين كافة الأطراف.

#### النجاح الإستراتيجي:

##### مفهوم النجاح الإستراتيجي:

يرى الكبيسي وحسن (2016) أن النجاح الإستراتيجي يعتبر المعيار الذي يحدد درجة النجاح الذي حققته المنظمة في خططها الإستراتيجية التي وضعها، وفي قراراتها التي اتخذتها، وفي أعمالها التي قامت بها، لذلك إن تحقيق المنظمة للنجاح على المدى البعيد، وبقائها في دائرة المنافسة، ونموها، يتحقق عند اعتمادها على الأساليب الإدارية الحديثة.

##### أبعاد النجاح الإستراتيجي:

##### التكيف والاستجابة للتغيرات:

يذكر كلا من بندلتون وأدريان (2016/2019، 252) أن أصل كلمة التكيف هي أصول لاتينية من كلمة (Resilire) وتعني باللغة الإنجليزية القفز الإرتدادية من أجل الرجوع مرة أخرى، فهي شكل من أشكال المرونة التكيفية على أساس الركود والثبات، والعودة إلى الحالة الأصلية.

أما محمد (2014، 52) فقد طرح بعد التكيف مع الأحداث، من منظور المنظمات المعاصرة الواقعة تحت التغيير التنظيمي، فحينما تعصف فيها مستجدات، وتغيرات تهدد كيائها، وتبقى نتيجة حدوث نوع من الاصطدام بين مصالح الأطراف الداخليين، فيعمل كل طرف على إزالة الآخر فهنا يتوجب على الإدارة العليا أن تتكيف، وتتلاءم بسرعة مع الواقع الجديد.

##### النمو:

لقد عرف كلٌّ من (Hisrich and Ramadani 2017, 136-137) النمو على أنه زيادة المبيعات، والأرباح، وعدد الموظفين، والحصة السوقية، والتغلغل في أسواق جديدة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين كلمتي النمو، والتوسع، وفي كثير من الأحيان، يتم استخدامهما في المحادثات

اليومية بصورة تبادلية، فالنمو هو أول زيادة كبيرة في المبيعات، والأرباح، وعدد الموظفين بعد بدء العمل؛ أما كلمة التوسع فتمثل، زيادة أكثر تحكماً في حصة السوق، وحجم الشركة بعد مرحلة النمو.

#### البقاء:

"يعد البقاء جوهر النجاح الإستراتيجي، ذلك أن مجرد بقاء المنظمة في دائرة المنافسة في الوقت الحالي يعتبر نجاحاً بحد ذاته بسبب الظروف الموضوعية التي تعمل في ظلها المنظمة" (الركابي، 2004، 347).

لقد ذكر Hitt et al. (2002, 12) أنه عندما تم تحديد كبار المديرين، وكبار رواد الأعمال كشخصيات لعام (2000)، من المثير للاهتمام أن العديد من أولئك المعترف بهم كمديرين عظماء لشركات كبيرة، وراسخة، ومعروفين بأنهم رواد الأعمال، وشخصيات معروفة، ومرموقة، وتنفيذيين ناجحين، لم يقوموا بتقديم منتجات جديدة مطلوبة فحسب، بل قاموا أيضاً ببناء أعمال لديها قوة البقاء، والديمومة، والسبب أن هؤلاء الرواد، والمدراء التنفيذيين قد أظهروا سلوكيات تثبت روح المبادرة الإستراتيجية لدى منظماتهم وأعمالهم.

#### الابتكارات المستمرة:

كما ذكر Harrington (2019, 30) أن الابتكار هو فكرة أو مفهوم جديد أو فريد يضيف القيمة للمنظمة وعملائها، وهو عملية أخذ أفكار جديدة وفريدة، ومبتكرة تم تطويرها، وتمويلها، وإنتاجها، وتوزيعها على العملاء الخارجيين، مما يؤدي إلى خلق قيمة لهم وللمنظمة. في حين يرى كافي (2022، 117) أن أصل الابتكار يبدأ من خلال ما يُقدم من أفكار إبداعية من الأفراد حيث يتم تطويرها وتجويدها، وتطبيقها خلال عمليات يتولى القيام بها، وتنفيذها المنظمات الحاضنة والداعمة لتلك الأفكار والإبداعات.

يرى الباحثان أن النجاح الإستراتيجي هو نتيجة لما يقدمه الأفراد، والمنظمات من تكيف لبيئة عملهم واستجابتهم للتغيرات بطريقة إيجابية في سبيل الزيادة، والنمو في الأرباح والمنتجات، ومن ثم البقاء في محور المنافسة بتثبيت الجذور، وتقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية بصورة مستمرة.

#### الرشاقة الإستراتيجية:

لقد بدأت الأبحاث تتشكل في السنوات العشر الماضية في تفاصيل الرشاقة الإستراتيجية، حيث لوحظ أنه في البيئات شديدة المنافسة، يعتمد بقاء المنظمة إلى حد كبير على خفة الحركة

الإستراتيجية، التي تعني في جوهرها استجابات مرنة، وواعية للبيئات المتغيرة باستمرار، فالرشاقة الإستراتيجية متناقضة بطبيعتها؛ فكونك إستراتيجيًا يعتمد على التزام مستقر، وثابت برؤية مستقبلية، تنطوي على عمليات تخطيط رسمية، وإجراءات روتينية راسخة لذلك إن المنظمات الرشيقة ذكية، وقادرة على التكيف، وتطبيق آلية صنع القرار والنهج الجديد حسب الحاجة (Lewis et al., 2014).

لقد قام (1 Fernando, 2019) بتقديم مفهوم جديد للجمع بين الرشاقة الإستراتيجية ونهج الرادار (RADAR) وهو الإطار المحدد، والنهج المنظم، ومجموعة من الأدوات، والتقنيات والموقف الذي يساعد المنظمات في إنشاء إستراتيجيات عملية، ورشيقة تختلف عن الإستراتيجية التقليدية، وهو طريقة لرؤية، وإدارة مكان المنظمة في العالم. من الواضح أن الرشاقة الاستراتيجية هي حجر الزاوية لامتلاك القدرة على تحويل وتجديد نماذج الأعمال وبعبارة منمقة للغاية، يمكن أن يؤدي التوقع، والتجريب، والتباعد، والتجريد، وإعادة الصياغة، إلى زيادة الحساسية الإستراتيجية، مما يجعل الشركة أكثر دقة وتركيزًا في التصورات التي يتمتع بها مدراءها التنفيذيون (Doz & Kosonen, 2010).

كما يتطلب الحصول على الرشاقة الإستراتيجية فحص البيئة الداخلية، والخارجية بشكل مستمر ويجب جمع المعلومات، واستخدامها بطريقة سريعة والاستجابة للتغيرات في السوق بسرعة، فعندما تصبح الشركات رشيقة إستراتيجيًا، فإنها تكتسب ميزة تنافسية إلى جانب زيادة أدائها، وستوفر لها الميزة التنافسية المستدامة التفوق في المنافسة (Kumkale, 2016). يرى الباحثان وحسب وجهة نظرهم أن الرشاقة الإستراتيجية هي المرونة، والاستجابة، والحركة السريعة في التلبية، والمواءمة، والاتساق مع التغيرات والتقلبات من أجل تحقيق الأهداف، وتلبية الحاجات لأصحاب المصلحة فقيام المنظمات الرشيقة بتوفير الموارد وتسريع انتقالها وتدفعها بسهولة، وتظافر جهود جميع الأفراد العاملين بكافة المستويات الإدارية على أداء المهام وإتمام العمليات بطرق غير تقليدية له دور كبير في تحقيق النجاح والتفوق لدى تلك المنظمات. **منهجية الدراسة:**

**نوع الدراسة:** تعتبر هذه الدراسة إيضاحية من حيث الغرض لأنها تحاول الربط بين السبب والأثر، وتطبيقية من حيث الطبيعة، وهي دراسة غير مخططة، لأنها جرت في البيئة الطبيعية للشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال بالإضافة إلى أنها دراسة مقطعية من



حيث الأفق الزمني لأنها أجريت لمرة واحدة في شركات ريادية أردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال (النجار وآخرون، 2024، 55-56) كما تعتبر الدراسة كمية من حيث الآلية، والإجراءات (Sauders et al., 2019, 145).

الإستراتيجية المتبعة: تم الاعتماد على إستراتيجية المعاينة بسحب عينة ممثلة لمجتمع الدراسة. مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة من الموظفين في (38) شركة ريادية وهم (المديرون التنفيذيون، ومديرو المشاريع، ورؤساء الأقسام، والموظفون) في مجمع الملك الحسين للأعمال والبالغ عددهم (386) موظفًا حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من الشركات المبحوثة. عينة الدراسة: لقد اعتمد الباحثان على العينة العشوائية الطبقية المناسبة لغايات تمثيل مجتمع الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن العينة الممثلة للمجتمع (386)، هي (202) موظف إداري (النجار وآخرون، 2024، 109)، وعليه قرر الباحثان توزيع (230) استبانة تحوطا لضمان تمثيل المجتمع، وتم استرجاع (202) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وحدة التحليل: تكونت وحدة المعاينة والتحليل لهذه الدراسة من الفئات الإدارية العليا والموظفين في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال. طرائق جمع البيانات: لقد تم استخدام مصدرين لجمع البيانات في هذه الدراسة: المصادر الثانوية: هي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر الأولية مثل الكتب، والأبحاث، والدراسات السابقة، وتم توثيق المراجع المختلفة استناداً إلى نظام جمعية علماء النفس الأمريكية. (American Psychological Association (2020).

المصادر الأولية: لقد اعتمد الباحثان على الاستبانة أداة رئيسة للدراسة، من أجل جمع البيانات الأولية وقد تم تطويرها خصيصاً لهذا الغرض، وشملت على عدد من الفقرات التي تعكس أهداف الدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة، واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي والمتضمن على درجات الموافقة التالية: (عالية جداً = 5، عالية = 4، متوسطة = 3، قليلة = 2، قليلة جداً = 1). واشتملت أداة الدراسة على أربع مجموعات من الأسئلة، موزعة على النحو التالي:

أداة الدراسة:

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة العملية).

الجزء الثاني: تضمنت العبارات التي تقيس المتغير المستقل: القيادة الريادية، وتمثلت في (الرؤية

الإستراتيجية، والاستباقية وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) وقد شملت (25) فقرة. الجزء الثالث: تضمنت العبارات التي تقيس المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي، وتمثلت في التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) وقد شملت (20) فقرة. الجزء الرابع: تضمنت العبارات التي تقيس المتغير الوسيط: الرشاقة الإستراتيجية وقد شملت (15) فقرة.

7.4 صحة أداة الدراسة: لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الجامعات الأردنية؛ للتأكد من دقة الفقرات وصحتها، وقد تم الأخذ بالعديد من ملاحظات المحكمين.

7.5 ثبات أداة الدراسة: لقد تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، ويوضح الجدول (1) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل.

1.7.5 ثبات المتغير الأول (القيادة الريادية): تم قياس الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة الريادية كل على حدة، ومن ثم قياس الثبات لكل الأبعاد مجتمعة، وذلك حسب معادلة كرونباخ ألفا، وتتمتع فقرات الاستبانة بالاتساق الداخلي إذ بلغت قيمة كرونباخ ألفا (0.70) كحد أدنى.

جدول 1 ثبات أبعاد المحور الأول (القيادة الريادية) باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

| البعد               | عدد العبارات | معامل كرونباخ ألفا |
|---------------------|--------------|--------------------|
| الرؤية الإستراتيجية | 5            | 0.802              |
| الاستباقية          | 5            | 0.737              |
| تحمل المخاطر        | 5            | 0.799              |
| استغلال الفرص       | 5            | 0.807              |
| الالتزام            | 5            | 0.814              |
| القيادة الريادية    | 25           | 0.924              |

يتبين من جدول 1 أن قيمة كرونباخ ألفا لأبعاد القيادة الريادية جاءت فوق (0.70) أما قيمة كرونباخ ألفا للمتغير الرئيس القيادة الريادية فقد بلغت (0.924) وهي أكبر من (0.70) مما يؤكد على وجود اتساق داخلي في أبعاد المتغير المستقل (النجار، وآخرون، 2024، 151).

2.7.5 ثبات المتغير الثاني (النجاح الإستراتيجي): تم قياس الاتساق الداخلي لأبعاد النجاح الإستراتيجي كل على حدة، ومن ثم قياس الثبات لأبعاده مجتمعة، ويبين جدول 2 قيم كرونباخ ألفا لأبعاد المتغير التابع النجاح الإستراتيجي.

جدول 2 ثبات أبعاد المتغير الثاني (النجاح الإستراتيجي) باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

| البعد                      | عدد العبارات | معامل كرونباخ ألفا |
|----------------------------|--------------|--------------------|
| التكيف والاستجابة للتغيرات | 5            | 0.802              |
| النمو                      | 5            | 0.732              |
| البقاء                     | 5            | 0.852              |
| الابتكارات المستمرة        | 5            | 0.825              |
| النجاح الإستراتيجي         | 20           | 0.897              |

يتبين من جدول 2 أن جميع قيم كرونباخ ألفا لأبعاد النجاح الإستراتيجي جاءت فوق (0.70) وقد بلغت للنجاح الاستراتيجي (0.897) وهي أكبر من (0.70) وعليه نستطيع القول: إن المتغير حقق الاتساق الداخلي (النجار، وآخرون، 2024، 151).

3.7.5 ثبات المتغير الثالث (الرشاقة الإستراتيجية): تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (الرشاقة الإستراتيجية)، ويبين الجدول 3 قيمة كرونباخ ألفا للرشاقة الإستراتيجية.

جدول 3 ثبات أبعاد المتغير الثالث (الرشاقة الإستراتيجية) باستخدام معامل كرونباخ ألفا

| البعد                | عدد العبارات | معامل كرونباخ ألفا |
|----------------------|--------------|--------------------|
| الرشاقة الإستراتيجية | 15           | 0.891              |

يتبين من جدول 3 أن قيمة كرونباخ ألفا للرشاقة الإستراتيجية (0.891) وتحقق الاتساق الداخلي كونها أكبر من (0.70) (النجار، وآخرون، 2024، 151).

## 8.4 الأساليب الإحصائية

## 1.8.4 اختبار ملائمة النموذج:

جدول 4/ المسموحية ومعامل تضخم التباين<sup>3</sup> *Coefficients*

| المتغير             | المسموحية Tolerance | معامل تضخم التباين VIF |
|---------------------|---------------------|------------------------|
| الرؤية الإستراتيجية | .527                | 1.899                  |
| الاستباقية          | .429                | 2.332                  |
| تحمل المخاطر        | .459                | 2.177                  |
| استغلال الفرص       | .421                | 2.374                  |
| الالتزام            | .575                | 1.740                  |

يتبين من جدول 4 أن قيم المسموحية (Tolerance) للمتغيرات قد بلغت للرؤية الإستراتيجية (0.527) والاستباقية (0.429) وتحمل المخاطر (0.459) واستغلال الفرص (0.421) والالتزام (0.575) وجميعها أكبر من (0.1)، أما قيم معامل التضخم للمعاملات (VIF) فقد بلغت للرؤية الإستراتيجية (1.899) والاستباقية (2.332) وتحمل المخاطر (2.177) واستغلال الفرص (2.374) وجميعها تقع ما بين (1-10) وهذا يدل على عدم وجود الارتباط الذاتي (Bougie, 2010, 353 & Sekaran).

## 2.8.4 اختبار الارتباط الخطي الذاتي (Multicollinearity) بين فرعيات المتغير المستقل

جدول 5/ الارتباط الذاتي بين متغيرات المتغير المستقل

| المتغير              | الرؤية الإستراتيجية | الاستباقية | تحمل المخاطر | استغلال الفرص | الالتزام | الرشاقة الإستراتيجية |
|----------------------|---------------------|------------|--------------|---------------|----------|----------------------|
| الرؤية الإستراتيجية  | 1.0                 |            |              |               |          |                      |
| الاستباقية           | 0.589**             | 1.0        |              |               |          |                      |
| تحمل المخاطر         | 0.621**             | 0.582**    | 1.0          |               |          |                      |
| استغلال الفرص        | 0.529**             | 0.579**    | 0.619**      | 1.0           |          |                      |
| الالتزام             | 0.415**             | 0.522**    | 0.391**      | 0.616**       | 1.0      |                      |
| الرشاقة الإستراتيجية | 0.545**             | 0.594**    | 0.535**      | 0.604**       | 0.642**  | 1.0                  |

\*\* معنوية عند مستوى 0.000

يتبين من جدول 5 أن الارتباط الخطي الذاتي بين فرعيات المتغير المستقل قد تراوحت بين (0.391-0.642) وجميعها أقل من (0.80) وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي وخطي بين فرعيات المتغير المستقل (Sekaran & Bougie, 2010, 352).

## 3.8.4 التوزيع الطبيعي

جدول 6/ التوزيع الطبيعي:

| البعد                | معامل الالتواء (Skewness) |
|----------------------|---------------------------|
| القيادة الريادية     | -0.557                    |
| النجاح الإستراتيجي   | -0.602                    |
| الرشاقة الإستراتيجية | -0.504                    |

يبين جدول 6 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها، وذلك للتأكد أن البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي، ويشير جدول 6 أن قيم معامل الالتواء (Skewness) قد بلغت القيادة الريادية (-0.557) وللنجاح الإستراتيجي (-0.602) وللرشاقة الإستراتيجية (-0.504) وجميعها تقع

بين (0 إلى  $\pm 1$ ) وهذا يشير إلى أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي وصالحة لإجراء التحليل الإحصائي (Bohm & Zech, 2010, 263).

تحليل متغيرات الدراسة والفرضيات

أولاً-وصف خصائص عينة الدراسة:

يوضح جدول 7 الخصائص المختلفة لعينة الدراسة

جدول 7 توزيع أفراد العينة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة العملية)

| المقياس              | التكرار                  | النسبة % |
|----------------------|--------------------------|----------|
| الجنس                | ذكر                      | 58.9     |
|                      | انثى                     | 41.1     |
| الفئة العمرية        | أقل من 30 سنة            | 70.8     |
|                      | من 30- أقل من 40 سنة     | 22.3     |
|                      | من 40- أقل من 50 سنة     | 5.0      |
|                      | من 50 سنة فأكثر          | 2.0      |
| المؤهل العلمي        | الدبلوم وأقل             | 2.0      |
|                      | البكالوريوس              | 85.6     |
|                      | الماجستير                | 10.9     |
|                      | الدكتوراه                | 1.5      |
| المسمى الوظيفي       | مدير مشروع               | 12.9     |
|                      | مدير تنفيذي              | 9.9      |
|                      | رئيس قسم                 | 17.3     |
|                      | موظف                     | 59.9     |
| سنوات الخبرة العملية | أقل من 5 سنوات           | 58.9     |
|                      | من 5 سنوات-أقل من 10 سنة | 25.2     |
|                      | من 10 سنة-أقل من 15 سنة  | 6.9      |
|                      | 15 سنة فأكثر             | 8.9      |
| المجموع              | 202                      | 100%     |

نلاحظ من جدول رقم 7 أن (58.9%) من عينة الدراسة من الذكور و(41.1%) من الإناث، وأن النسبة الأكبر للفئة العمرية كانت لفئة (أقل من 30 سنة) حيث بلغت نسبتهم (70.8%) أما فيما

يتعلق بالمؤهّل العلمي فقد كانت النسبة الأعلى (85.6%) لحملة درجة البكالوريوس ثم الماجستير يليها الدبلوم وأقل، وأخيراً النسبة الأقل (1.5%) لحملة الدكتوراه، وأما بالنسبة للمسمى الوظيفي فقد احتلت فئة الموظفين ما نسبته (59.9%) فيما كانت أقلها فئة المديرين التنفيذيين بنسبة (9.9%) وأخيراً متغير عدد سنوات الخبرة فقد كانت النسبة الأكبر (58.9%) للفئة (أقل من 5 سنوات) والنسبة الأقل للفئة (من 10 سنة - أقل من 15 سنة) بنسبة (6.9%).

#### ثانياً- الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

جدول 8/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المختلفة:

| المتغيرات                  | المتوسط<br>ط<br>الحساب<br>ي<br>Mean | الانحراف<br>المعياري<br>St<br>Deviation<br>n | الترتيب<br>ب | الأهمية<br>النسبية<br>ة |
|----------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|--------------|-------------------------|
| • اداة الريادية            | 4.22                                | 0.47                                         | -            | عالية                   |
| الرؤية الاستراتيجية        | 4.20                                | 0.60                                         | 4            | عالية                   |
| الاستباقية                 | 4.23                                | 0.56                                         | 2            | عالية                   |
| تحمل المخاطر               | 4.01                                | 0.63                                         | 5            | عالية                   |
| استغلال الفرص              | 4.21                                | 0.63                                         | 3            | عالية                   |
| الالتزام                   | 4.44                                | 0.51                                         | 1            | عالية                   |
| • النجاح الإستراتيجي       | 4.19                                | 0.49                                         | -            | عالية                   |
| التكيف والاستجابة للتحديات | 4.04                                | 0.61                                         | 4            | عالية                   |
| النمو                      | 4.18                                | 0.60                                         | 3            | عالية                   |
| البقاء                     | 4.24                                | 0.63                                         | 2            | عالية                   |
| الابتكارات المستمرة        | 4.30                                | 0.59                                         | 1            | عالية                   |
| • الرشاقة الإستراتيجية     | 4.15                                | 0.52                                         | -            | عالية                   |

يشير جدول 8 أن المتوسط العام لمتغير القيادة الريادية (4.22) ويعكس مستوى عالي من الموافقة، وأن الأهمية النسبية لجميع أبعاده الفرعية كانت عالية، حيث جاء الالتزام في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.44) بينما جاء بعد تحمل المخاطر في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01)، كما تبين المتوسط العام لمتغير النجاح الاستراتيجي (4.19) وأن الأهمية النسبية لجميع أبعاده الفرعية كانت عالية، حيث جاء بعد الابتكارات المستمرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30) بينما جاء بعد التكيف والاستجابة للتحديات بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.04)، كما

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتغير الوسيط (الرشاقة الإستراتيجية) كانت (4.15) وبأهمية نسبية عالية للكل. اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:  $H_01$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال". ولقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وكانت النتائج كما يلي:

جدول 9 ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الأولى

| النموذج<br>Model | ملخص النموذج<br>Model Summary <sup>b</sup> | تحليل التباين<br>ANOVA <sup>b</sup> |          |                    |
|------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|----------|--------------------|
|                  | R                                          | R <sup>2</sup>                      | F        | Sig. F             |
|                  | معامل الارتباط                             | معامل التحديد                       | المحسوبة | درجة الحرية        |
| 1                | 0.814 <sup>a</sup>                         | 0.662                               | 76.822   | 5                  |
|                  |                                            |                                     |          | 0.000 <sup>a</sup> |

a: المتنبئ: الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية، تحمل المخاطر، استغلال الفرص، الالتزام  
b: المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي

يتبين من جدول 9 ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.814$ ) مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الريادية بأبعادها، والنجاح الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الشركات الريادية في مجمع الملك الحسين للأعمال، كما يلاحظ أن معامل التحديد  $R^2$  لأبعاد المتغير المستقل قد بلغت (0.662) وهذا يعني أن القيادة الريادية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (66.2%) من التباين في النجاح الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة. ويلاحظ من جدول 9 تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (76.82) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وعند درجة حرية (DF=5)، وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية الانحدار.



## جدول 10 نتائج تحليل المعاملات

| النموذج Model       | المعاملات غير المعيارية<br>Unstandardized | المعاملات المعيارية<br>Standardized | T     | Sig t |
|---------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|-------|-------|
| 1                   | Coefficients                              | Coefficients <sup>a</sup>           |       |       |
|                     | B                                         | Beta/ $\beta$                       |       |       |
| الثابت (Constant)   | 0.474                                     | -                                   | 2.385 | 0.018 |
| الرؤية الإستراتيجية | 0.083                                     | 0.102                               | 1.772 | 0.078 |
| الاستباقية          | 0.214                                     | 0.245                               | 4.177 | 0.000 |
| تحمل المخاطر        | 0.164                                     | 0.211                               | 3.494 | 0.001 |
| استغلال الفرص       | 0.122                                     | 0.156                               | 2.482 | 0.014 |
| الالتزام            | 0.290                                     | 0.304                               | 5.536 | 0.000 |

a: المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي

وتبين من جدول 10 ان قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لبعد الرؤية الإستراتيجية (B=0.083) وبخطأ معياري (0.047)، كما بلغت قيمة ( $\beta=0.102$ ) وأن قيمة (t=1.772) عند مستوى معنوية (Sig=0.078) وهي أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وهذا يثبت عدم معنوية معامل الرؤية الإستراتيجية.

كما ظهر أن قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لبعد الاستباقية (B=0.214) وبخطأ معياري (0.051)، كما بلغت قيمة ( $\beta=0.245$ ) وأن قيمة (t=4.177) عند مستوى معنوية (Sig=0.00) وهي أصغر من (0.05) وهي دالة إحصائياً، وهذا يثبت معنوية معامل الاستباقية.

وكما تبين أن قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لبعد تحمل المخاطر (B=0.164) وبخطأ معياري (0.047)، كما بلغت قيمة ( $\beta=0.211$ ) وأن قيمة (t=3.494) عند مستوى معنوية (Sig=0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً، وهذا يثبت معنوية معامل تحمل المخاطر كما تبين أن قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لبعد استغلال الفرص (B=0.122) وبخطأ معياري (0.049)، كما بلغت قيمة ( $\beta=0.156$ ) وأن قيمة (t=1.903) عند مستوى معنوية (Sig=0.014) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً، وهذا يثبت معنوية معامل استغلال الفرص.

وتبين أن قيمة معاملات الانحدار قد بلغت لبعد الالتزام (B=0.290) وبخطأ معياري (0.052)، كما بلغت قيمة ( $\beta=0.304$ ) وأن قيمة (t=5.536) عند مستوى معنوية (Sig=0.00) وهي أصغر من (0.05) وهي دالة إحصائياً، وهذا يثبت معنوية معامل الالتزام.

وعليه تبين أن (4 مسارات) من معاملات المتغير المستقل الفرعية هي معنوية وهذا يعطي مؤشراً على معنوية المعاملات.

واستناداً لما سبق من التحليل فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الريادية بدلالة أبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال".

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية: Ho2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) بوجود الرشاقة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار للتحقق من وجود أثر غير مباشر للرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية بأبعادها والنجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة.

ويبين جدول 11 نتائج اختبار موائمة النموذج.

جدول 11 ملخص موائمة النموذج

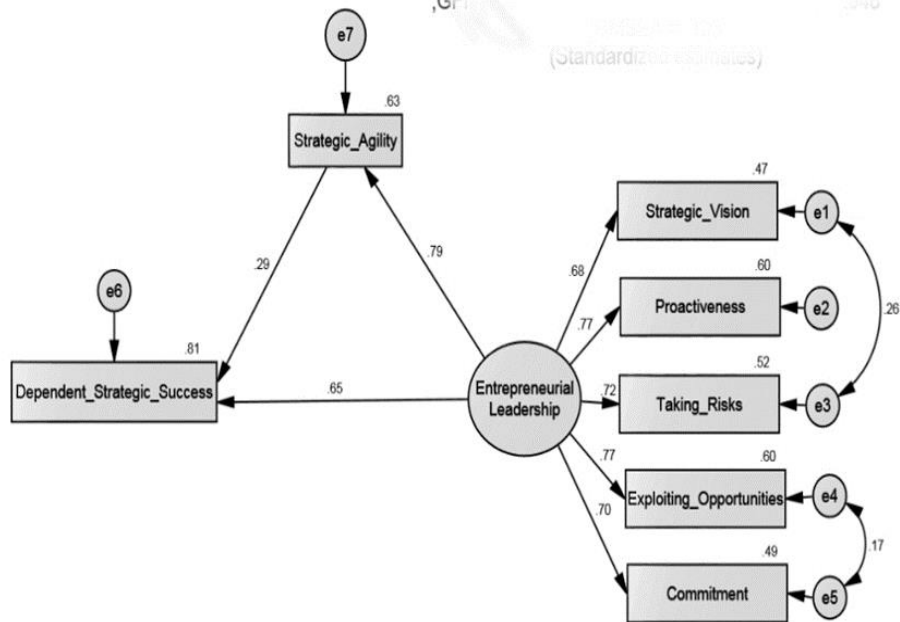
| RAMSEH                  | IFI      | CFI            | GFI         | Sig     | Chi <sup>2</sup> | مؤشر   |
|-------------------------|----------|----------------|-------------|---------|------------------|--------|
| الجزر التربيعي          | مؤشر     | مؤشر           | مؤشر مواءمة | مستوى   | المحسوبة         | الجودة |
| لمتوسطات الخطأ التقريبي | المواءمة | مواءمة المقارن | الجودة      | الدلالة |                  |        |
| 0.103                   | 0.973    | 0.973          | 0.953       | 0.000   | 34.659           | القيمة |

GFI: (Goodness of Fit Index) (مؤشر مواءمة الجودة، من المفترض أن يقترب من الواحد صحيح)

CFI: (Comparative Fit Index) (مؤشر المواءمة المقارن، من المفترض أن يقترب من الواحد صحيح)

RMSEA (Mean Square Error Root): مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي، من المفترض أن يقترب من الصفر

يتبين من جدول 11 أن قيمة ( $\chi^2=34.659$ ) المحسوبة عند مستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.00$ ) وهي ذات دلالة إحصائية. ويتبين من الجدول أن مؤشر مواءمة الجودة قد بلغ ( $\text{GFI}=0.953$ ) ومؤشر الموائمة المقارن ( $\text{CFI}=0.973$ )، ومؤشر المواءمة ( $\text{IFI}=0.973$ ) وجميعها تقترب من العدد (1). كما تبين أن جذر متوسط الخطأ التقريبي ( $\text{RAMSEH}= 0.103$ ) وهي تقترب من (الصفر). وكل ما سبق يؤيد مواءمة النموذج.



والشكل (2) يوضح نتائج تحليل المسار لبيان الأثر غير المباشر

## جدول 12 "نتائج تحليل المسار":

| المسار                                    | "الأثر المباشر<br>المعياري" | "الأثر غير المباشر<br>المعياري" | "الأثر الكلي<br>المعياري" |
|-------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| القيادة الريادية → النجاح الاستراتيجي     | 0.652                       | 0.229                           | 0.881                     |
| القيادة الريادية → الرقابة الاستراتيجية   | 0.795                       | ---                             | ---                       |
| الرقابة الاستراتيجية → النجاح الاستراتيجي | 0.289                       | ---                             | ---                       |

لقد تبين من جدول 12 أن الأثر المباشر المعياري للقيادة الريادية بأبعادها في النجاح الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة قد بلغ (0.652) ويظهر في الجدول أيضا أن الأثر المباشر المعياري للقيادة الريادية بأبعادها على الرقابة الإستراتيجية قد بلغ (0.795)، وكذلك تبين أن الأثر المباشر المعياري للرقابة الإستراتيجية في النجاح الإستراتيجي قد بلغ (0.289) وجميعها معنوية. وكما تبين أن الأثر غير المباشر المعياري للرقابة الإستراتيجية قد بلغ (0.229) وعليه فإن وجود الرقابة الإستراتيجية استطاع أن يفسر ما نسبته (22.9%) من التباين في النجاح الإستراتيجي كوسيط جزئي.

وأخيرا يظهر جدول 12 أن الأثر الكلي المعياري للقيادة الريادية بأبعادها مجتمعة في النجاح الإستراتيجي بوجود الرقابة الإستراتيجية قد أصبح (88.1%).

واعتمادا على ما سبق فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بأبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (التكيف والاستجابة للتغيرات، والنمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) من خلال وجود الرقابة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال".

## مناقشة النتائج والتوصيات:

## أولا: النتائج

لقد تبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الريادية بدلالة أبعادها (الرؤية الإستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستغلال الفرص، والالتزام) في النجاح الإستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة

(التكيف والاستجابة للتغيرات، النمو، والبقاء، والابتكارات المستمرة) في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال".

حيث تبين أن القيادة الريادية قد فسرت ما نسبته (66.2%) من التباين في النجاح الإستراتيجي وقد تبين أن الشركات تولي اهتماما أكثر في بعد (الالتزام) في تحقيق النجاح الإستراتيجي حيث جاء هذا البعد في المرتبة الأولى، وبالأهمية النسبية العالية وبوسط حسابي (4.44)، بينما جاء بعد (تحمل المخاطر) في المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية أيضا عالية وبمتوسط حسابي (4.01).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصفار والعفاس (2023) التي أشارت إلى وجود تأثير ايجابي فاعل للجودة الريادية بأبعادها الفرعية (الاستباقية، وتحمل المخاطرة) بتحقيق متطلبات النجاح الإستراتيجي في المستشفيات العراقية، ومع دراسة عبد الله ومحمود (2023) التي أكدت على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي قوي، وذات دلالة معنوية إحصائية بين المتغير المستقل إدراك واقتناص الفرص، والمتغير التابع النجاح الإستراتيجي بأبعاده لشركات الاتصالات العراقية، كما اتفقت مع دراسة نافع وشاهين (2023) التي دلت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة، والنجاح الإستراتيجي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السعادة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة كمتغير مستقل الذي من أبعاده (الالتزام والمشاركة)، والنجاح الإستراتيجي في شركات قطاع البترول المبحوثة، واتفقت مع نتائج دراسة الحواجرة (2018) التي أكدت على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها التي من ضمنها (القيادة الريادية) في النجاح الإستراتيجي، كما اتفقت النتائج مع دراسة Bagheri et al. (2020) التي أكدت على أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للقيادة الريادية التي يمارسها الرؤساء التنفيذيين لتحسين سلوك العمل الابتكاري لموظفيهم، من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية للإبداع الفردي والجماعي.

كما أظهرت نتائج تحليل المسار "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الريادية في النجاح الإستراتيجي من خلال الرقابة الإستراتيجية في الشركات الريادية الأردنية في مجمع الملك الحسين للأعمال"، حيث أن الرقابة الإستراتيجية قد فسرت ما نسبته (22.9%) من التباين في النجاح الإستراتيجي، وأن الأثر الكلي المعياري للقيادة الريادية بأبعادها مجتمعة في النجاح الإستراتيجي بوجود الرقابة الإستراتيجية قد أصبح (88.1%)، وهذا يدل على أن الشركات الريادية تطبق الرقابة الإستراتيجية بين مستوياتها الإدارية لتفعيل قيادتها الريادية التي تسعى من خلالها لتحقيق النجاح الإستراتيجي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة حسين وسعيد (2023) الأثر الفاعل للقيادة الريادية في الرشاقة الإستراتيجية في بيئة الهيئة الوطنية للاستثمار في العراق، من خلال وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الريادية بأبعادها مجتمعة (الاستباقية، والإبداع، والمخاطر) في الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة، كما اتفقت مع نتائج دراسة المواضبة والبشاشة (2022) إلى وجود أثر للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها في النجاح الإستراتيجي في مؤسسة الضمان الاجتماعي محل الدراسة، واتفقت مع دراسة (2023) Amini and Rahmani التي أشارت إلى أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير كبير على القدرات التنافسية بأبعادها التي من ضمنها بعد (الابتكار) للمصارف الخاصة في إيران.

#### ثانياً: التوصيات

بضرورة تعزيز تطبيق مفهوم القيادة الريادية في الشركات المبحوثة بحيث يكون لها الأثر الإيجابي الأكبر في تحقيق النجاح الإستراتيجي، والإيعاز لها بضرورة عقد ورشات تدريبية متخصصة لتدريب الموظفين ورفع كفاءتهم، وضرورة قيام الشركات المبحوثة بزيادة الوعي بملاحظة وتحمل المخاطر والسعي دوماً لاستغلال الفرص المواتية في بيئتها التنافسية المحيطة.

#### • المراجع:

##### أولاً-المراجع العربية:

- إبراهيم، إبراهيم خليل، عبود، سهاد فيصل، وفنجان، نمارق عبود (2022). إستراتيجيات الإستشعار البيئي كمدخل لتحقيق النجاح الإستراتيجي لمؤسسات الأعمال من خلال الدور الوسيط للبراعة الإستراتيجية. *مجلة كلية التراث الجامعة*، 1 (33)، 10-24.
- بندلتون، ديفيد، وفرهام، أدريان (2019). *كل ما يجب معرفته عن القيادة*. (ترجمة: عاصم سيد) المجموعة العربية للتدريب والنشر. (سنة النشر الأصلية: 2016)
- التميمي، إياد فاضل، والخشالي، شاكر جار الله (2015). أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11 (3)، 641-667.
- جوردون، جون (2023). *قوة القيادة الإيجابية*. (ترجمة: مكتبة جرير للنشر والتوزيع) مكتبة جرير للنشر والتوزيع (سنة النشر الأصلية 2017).

- حسين، فهد علي، وسعيد، هديل كاظم (2023). القيادة الريادية وتأثيرها في الرقابة الإستراتيجية: دراسة تحليلية في بيئة الهيئة الوطنية للاستثمار. *مجلة جامعة الإمام جعفر الصادق للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 3(3)، 304-255.
- الحنيطي، هيثم خلف (2020). *مبادئ ريادة الأعمال ما بين النظرية والتطبيق*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحواجرة، كامل محمد (2018). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 14(3)، 444-413.
- الركابي، كاظم نزار (2004). *الإدارة الإستراتيجية، العولمة، والمنافسة*. داروائل للنشر والتوزيع.
- الروقي، صيته مفرح، والمستادي، ولاء عبد الله (2024). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على موظفي جامعة تبوك). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(6)، 86-69.
- الزعبي، خالد، الشرايري، معتصم عبد الله، وخصاونة، معن يوسف (2021). أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي -دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 5(21)، 21-1.
- سلطان، حكمت رشيد، وعثمان، محمود محمد أمين (2021). *الريادة منظور إستراتيجي*. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- سليمان، يوستينا رزق، فتحي، عبير محمد، وسليمان، مريمهان رزق (2024). أثر الذكاء الاصطناعي علي الرقابة الإستراتيجية في شركات الطيران: شركة مصر للطيران كدراسة حالة. *مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات*، 8(1/1)، 61-41.
- الشمري، أحمد عبد الله، والدليمي، محمود فهد (2018، 9-10 إبريل). دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز خصائص القيادة الريادية في المنظمات الصناعية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة. [المؤتمر الدولي الثالث عشر] المنعقد تحت مسمى الجامعات وسوق العمل المتطلبات والاحتياجات تحت رؤية 2030. *مجلة الإدارة والإقتصاد*، (1)، 191-162. جامعة كربلاء، العراق.

- الشمري، حمد عبد الله، محسن، أمجد حميد، وتقي، ليث ضياء (2021). تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في بعض كليات جامعة كربلاء - بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من العاملين. *مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء*، 10 (40)، 1-16.
- الصفار، سراب رزاق، والعفاس، الحبيب (2023). علاقة الجودة الريادية بتبني متطلبات النجاح الإستراتيجي في سياق التأثير التفاعلي للقيادة بالتناغم - دراسة إستطلاعية على الأطباء و الممرضين في مستشفى الحلة التعليمي ومستشفى الإمام الصادق التعليمي ببابل. *المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيا*، 18 (1) 73-94.
- الصياد، محمد عبده حمود، والسنباتي، توفيق مصلح (2024). أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية*، 1 (1)، 633-658.
- عباس، عيبر (2021). القيادة الريادية وأثرها على إبداع الموظفين - الدور الوسيط للقوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، 31 (3)، 39-99.
- عبد الله، أحمد علي، ومحمود، ناجي عبد الستار (2023). دور إدراك واقتناص الفرص في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الإتصالات العراقية. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 5 (2)، 289-302  
<https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.2.16>
- العمرو، حمزة نائل، والزعبي، خالد (2022). أثر القيادة الريادية على التجديد الإستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. *مؤتمر للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 35 (5)، 227-270.
- القحطاني، محمد بن دليم (2019). بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية وإحترافية وطموحة. بلورب للنشر والطباعة الإلكترونية.
- كافي، مصطفى يوسف (2022). *الإدارة الرشيقة والجداريات القيادية*. مؤسسة الوراق.
- الكبيسي، صلاح الدين، وحسن، رنا فلاح (2016). علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الإستراتيجي - بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24 (12)، 18-35.



اللافي، خالد خلف (2023). أثر الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية على النجاح الإستراتيجي في البنوك الإسلامية الأردنية. *المجلة الدولية للإدارة والتسويق*، 13 (1)، 1-10.

اللمسي، عادل حلي (2021). الرقابة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. *مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس*، 45 (4)، 303-384.

محمد، جمال عبد الله (2014). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. دار معتز للنشر والتوزيع.

المري، محمد راشد، والبشاشة، سامر عبد المجيد (2020). أثر الرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 20 (1)، 1-21. <https://doi.org/10.12816/0055668>

منصور، منار منصور (2022). واقع تطبيق القيادة الريادية لدى مديري التعليم العام من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتهكم التنظيمي. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 18 (2)، 247-304.

المواضية، عارف شاكر، والبشاشة، سامر عبد المجيد (2022). أثر الرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. مؤته للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37 (3)، 267-302.

نافع، وجيه عبد الستار، وشاهين، نورهان محمد (2023). دور السعادة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الناعمة والنجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية على قطاع البترول. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 15 (2)، 1-46.

الناقعة، إسلام محمد (2023). *ريادة الأعمال*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ناوشاد، محمد (2021). التحقيق في محددات القيادة الريادية في الشركات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية المستدامة للمملكة العربية السعودية. *مجلة اقتصاديات التمويل الآسيوي والأعمال*، 8 (4)، 225-237.

النجار، عماد عبد العزيز، وعرب، مني أحمد (2023). الإبداع الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الريادية والنجاح الريادي دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. *مجلة البحوث الإدارية*، 41 (1)، 1-36.

النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعبي، ماجد (2024). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي* (ط6). دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهندال، عبد الوهاب، وطه، حسنين (2022). تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13 (3)، 1178 - 1208.

يوسف، شريف محمد (2023). القيادة الريادية ودورها في إستشراف المستقبل كمدخل لتعزيز تنافسية المنظمات بالتطبيق على شركات الاتصالات. *المجلة العربية للإدارة*، 43 (1)، 115 - 135.

يوسف، شيرين وسيم (2020). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الإستراتيجي للجامعات المصرية - تصور مقترح. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم النفسية والتربوية*، 14 (7)، 123 - 203.

ثانياً-المراجع الأجنبية:

Amini, Mahyar, & Rahmani, Ali (2023). How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks? *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 10(1), 8399-8406.

Bagheri, Afsaneh (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 6(3), 2-8. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2017.10.003>

Bagheri, A., Akbari, M., & Artang, A. (2020). How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior. The mediating role of individual and team creativity self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 1-18. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2020-0281>

Bohm, Gerhard, & Zech, Gunter (2010). *Introduction to statistics and data analysis for physicist* (3<sup>rd</sup> ed.). Verlag Deutsches Elektronen Synchrotron.

Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43, 370-382.

Fernando, Ralph (2019). *Agile Strategy: How to Create a Strategy Ready for Anything*. Pearson Education.

Harrington, H. James (2019). *Creativity, Innovation, & Entrepreneurship: the only way to renew your organization*. Taylor & Francis Group, LLC.

Hisrich, Robert D., & Ramadani, Veland (2017). *Effective Entrepreneurial Management: Strategy, Planning, Risk Management, and Organization*. Springer Texts in Business and Economics. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-50467-4>

Hisrich, Robert D., Peters, Michael P., & Shepherd, Dean A. (2017). *Entrepreneurship (10<sup>th</sup> ed)*. Published by McGraw-Hill Education.

Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Camp, S. Michael, & Sexton, Donald L. (2002). *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Wiley. <https://doi.org/10.1111/b.9780631234104.2002.00001.x>

Kumkale, İlknur (2016). Organization's tool for creating competitive advantage: Strategic Agility. *Balkan Near East. J. Soc. Sci.* 2(3), 118–124.

Laverty, Michael, & Littel, Chris (2020). *Entrepreneurship*. OpenStax, Rice University.

Lewis, M.W., Andriopoulos, C., & Smith, W.K. (2014). Paradoxical leadership to enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77.

Mbaka, R., & Mwange, A. (2024). An exploration of the key success factors of public-private partnerships as alternative social infrastructure financing strategy: The case of the health sector in Lusaka, Zambia. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 5(2), 138-146.

Njoku, Charity C. (2022). An examination of Human resource practices as strategic Success factor for multinationals. *African Journal of Advancement in Mass Communication and Management*, 8(2), 107-118.

Prieto, L., C. (2010). Proactive personality and entrepreneurial leadership: exploring the moderating role of organizational identification and political skill. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(2), 115- 130.

Renko, M., Tarabishy, A., Carsrud, A.L., & Brannback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership. *Journal of Small Business Management*, 53(1) 54-74.

Saunders, M., Lewis, P., & Thronhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8<sup>th</sup> ed.). Pearson.

Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010). *Research method for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons Ltd.