

## The Role of Entrepreneurial Leadership in Promoting Organizational Innovation: A Field Study at the General Company for Food Products

Hussam Dawood Abdullah

Ministry of Higher Education and Scientific Research, Baghdad, Iraq

### ABSTRACT

This study aims to explore the role of entrepreneurial leadership in enhancing organizational innovation at the General Company for Food Products / Baghdad, one of the companies affiliated with the Ministry of Industry and Minerals. The significance of the study stems theoretically from the novelty of the examined variables and practically from the need to strengthen organizational innovation practices in order to improve institutional performance quality. Accordingly, the researcher adopted the descriptive-analytical approach and utilized the questionnaire as the primary data collection instrument. The data were statistically analyzed using modern statistical techniques after verifying the validity and reliability of the instrument in accordance with psychometric properties. To achieve the research objectives, validated measurement scales were adopted based on a five-point Likert scale and applied to a sample of (100) administrative and technical employees, in addition to conducting semi-structured interviews with a number of leaders. The findings revealed a positive and statistically significant relationship between entrepreneurial leadership and organizational innovation, as well as a significant effect of leadership on enhancing organizational creativity. The study recommended adopting supportive entrepreneurial leadership models to empower human resources, ensure innovation sustainability, and address future challenges effectively.

**Keywords:** *Entrepreneurial leadership, organizational innovation, work environment, General Company for Food Products*

### دور القيادة الريادية في تعزيز الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للمنتجات الغذائية

حسام داود عبدالله

مركز الوزارة ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، بغداد، عراق

**الملخص** يتمحور البحث حول استكشاف دور القيادة الريادية في تعزيز الابتكار التنظيمي في الشركة العامة للمنتجات الغذائية/ بغداد، إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن. وتنبع أهمية البحث نظرياً من حداثة المتغيرات المدروسة، وعملياً من الحاجة إلى تعزيز ممارسات الابتكار التنظيمي لتحسين جودة الأداء المؤسسي. لذا اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم أداة الاستبانة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها احصائياً باستخدام الوسائل الاحصائية الحديثة بعد التحقق من صدقها وثباتها وفق الخصائص السيكومترية، ولغرض تحقيق اهداف البحث قام الباحث بتبني مقاييس المتغيرات وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الابعاد وبعد التأكد من سلامة المقياس طبق على عينة مكونة من (100) فرد من العاملين الاداريين والفنيين، فضلاً عن إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع عدد من القيادات، حيث أظهرت النتائج الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الريادية والابتكار التنظيمي، فضلاً عن تأثير معنوي للقيادة في تعزيز الإبداع التنظيمي. وأوصى البحث بضرورة تبني نماذج قيادية ريادية داعمة للكوادر البشرية لضمان استدامة الابتكار ومواجهة التحديات المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الريادية ، الابتكار التنظيمي ، بيئة العمل ، الشركة العامة للمنتجات الغذائية

E-mail address:

[hussamsooma894@gmail.com](mailto:hussamsooma894@gmail.com)

Received 27 March 2025،

Accepted 25 September 2025

## 1. المقدمة

## أولاً : منهجية البحث

3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الريادية وابعادها وبين متغير الابتكار التنظيمي وابعاده في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية؟

## أهمية البحث

1. تسليط الضوء على شمول انواع المصادر العلمية الحديثة كافة التي تتحدث عن موضوع القيادة الريادية والابتكار التنظيمي.
2. تأتي أهمية البحث من الناحية النظرية من أهمية وحداثة المتغيرات التي يلقي الضوء عليها.
3. أن هذا البحث يوفر مؤشرات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارات الشركات الانتاجية في العراق لتطوير قدراتها القيادية وتعزيز ثقافة الابتكار، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وجودة تقديم المنتجات والخدمات مما ينعكس إيجاباً على الصحة العامة والأستقرار الاجتماعي.
4. تحليل دراسة واقع ممارسات القيادة الريادية في الشركة العامة لصناعة المنتوجات الغذائية وتحديد الجوانب الايجابية والسلبية والمعوقات في تطبيقها.
5. يعد هذا البحث من البحوث والدراسات الاولية والذي أتى من أجل تحسين بيئة العمل في واقع الشركة من خلال خلق وابتكار افكار حديثة للقادة تواكب التطورات الحديثة.

## مشكلة البحث

تواجه الشركات الإنتاجية في العصر الحديث تحديات متزايدة، لا سيما في فترات الأزمات التي تمثل خطر كبيرة في ادارتها مثال على ذلك الأوبئة والكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية ، ما يفرض عليها التكيف السريع والابتكار المستمر في أساليب تقديم خدماتها. وفي هذا السياق تبرز القيادة الريادية كأحد العوامل الجوهرية التي تسهم في تمكين المنظمات من تجاوز هذه الأزمات وتحقيق التميز التنظيمي من خلال تعزيز الابتكار التنظيمي وما يصاحبه من ابعاد. فالقيادة الريادية لا تقتصر على إدارة الأزمات فحسب، بل تتعدى ذلك لتشمل تحفيز الموظفين، وخلق بيئة عمل مرنة، وتشجيع التجريب والتعلم، وهي ممارسات حيوية في تطوير الحلول الإبداعية لمواجهة الظروف الطارئة. من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الريادية في تعزيز الابتكار التنظيمي ، من خلال دراسة ميدانية اجريت في الشركة العامة للمنتجات الغذائية الغرض منها فهم آليات التفاعل بين القيادة والممارسات الابتكارية في ظل السياقات الحرجة.

## إهداف البحث

1. التعرف على مفاهيم القيادة الريادية داخل بيئة العمل.
2. التعرف على مفاهيم الابتكار التنظيمي في بيئة العمل.
3. دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير القيادة الريادية ومتغير الابتكار التنظيمي في الشركة العامة لصناعة المنتوجات الغذائية.

## فرضيات البحث

تم صياغة فرضيتان رئيسيتان واللذان تجسدان أهداف البحث المراد تحقيقها ، وضمن المخطط الفرضي الذي تم وضعه له وهما كالاتي :

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى "توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية معنوية بين القيادة الريادية بأبعادها والابتكار التنظيمي بابعاده" ، وتتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية وكالاتي:

"توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الرؤية الاستراتيجية و الأبتكار التنظيمي"

"توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية معنوية ما بين بعد تقبل المخاطر والأبتكار التنظيمي"

"توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية معنوية ما بين بعد استغلال الفرص والأبتكار التنظيمي"

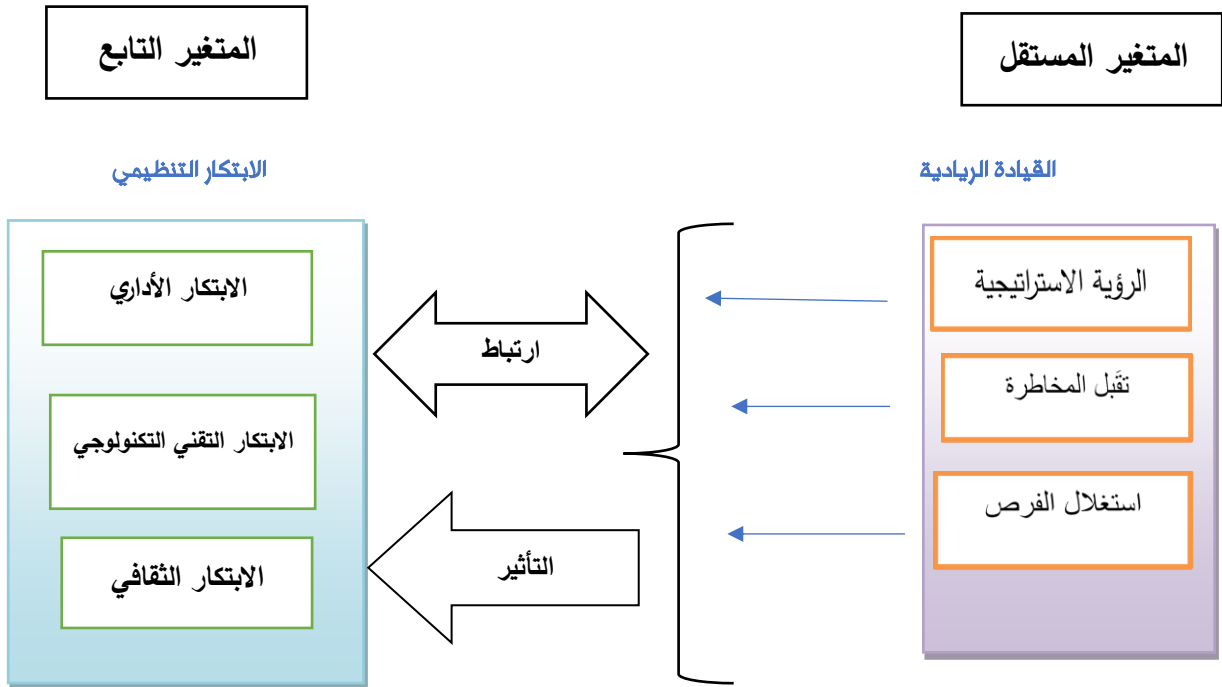
تعد الشركة العامة للمنتوجات الغذائية احدى شركات وزارة الصناعة والمعادن في العراق والتي تقدم الخدمات الانتاجية المتنوعة في صناعة المنتجات الغذائية الوطنية عامةً، وبالنظر الى طبيعة عمل تلك الشركة وما يشهده البلد من ظروف اقتصادية تنعكس على الواقع الانتاج تشهد هذه الشركة تحديات متعددة تتعلق بتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم منتوجاتها ذات جودة عالية ومتميزة عن المنتجات الاخرى لا سيما في سوق المنافسة وسط بيئة عمل تتسم بالتغيرات المتسارعة، والضغوط الاقتصادية، ونقص الموارد وفي ظل هذه التحديات والمنافسة في بيئة العمل وحاجة السوق وما يطرحه من منتجات مختلفة ذات مواصفات متطورة ، هنا تبرز الحاجة إلى نماذج قيادية غير تقليدية قادرة على إحداث تغييرات إيجابية من خلال تحفيز الإبداع وتبني الابتكار التنظيمي، بالرغم من تنامي الاهتمام بمفاهيم القيادة الريادية كأحد العوامل الحيوية التي تدعم الابتكار، ومن هنا تبرز مشكلة البحث في التساؤلات الآتي:

1- ما هو دور القيادة الريادية في تعزيز الابتكار التنظيمي في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية؟

2- ما هي الاجراءات والسياسيات المتبعة من قبل القادة في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل الشركة ؟

- 2- الفرضية الرئيسية الثانية "توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية بين القيادة الريادية بأبعادها والابتكار التنظيمي بأبعاده"، وتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية وكالاتي:
- "توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية ما بين بعد الرؤية الاستراتيجية ومتغير الابتكار التنظيمي".
- "توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية ما بين بعد تقبل المخاطر والابتكار التنظيمي".
- "توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية ما بين بعد استغلال الفرص والابتكار التنظيمي".
- حدود البحث**
- تم اتخاذ عينة من (العاملين، الفنيين) في الشركة العامة لصناعة المنتجات الغذائية.
  - الحدود المكانية: الشركة العامة للمنتجات الغذائية/ بغداد.
  - الحدود الزمنية: عام 2025 م
  - الحدود الموضوعية: تتمثل بمتغيرات الدراسة (القيادة الريادية بأبعادها) و (الابتكار التنظيمي بأبعاده).
  - المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي في تحليل البيانات.

### المخطط الفرضي



- الدراسات السابقة
2. أن أغلب الدراسات السابقة التي أجريت هي دراسات تطبيقية في قطاعات مختلفة وتمت الموافقة عليها واعتمادها على أسلوب الاستبيان.
3. لقد ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والفكري من خلال التجميع والاستشهاد من المراجع.
4. لقد ساهمت الدراسات السابقة في بناء مقياس البحث الحالي من خلال النظر على المقاييس والاستبيانات في الدراسات السابقة.
5. مهدت الدراسات السابقة الطريق للبحث الحالي من خلال فحص العينات السابقة واستخدامها والاستفادة منها في البحث الحالي.
- دراسة (بارق، 2022) بعنوان "دور القيادة الريادية في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من
- الدراسات السابقة
- تعد البحوث والدراسات السابقة من أهم مصادر المعرفة، فهي مصدر أساس الباحثين والمستفدون، لذا يجب على الباحث تزويد الأطراف المعرفية المعنية بالمقاييس وبالمعايير والقضايا المطبقة ومعرفة مشكلة البحث السابقة التي يتناولها وأهم الافتراضات المستخدمة في نموذج البحث، وكذلك فهم النتائج التي توصل إليها البحث وأن لديها إمكانية للمقارنة مع نتائج البحوث الحالية. وتتمثل الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة بالآتي:
1. أن أساس اختيار الدراسات السابقة هو صلتها بموضوع اختيار البحث الحالي ومتغيراته.

القيادات الإدارية والفنية والطبية في مستشفى الكفيل التخصصي" هدفت الدراسة الى اختبار دور القيادة الريادية في تعزيز أبعاد المنظمة الذكية بالتطبيق في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء، اعتمدت الدراسة على ابعاد القيادة الريادية البعد الاستراتيجي والبعد التحفيزي والتنظيمي والشخصي، وأبعاد المنظمة الذكية كالرؤيا الاستراتيجية وثقافة الجدارة والحوافز والمكافآت، شملت العينة (269) فرداً من مديري ورؤساء الاقسام والشعب والوحدات الادارية الطبية والفنية.

دراسة (عجبر، 2018) بعنوان "تأثير القيادة الريادية في الاداء الابتكاري دراسة ميدانية" في عدد من الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط/ العراق. هدفت الدراسة الى معرفة تأثير القيادة الريادية المتمثلة بأبعادها كصياغة السيناريو وتحشيد التابعين على الأداء الابتكاري في الكليات الاهلية التابعة لمحافظة الفرات الاوسط وأستخدمت الدراسة أستبانة لجمع البيانات المتكونه من (128) فرداً واطهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة

### ثانياً : الجانب النظري

#### مفهوم القيادة الريادية:

القيادة الريادية: هي تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي، وذلك من خلال تحسين المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة. (عيد، 2014).

عرفها (MacMilla, 2000) تلك الوظائف التي تلاشت فيها هذه المهارات وتم استبدالها بعقلية «مؤسسية» تركز على العملية والأنظمة وتخفيض المخاطر إلى أدنى حد بدلاً من السلوك الريادي. بينما أشار (الضويان، 2020) على أنها نمط يحقق القيمة المضافة للمنظمات بشكل جوهري ولها الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتلبية احتياجاتهم وتنمية روح الانتماء والولاء للمنظمة بما يحفزهم على العمل من أجل تحقيق غايات المنظمة وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وبما يحفز الشعور لديهم بأن المنظمة تمثل وطن مستقر وآمن.

واشار (Fontana, 2001) بأنها التأثير على المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف التنظيمية التي تنطوي على التأثير في الاخرين لتحقيق هدف معين ، وذلك اعتماداً على الفرص المتاحة واستغلالها والعمل على تحقيق التواصل الفعال ومشاركة الرؤية المستقبلية بين العاملين بغرض التوافق معاً وحشد الجهود نحو الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة بكل مرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة.

واشار (Fontana, 2001) بأنها التأثير على المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف التنظيمية التي تنطوي على التأثير في الاخرين لتحقيق هدف معين ، وذلك اعتماداً على الفرص المتاحة واستغلالها والعمل على تحقيق التواصل الفعال ومشاركة الرؤية المستقبلية بين العاملين بغرض التوافق معاً وحشد الجهود نحو الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة بكل مرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة.

واشار (Fontana, 2001) بأنها التأثير على المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف التنظيمية التي تنطوي على التأثير في الاخرين لتحقيق هدف معين ، وذلك اعتماداً على الفرص المتاحة واستغلالها والعمل على تحقيق التواصل الفعال ومشاركة الرؤية المستقبلية بين العاملين بغرض التوافق معاً وحشد الجهود نحو الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة بكل مرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة.

وَأشار (Nguyen al et, 2020) أنه يقصد بالابتكار مدى توافر القدرات الإبداعية لأصحاب العمل. والتعامل مع الغموض وتحمل العواقب واستكشاف حلو جذرية غير تقليدية نحو دافع التغيير والابتكار داخل المؤسسة في ظل الظروف أو عدم وجود ضمانات وتقدير العواقب. (Bassm,B,M,2008,th4).

بينما يرى كل من (Ali & Sawaeen, 2020) أن الابتكار هو التنفيذ العملي لأفكار التي تؤدي إلى إدخال سلع أو منتجات أو عمليات أو خدمات أو تقنيات أو أعمال فنية أكثر فاعلية جديدة.

### أهمية الابتكار التنظيمي:

إن الابتكار يلعب دوراً حيوياً في تحقيق النجاح والتميز داخل المؤسسة ، إنه يعزز القيمة التنافسية، ويساهم في تحسين الأداء والكفاءة، ويشجع على التفكير الإبداعي وتطوير المهارات. لذا، يجب على المؤسسة أن تولي الابتكار أهمية كبيرة وتخلق بيئة تشجع على الابتكار والتجربة المستمرة للتحسين والتطور. تحسين العمليات الداخلية وتبسيط الهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف وزمن التسليم. لذا ان الإبداع والابتكار عاملان مهمان لنجاح المؤسسات، وهما محركا نمو فعال، فمنهما يتحسن الأداء وتزيد الأرباح وتحدد الفرص الجديدة في السوق، ففي عالم الأعمال اليوم، تزداد أهمية الإبداع أكثر من أي وقت مضى، ومع ظهور وسائل التواصل الاجتماعي أصبح العملاء أكثر كفاءة من ذي قبل وتوسعت خياراتهم، لذا أصبح الابتكار في المؤسسات المبتكرة يخلق حلول طويلة الأمد ويتبنى قواعد للنمو يعزز رضا العملاء. (Drucker, 1985).

### أبعاد الابتكار التنظيمي:

سيتم تناول ابعاد الابتكار التنظيمي فيما يلي ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة وما تم استخدامه من قبل الباحثين (غراوي واخرون، 2008).

أولاً/ بُعد الابتكار الإداري:

سلسلة من مواقف اتخاذ القرارات التي يتبعها العمل الإداري والخطوات المعروفة في تحليل المشاكل وتحديد البدائل وتقييمها واختيار الحل والبدائل المناسب ومتابعة نتائج التنفيذ التي يقوم بها القائد لضمان سير العمل بفاعلية بالاعتماد على المهارات والحرص على التوافق بين الاهداف المؤسسية واحتياجات الافراد. (العساف، 2002).

ثانياً/ بُعد الابتكار التقني أو التكنولوجي:

قدر القائد على أستيعاب وتوظيف وقيادة التحول الرقمي داخل المؤسسة باستخدام تكنولوجيا حديثة كوسيلة لتعزيز الاداء وتحقيق الكفاءة ودعم الابتكار، تعتبر القيادة الفعالة أحد العوامل الرئيسية لنجاح أي مؤسسة في التعامل مع التغييرات التكنولوجية. فالقادة الذين يتمتعون بالرؤية والمعرفة اللازمة لفهم

ثالثاً/ استغلال الفرص / الاستباقية: Proactive

سلوك قيادي يعبر به عن قدرة القادة للتعرف على الفرص المتاحة الكامنة داخل بيئة العمل أو داخل السوق والعمل بفاعلية على تحويلها الى مكاسب استراتيجية ويتضمن التحرك السريع نحو اتخاذ القرار المناسب وتوجيه الموارد بطريقة مدروسة حول التنبؤات والتغيرات البيئية والسوقية والاقتصادية المرتبطة بحاجة السوق رغم التحديات والمخاطر، اذا يظهر القائد الفعال قدرته الاستثنائية على تحويل تلك التحديات الى نوافذ للتقدم والى نقاط القوة ليسهم في تعزيز الاداء المستدام في المؤسسة. (Lreland,R.D,2003,963)

ثانياً/ مفهوم الابتكار التنظيمي: Innovation

عملية مستمرة تتبنى ادخال وتطبيق افكار وسلوكيات وثقافات جديدة متطورة حديثة يتم استخدامها داخل بيئة المؤسسة وضمن الهياكل العمليات الادارية بهدف تحسين الاداء العام وتعزيز القدرة التنافسية باستخدام التكنولوجيا. (Daft,R.L,1978.193).

ويعرف بيتر دراكر الابتكار على انه "التخلي المنظم عن القديم". (نجم ، 2013، ص17).

ويشير (Drucker,1991) ان المنظمات يجب عليها ان تسعى لزيادة أنتاج عملها المعرفي كونه التحدي الكبير في القرن الحالي وانه مصدر الميزة التنافسية ومجسد لقوة الموارد البشرية فهي أصبحت قوة عالمية تبعد وتبتكر الالات والاساليب الحديثة المميزة، كما ان المؤسسات في القرن الحالي تخلق المعرفة وتنشرها باستمرار وتطبقها على تقنية او على منتج جديد. (زكريا مطلق وبشرى هاشم محمد ،ابريل، 2004، 28).

ويرى (Dti innovation,2003,p,19) ان الابتكار هو الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة التي تطرح في الاسواق او تنطوي على انشاء تصاميم جديدة او مفاهيم طرق عمل الاشياء .

كذلك يمكن تعريفه على انه عملية انشاء الفكرة الجديدة وتحويلها الى قيمة اعمال اعلى نحو ابداع او هو فكرة التوصل الى فكرة جديدة وتنفذ في السوق فهو اذن فكرة يتم تحويلها الى منتج جديد ذو قيمة منفعة يشجع حاجة السوق على مستوى الفرد او المؤسسة. (ليث عبدالله ، 2013، ص 144).

1. التحليل وعرض النتائج

أولاً: تقييم جودة المقاييس

انموذج متغير القيادة الريادية

التكنولوجيا وتأثيرها على الأعمال، يمكنهم توجيه المؤسسة نحو النجاح والتطور، لذا يجب على القادة أن يكونوا على دراية بأحدث التطورات التكنولوجية، وأن يكونوا على اطلاع دائم بما يحدث في عالم التكنولوجيا وكيف يمكن أن تؤثر هذه التغيرات على مؤسستهم. (Avolio,2003,p325).

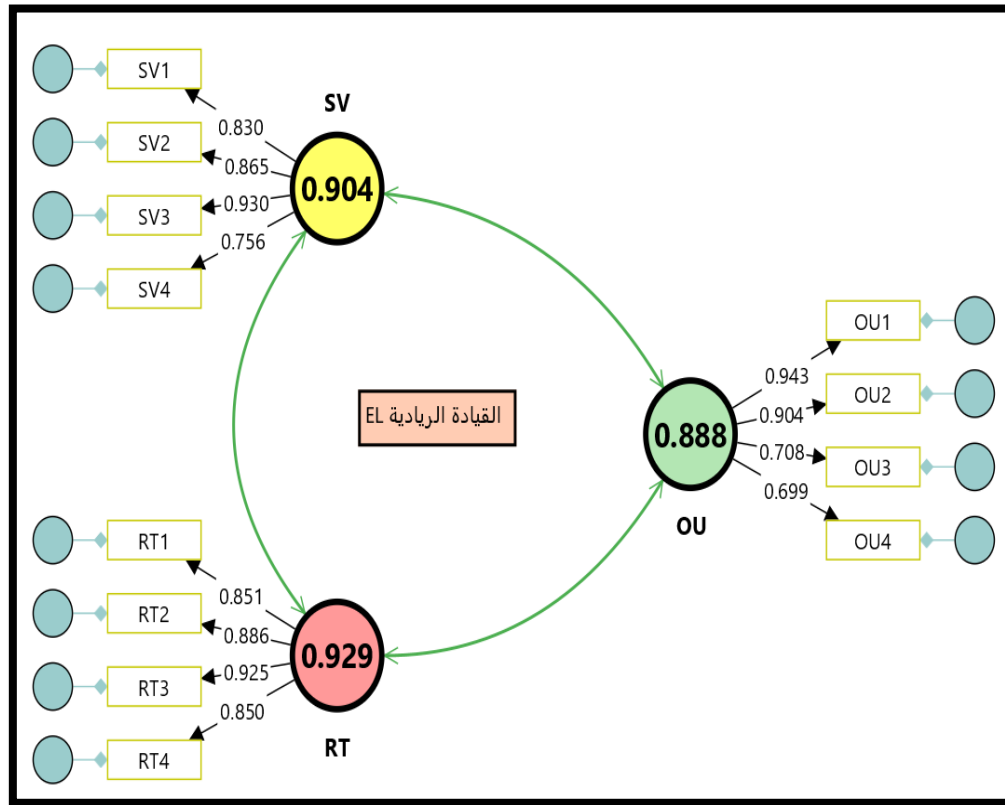
ثالثاً/ بعد الابتكار الثقافي الاضافي:

يوضح الشكل (1) الذي يمثل أسئلة وأبعاد أنموذج القيادة الريادية، أن هذا المتغير يتكوّن من ثلاثة أبعاد أساسية هي (أستغلال الفرص، تقبّل المخاطرة، والرؤية الاستراتيجية)، وواقع (4) فقرات لكل بعد ، وكما يتضح من الجدول (1) قيم الثبات المركب (CR) لجميع أبعاد متغير القيادة الريادية جاءت ضمن الحدود الإحصائية المقبولة، إذ تراوحت بين (0.909 – 0.881 – 0.932) وهي جميعها أكبر من الحد الأدنى المعياري (0.70)، مما يُعدّ مؤشراً قوياً على ثبات المقياس ودقته في قياس البنى النظرية للمتغير. وتشير هذه النتائج إلى وجود اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات المكوّنة لكل بعد، مما يعزز من موثوقية المقياس المعتمد في الدراسة، كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.904 – 0.888 – 0.929) وهي أيضاً تفوق القيمة المقبولة (0.70)، ما يؤكد وجود ثبات داخلي مرتفع واتساق في استجابات أفراد العينة تجاه فقرات متغير القيادة الريادية. ويستدل من ذلك على أن أداة القياس تمتاز بدرجة عالية من الاعتمادية، وأن المشاركين يدركون مفهوم القيادة الريادية بدرجة واضحة ومتشابهة نسبياً في أبعاده الثلاثة ، أما قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) فقد تراوحت بين (0.718 – 0.674 – 0.772) وهي جميعها تفوق القيمة الحدّية (0.50)، مما يدل على أن الأبعاد الثلاثة للقيادة الريادية تُفسّر نسبة مرتفعة من التباين في فقراتها الفرعية، وبذلك يتحقق الصدق التقاربي لمؤشرات هذا المتغير. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن أنموذج القيادة الريادية يتمتع بمستوى عالٍ من الثبات والصدق البنائي، وهو ما يعكس ملاءمة الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي ، تعكس هذه النتائج أن متغير القيادة الريادية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية ليس مجرد سلوك إداري بل منظومة فكرية وسلوكية متكاملة تجمع بين الرؤية المستقبلية، الجرأة الواعية، والقدرة على استثمار الفرص البيئية. فارتفاع مؤشرات الثبات والصدق يدل على أن القيادة في الشركة تمارس الريادة كنهج إداري استراتيجي يوازن بين التفكير المبدع والمخاطرة المحسوبة. كما أن وضوح الارتباط بين الأبعاد الثلاثة يعبر عن نضج إدراكي لدى القيادة في فهم القيادة الريادية بوصفها وسيلة للتجديد والتطوير التنظيمي المستدام.

قدرة القائد على فهم وتأثير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بما يشمل القيم والعادات والتقاليد والانماط السلوكية السائدة في بيئة العمل وتوظيفها لتعزيز الاداء وتحقيق الانسجام بما يتناسب مع التغيرات والتحديات التي تتبنى تقنيات جديدة تحسن اتخاذ القرارات. (Schein,2010,th4).

ثالثاً: الجانب العملي

تم إجراء مسح لمجتمع البحث للعاملين في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية البالغ عددهم (3472) عاملاً ، منهم (1245) من الذكور و (2227) من الأناث ومن ثم تم اخذ عينة عشوائية بسيطة بلغت (100) فرد مجتمعة في الذكور والاناث، وتم توجيه البعض من الاسئلة الخاصة بالمتغيرات على العينة المختارة ، وبدأ الباحث بتوضيح وشرح تلك المتغيرات لعينة الدراسة داخل الشركة المبحوثة للتأكد من بيان إمكانية تطبيق البحث ، عندها تم تصميم استمارة استبيان مخصصة بهذا الموضوع بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الابعاد وعرضها على مجموعة من الخبراء في اختصاص (الادارة ، وادارة الموارد البشرية)، وذلك بهدف قياس الصدق الظاهري والصدق الثبات ومن ثم بعد ذلك تم التأكد في الاستجابة على جميع جوانب الاجابات الخاصة بفقرات الاستبيان في مجتمع العينة المختارة للدراسة بنسبة (88٪) وهي نسبة قابلة للتحليل. ومن ثم تم استعمال البرامج الاحصائية (Spss vir 28) وبرنامج Smart Pls.4 الحديث لاستخراج قيم النسب في قياس مستوى القيادة الريادية والابتكار التنظيمي داخل الشركة، كذلك تم استخدام نفس البرنامج لاثبات الفرضيات الرئيسية والفرعية، وسوف يعتمد البحث الحالي على اسلوب التحليل الوصفي للبيانات كونه الاسلوب المشترك بين جميع الاساليب، والذي لايمكن الاستغناء عنه والذي يوفر عدد كافي من المعلومات المطلوبة للباحث عن موضوع البحث من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة من كتب ورسائل جامعية وأبحاث أكاديمية لوصف المتغيرات المرتبطة بالدراسة بما يحقق أهداف وغايات البحث.



شكل (1) الانموذج الكامل لمتغير القيادة الريادية

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على " برنامج Smart PLS.4 "

يُظهر الجدول (1) أن معاملات التحميل العاملي لفقرات القيادة الريادية تراوحت بين (0.699–0.943)، وجميعها دالة إحصائياً بقيم (T) بين (15.202–8.522) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.990)، مما يؤكد أن جميع الفقرات مؤثرة ومعنوية ويمكن اعتماد الأنموذج بصيغته النهائية في التحليلات اللاحقة، وتشير النتائج إلى أن أبعاد المتغير الثلاثة (استغلال الفرص، تقبل المخاطرة، والرؤية الاستراتيجية) تمثل بصورة متماسكة مفهوم القيادة الريادية، إذ تعكس القدرة على استثمار الفرص بجرأة مدروسة واستشراف المستقبل بوعي إداري متوازن. وبذلك فإن القيادة الريادية في الشركة العامة للمنتجات الغذائية تُعد نمطاً إدارياً قائماً على الابتكار والتجديد والتعلم من التجربة، ما يؤهلها لأن تكون الأساس في تعزيز الابتكار التنظيمي والتطور المستدام.

جدول (1) المؤشرات الاحصائية لمتغير القيادة الريادية

الابعاد الاستئلة <---	Parameter estimates	T	sig	Cronbach's alpha)	Composite reliability	(AVE)
OU1 <- OU	0.943			0.888	0.881	0.674
OU2 <- OU	0.904	15.202	0.000			
OU3 <- OU	0.708	8.787	0.000			
OU4 <- OU	0.699	8.622	0.000			
RT1 <- RT	0.851			0.929	0.932	0.772
RT2 <- RT	0.886	12.003	0.000			
RT3 <- RT	0.925	12.636	0.000			

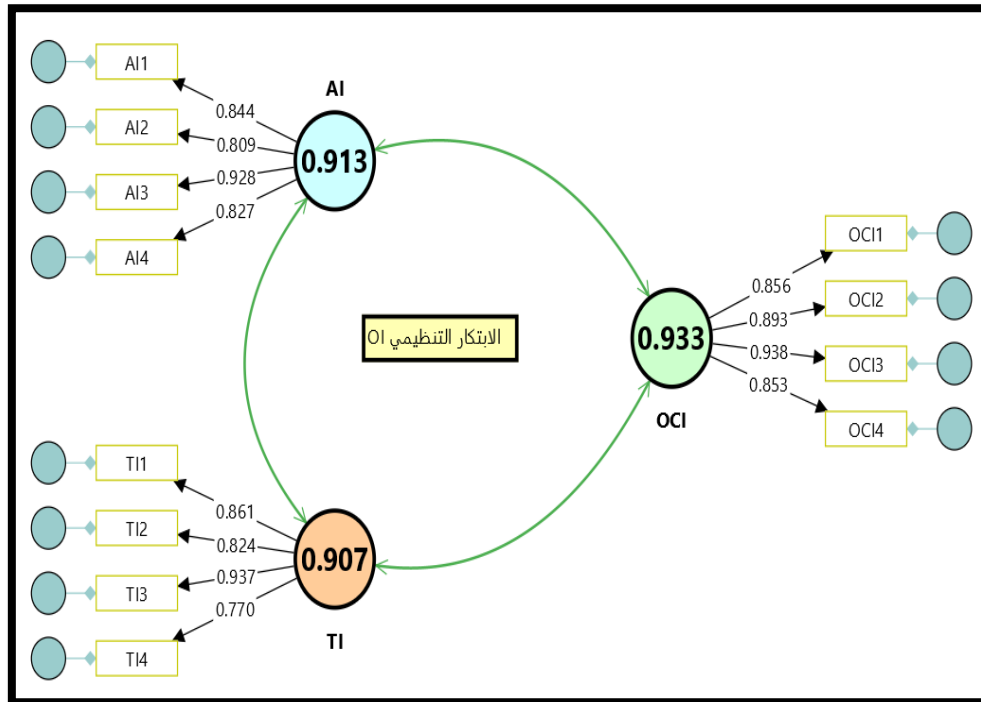
			0.000	10.685	0.850	RT4 <- RT
					0.830	SV1 <- SV
0.718	0.909	0.904	0.000	10.855	0.865	SV2 <- SV
			0.000	11.759	0.930	SV3 <- SV
			0.000	8.522	0.756	SV4 <- SV

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على " برنامج Smart Pls.4 "

**2- انموذج متغير الابتكار التنظيمي**

(AVE) فقد تراوح بين (0.722-0.728-0.785)، وهي قيم أكبر من (0.50)، الأمر الذي يدل على أن الأبعاد الثلاثة تفسر نسبة مرتفعة من التباين في فقراتها وتحقق الصدق التقاربي المطلوب، وهو مؤشر جيد على جودة المقياس المستخدم. وتشير هذه النتائج إجمالاً إلى أن أنموذج الابتكار التنظيمي يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق البنائي، مما يؤهله للاستخدام في التحليل اللاحق ، هذه النتائج تؤكد أن الابتكار التنظيمي ليس مجرد نشاط إداري أو تقني، بل هو فلسفة تنظيمية متكاملة تعبر عن وعي المؤسسة بضرورة التجديد المستمر والتكيف مع التحولات المعرفية والتكنولوجية، وبذلك يعد الابتكار التنظيمي أحد الركائز الفكرية والعملية لتحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي.

يُظهر الجدول (2) نتائج مؤشرات الثبات والصدق البنائي لمتغير الابتكار التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الابتكار الإداري (AI) ، الابتكار الثقافي التنظيمي (OCI) ، والابتكار التكنولوجي (TI) )، إذ بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ للأبعاد على التوالي (0.913, 0.933, 0.907) وهي جميعها أعلى من الحد المقبول (0.70)، مما يدل على وجود ثبات داخلي مرتفع واتساق في إجابات أفراد العينة، كما بلغت قيم الثبات المركب (CR) لكل بُعد (0.915, 0.936, 0.911) وهي كذلك تفوق المعيار الإحصائي المقبول، مما يعكس موثوقية عالية للمقياس وقدرته على القياس بدقة واستقرار. أما متوسط التباين المستخلص



**شكل (2) الانموذج الكامل لمتغير الابتكار التنظيمي**

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart Pls v.4

يُظهر الجدول (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الابتكار التنظيمي معاملات التحميل العاملي بين (0.770-0.937) وجميعها دالة إحصائياً بأبعاده الثلاثة (الابتكار الإداري، الثقافي التنظيمي، والتكنولوجي)، إذ تراوحت بقيم (T) بين (9.175-13.223) وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.990)،

مما يؤكد صدق الفقرات وملاءمة النموذج. وتشير النتائج إلى أن الابتكار الثقافي والتنظيمي حقق أعلى معاملات تحميل، يليه الابتكار الإداري ثم الابتكار التكنولوجي، وهو ما يعكس توازناً في ممارسة الابتكار داخل الشركة العامة للمنتجات الغذائية، كما تظهر النتائج أن الابتكار التنظيمي يتمتع بثبات

جدول (2) المؤشرات الاحصائية لمتغير الابتكار التنظيمي

الابعاد --- الاسئلة	Parameter estimates	T	sig	Cronbach's alpha	Composite reliability	(AVE)
AI1 <- AI	0.844			0.913	0.915	0.728
AI2 <- AI	0.809	9.913	0.000			
AI3 <- AI	0.928	11.759	0.000			
AI4 <- AI	0.827	10.078	0.000			
OCI1 <- OCI	0.856			0.933	0.936	0.785
OCI2 <- OCI	0.893	12.377	0.000			
OCI3 <- OCI	0.938	13.223	0.000			
OCI4 <- OCI	0.853	10.920	0.000			
TI1 <- TI	0.861			0.907	0.911	0.722
TI2 <- TI	0.824	10.672	0.000			
TI3 <- TI	0.937	12.928	0.000			
TI4 <- TI	0.770	9.175	0.000			

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على " برنامج Smart Pls.4 "

بيئة تنظيمية يغلب عليها الحذر والتقييد بالإجراءات الرسمية. وبعد هذا الميل من منظور إداري وفلسفي مؤشراً على ثقافة مؤسسية تميل إلى الاستقرار أكثر من سعيها نحو التجديد، مما قد يحد من تبني سلوكيات ريادية عالية المخاطرة، رغم أن المخاطرة الواعية تمثل جوهر الريادة التنظيمية ومحرك الابتكار في البيئات الديناميكية. لذلك فإن تطوير سياسات تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة سيعزز من مرونة القيادة وقدرتها على مواكبة التغييرات التكنولوجية والسوقية، أما بعد الرؤية الاستراتيجية فقد حقق وسطاً عاماً بلغ (3.248) بمستوى متوسط أيضاً، وبانحراف معياري (1.033) ومعامل اختلاف (31.82٪)، وبوزن نسبي (67.2٪)، ليأتي بالتسلسل الثاني من حيث الأهمية النسبية. وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك جهوداً تبذلها القيادة في صياغة الأهداف طويلة المدى وربطها بالفرص المستقبلية، إلا أن تطبيق هذه الرؤية ما يزال في مرحلة التطوير، إذ تحتاج الخطط والرؤى إلى تحويلها إلى مبادرات ومشروعات واقعية ذات أثر فعلي في تحسين الأداء التنظيمي. ويعكس ذلك إدراكاً متقدماً بأهمية الفكر المستقبلي، لكنه ما يزال يتأثر بقيود البنية الإدارية التقليدية التي تحد من سرعة التنفيذ والتكيف مع المتغيرات التقنية. ومن منظور فلسفة القيادة الريادية، فإن الرؤية المستقبلية تشكل الإطار الذهني الذي يوجه الابتكار والتميز، وكلما كانت الرؤية أكثر وضوحاً ومشاركة من العاملين، كانت فرص الإبداع التنظيمي أعلى، وعند النظر إلى متغير القيادة الريادية ككل، نجد أن الوسط العام بلغ (3.269) بمستوى متوسط، وبانحراف معياري (0.908) ومعامل اختلاف (27.78٪)، وبوزن نسبي (67.084٪)، ليأتي

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

#### 1- القيادة الريادية

يلاحظ من الجدول (3) أن أعلى وسط عام تحقق عند بعد استغلال الفرص إذ بلغ (3.338) وبمستوى متوسط، وبانحراف معياري مقداره (0.942) ومعامل اختلاف (28.22٪)، وبوزن نسبي (67.85٪)، وجاء هذا البعد بالتسلسل الأول من حيث الأهمية النسبية. وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية تولي اهتماماً واضحاً بمتابعة التطورات البيئية والسوقية، وتسعى إلى تحويلها إلى فرص عملية يمكن استثمارها في تطوير الأداء المؤسسي. ويعكس ذلك وجود روح ريادية موجهة نحو التفاعل مع المتغيرات، لكنها ما تزال في حدود الممارسة المتوسطة التي تتطلب تعزيزاً بالآليات التنفيذية والموارد التنظيمية. فإن هذا المستوى يدل على وعي إداري متنامٍ بفلسفة الريادة القائمة على المبادرة والقدرة على اكتشاف الفرص قبل المنافسين، إلا أن هذا الوعي يحتاج إلى دعم من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية محفزة على التجديد والمخاطرة المحسوبة لتتحول المبادرات إلى إنجازات ابتكارية ملموسة، أما أدنى وسط عام فقد تحقق عند بعد قبيل المخاطرة إذ بلغ (3.223) بمستوى متوسط، وبانحراف معياري (1.067) ومعامل اختلاف (33.11٪)، وبوزن نسبي (66.2٪)، ليأتي بالتسلسل الثالث من حيث الأهمية النسبية. ويظهر ذلك أن القيادات الإدارية تميل إلى التحفظ في اتخاذ القرارات الجريئة وتجنب المواقف التي تتضمن درجة من عدم اليقين، وهو ما يعكس

زال محدوداً من حيث التطبيق الفعلي والشمولية التقنية. ويُعد هذا الأمر انعكاساً لواقع العديد من المؤسسات الصناعية العامة التي تواجه تحديات في التمويل، والتدريب، وتحديث البنية التكنولوجية، ومن المنظور الآخر، فإن تبني الابتكار التكنولوجي يُمثل جوهر التحول التنظيمي نحو الكفاءة المعرفية والرقمية، إذ يسهم في خلق بيئة ذكية قادرة على مواكبة التطور الصناعي العالمي، الأمر الذي يتطلب استراتيجيات تكنولوجية شاملة تُفعل التحول الرقمي وتربط بالإبداع الإداري والثقافي، أما بعد الابتكار الثقافي فقد جاء في المرتبة الثالثة بوسط عام (3.238) وبمستوى متوسط، وانحراف معياري (1.082) ومعامل اختلاف (33.41%)، وبوزن نسبي (64.76%). وتُظهر هذه النتيجة أن مستوى القيم والسلوكيات التنظيمية الداعمة للإبداع والمبادرة ما زال متوسطاً، مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية في الشركة تتسم بنمط تقليدي يحتاج إلى تجديد في أنماط التفكير الإداري والتواصل الداخلي، إذ أن الثقافة التنظيمية هي الحاضنة التي تُنضج الأفكار وتحولها إلى سلوك مؤسسي، وبدونها لا يمكن أن يتحقق الابتكار الإداري أو التكنولوجي بصورة مستمرة. وبالتالي فإن إعادة بناء الثقافة التنظيمية على أسس التعاون، والمشاركة، والمخاطرة الواعية، والانفتاح على التجديد، سيسهم في تعميق الممارسات الابتكارية داخل بيئة العمل الصناعي، وعلى المستوى الكلي، بلغ الوسط العام لمتغير الابتكار التنظيمي (3.282) وبمستوى متوسط، وانحراف معياري (0.855) ومعامل اختلاف (26.06%)، وبوزن نسبي (66.4%)، وجاء بالتسلسل الأول من حيث الأهمية النسبية بين متغيرات الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركة العامة للمنتجات الغذائية تمتلك أساساً أولية لبناء منظومة ابتكارية متكاملة، لكنها ما زالت بحاجة إلى تعزيز من خلال قيادة ريادية محفزة، وبنية تنظيمية مرنة، وثقافة مؤسسية تتبنى التغيير، ومن المنظور الإداري والفلسفي، يمكن القول إن الابتكار التنظيمي يمثل حلقة الوصل بين الفكر الريادي والتطبيق العملي، إذ يترجم الرؤية الاستراتيجية والمخاطرة المحسوبة إلى ممارسات قابلة للقياس. كما يُعد الابتكار التنظيمي في السياق الصناعي العراقي خطوة محورية نحو تحقيق التحول المؤسسي وتوليد القيمة الإنتاجية المستدامة، الأمر الذي يتطلب قيادة واعية، واستثماراً في المعرفة، وتكاملاً بين الإنسان والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية.

بالتسلسل الثاني من حيث الأهمية النسبية مقارنة ببقية متغيرات الدراسة. وتُظهر هذه النتائج أن القيادة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية تمارس الريادة بدرجة متوسطة تميل إلى التوازن بين الإقدام والحذر، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة البيئة الصناعية الحكومية التي يغلب عليها الطابع الإجرائي والرقابي، مما يقلل من مساحة المبادرة الفردية، ومن الزاوية الأخرى، تعكس هذه النتائج وجود فجوة بين الوعي الإداري بالممارسات الريادية وتطبيقها الفعلي في الميدان، أي أن القادة يدركون أهمية الابتكار واستغلال الفرص، لكن البيئة التنظيمية والثقافية ما تزال تحد من تفعيل ذلك عملياً. ولذا فإن ترسيخ قيم الريادة والمبادرة وتقبل المخاطرة الواعية يُعد ضرورة استراتيجية لتطوير القدرات القيادية وتحقيق التحول نحو بيئة ابتكارية قادرة على المنافسة داخل قطاع الصناعة الوطني.

## 2- الابتكار التنظيمي

يُلاحظ من الجدول (3) أن أعلى وسط عام تحقق عند بعد الابتكار الإداري، إذ بلغ (3.343) وبمستوى متوسط، وانحراف معياري (1.039) ومعامل اختلاف (31.08%)، في حين بلغت نسبة الوزن النسبي (66.86%)، وجاء هذا البعد بالتسلسل الأول من حيث الأهمية النسبية. وتشير هذه النتائج إلى أن الشركة العامة للمنتجات الغذائية تولي اهتماماً واضحاً بتبني أساليب إدارية جديدة وتطوير إجراءات العمل التنظيمي بما يسهم في تحسين الكفاءة والفاعلية. كما يعكس ذلك وجود اتجاه إداري إيجابي نحو التجديد في النظم والسياسات الإدارية، غير أن هذا التجديد لا يزال في إطار الممارسة المتوسطة، مما يتطلب مزيداً من المرونة في الإجراءات وتعزيز بيئة تشجع على التفكير الابتكاري داخل المستويات الإدارية. ومن منظور فلسفة الإدارة الحديثة، فإن هذا المستوى يعكس بداية تحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الريادية المبتكرة التي تنظر إلى المشكلات بوصفها فرصاً للتطوير وليس مجرد مواقف تحتاج إلى حلول روتينية، أما بعد الابتكار التكنولوجي فقد حقق وسطاً عاماً بلغ (3.265) بمستوى متوسط، وانحراف معياري (1.040) ومعامل اختلاف (31.84%)، وبوزن نسبي (65.3%)، وجاء بالتسلسل الثاني من حيث الأهمية النسبية، وتُظهر هذه النتيجة أن الشركة تسعى إلى استخدام التقنيات الحديثة وأدوات الذكاء الاصطناعي ونظم المعلومات في تطوير عملياتها الإنتاجية والإدارية، لكن هذا السعي ما

الرمز	ابعاد متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	اتجاه الاجابة
SV	الرؤية الاستراتيجية	3.248	1.033	31.82	2	متوسط
RT	تقبل المخاطرة	3.223	1.067	33.11	3	متوسط
OU	استغلال الفرص	3.338	0.942	28.22	1	متوسط
EL	القيادة الريادية	3.269	0.908	27.78	الثاني	متوسط
AI	الابتكار الاداري	3.343	1.039	31.08	1	متوسط
TI	الابتكار التكنولوجي	3.265	1.040	31.84	2	متوسط
OCI	الابتكار الثقافي التنظيمي	3.238	1.082	33.41	3	متوسط
OI	الابتكار التنظيمي	3.282	0.855	26.06	الاول	متوسط

المصدر اعداد الباحث بالاستناد على: برنامج SPSS V.28

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

السلوك الريادي لدى القادة يسهم في ترسيخ ثقافة الابتكار وتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز والتنافسية المستدامة.

أولاً: اختبار الفرضيات بين ابعاد متغير ( القيادة الريادية) ومتغير (الابتكار التنظيمي).

الفرضية الفرعية الاولى "توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الرؤية الاستراتيجية و الابتكار التنظيمي" يوضح الجدول ( 4 ) والشكل ( 3 ) نتائج الاختبار اذ سجلت قيمة معامل الارتباط بين بعد الرؤية الاستراتيجية و الابتكار التنظيمي ما قيمته(0.852\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من (0.05) وبمستوى قوي، اذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة (12.443) وهي اكبر نظيرتها الجدولية البالغة (1.96) وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الرؤية الاستراتيجية و الابتكار التنظيمي) ، تشير النتيجة التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤية الاستراتيجية و الابتكار التنظيمي إلى أن هناك علاقة إيجابية حقيقية بين هذين المتغيرين، بمعنى أن وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى القيادة يسهم في تعزيز مستوى الابتكار التنظيمي داخل الشركة العامة للمنتجات الغذائية . وتدل هذه العلاقة على أن القادة الذين يمتلكون رؤية مستقبلية واضحة، ويعملون على صياغة الأهداف بعيدة المدى وربطها بالفرص البيئية والسوقية، قادرون على تحفيز العاملين نحو الإبداع والتجديد وتبني أساليب عمل مبتكرة . ومن الناحية الإحصائية، فإن وجود الدلالة المعنوية يعني أن هذه العلاقة ليست نتيجة للصدفة، بل تعبر عن تأثير فعلي للرؤية الاستراتيجية في توجيه السلوك التنظيمي نحو الابتكار . هذه النتيجة تؤكد أن الرؤية الاستراتيجية تشكل الإطار الذهني الذي ينطلق منه الابتكار التنظيمي، إذ تساعد القادة على استشراف المستقبل، وتحديد أولويات التطوير، وتهيئة بيئة مؤسسية مرنة تتقبل التغيير، وبذلك يمكن القول إن كلما كانت الرؤية الاستراتيجية أكثر

الفرضية الرئيسية ( الاولى ) "توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية معنوية بين القيادة الريادية والابتكار التنظيمي"

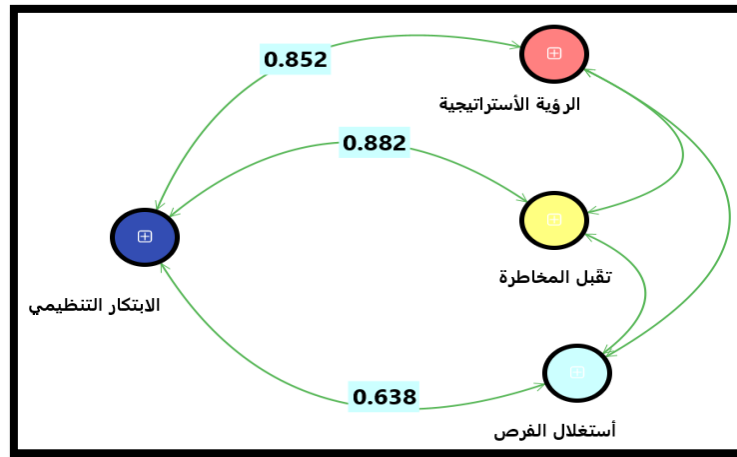
يتبين من الجدول ( 3 ) والشكل (2) نتائج الاحصاء الاستدلالي بين القيادة الريادية في الابتكار التنظيمي اذ يتضح من قيمة (R) ألمستخرجة وبالبالغة (\*\*0.889)، اذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة (13.957) وهي اكبر نظيرتها الجدولية البالغة (1.96). عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد وبالبالغة (0.05) وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الاولى اي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الريادية في الابتكار التنظيمي) تشير النتيجة التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الريادية والابتكار التنظيمي إلى أن هناك علاقة حقيقية ومباشرة بين المتغيرين، أي أن ارتفاع مستوى القيادة الريادية يؤدي إلى تحسن واضح في مستوى الابتكار التنظيمي داخل الشركة العامة للمنتجات الغذائية. ويعني ذلك أن القادة الذين يمتلكون رؤية استراتيجية واضحة، ويتسمون بالقدرة على تقبل المخاطرة واستغلال الفرص، يسهمون في خلق بيئة عمل محفزة على التجديد والإبداع وتبني الأفكار الجديدة . ومن الناحية الإحصائية، فإن وجود دلالة معنوية يشير إلى أن العلاقة ليست ناتجة عن الصدفة، بل هي علاقة قوية يمكن الاعتماد عليها في التفسير والتحليل. هذه النتيجة تؤكد أن القيادة الريادية تمثل المحرك الرئيس للابتكار التنظيمي من خلال قدرتها على توجيه العاملين نحو التغيير الإيجابي، وتوفير الدعم لعمليات التحسين المستمر، وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة في العمل، وبذلك فإن تفعيل

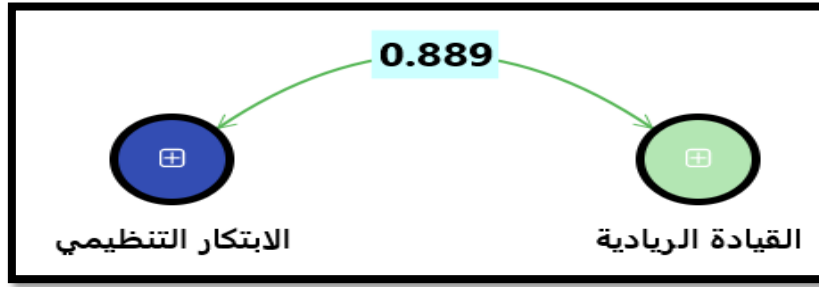
الفرضية الفرعية الثالثة "توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد أستغلال الفرص ومتغير الابتكار التنظيمي" حققت قيمة معامل الارتباط بين بعد أستغلال الفرص و الابتكار التنظيمي ما قيمته ( $0.638^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من (0.05) وبمستوى متوسط، اذ سجلت قيمة (Z) المحسوبة (7.434) وهي اكبر نظيرتها الجدولية البالغة (1.96) وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد أستغلال الفرص و الابتكار التنظيمي)، تشير النتيجة التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد استغلال الفرص والابتكار التنظيمي إلى أن هناك علاقة إيجابية حقيقية ومباشرة بين قدرة القيادة على اكتشاف واستثمار الفرص من جهة، ومستوى الابتكار التنظيمي من جهة أخرى. ويعني ذلك أن القادة الذين يتميزون بسرعة التفاعل مع المتغيرات البيئية، والقدرة على تحويل التحديات إلى فرص تطويرية، يسهمون بشكل فعال في تعزيز الابتكار داخل المنظمة من خلال إطلاق مبادرات جديدة، وتحسين العمليات، وتبني الأفكار الإبداعية. ومن الناحية الإحصائية، فإن وجود دلالة معنوية يشير إلى أن العلاقة ليست عشوائية أو ناتجة عن الصدفة، بل تعبر عن تأثير حقيقي لاستغلال الفرص في رفع مستوى الابتكار التنظيمي. هذه النتيجة تؤكد أن القيادة التي تتبنى فلسفة استثمار الفرص تمتلك القدرة على دفع المنظمة نحو التجديد والتطور المستمر، إذ إن استغلال الفرص يمثل الجانب العملي للريادة القيادية الذي يحول الرؤية إلى فعل، ويحول الإمكانيات المتاحة إلى إنجازات مبتكرة. وبذلك يمكن القول إن استغلال الفرص يعدّ أحد أهم المحركات الفكرية والسلوكية للابتكار التنظيمي، لأنه يربط بين الوعي الاستراتيجي، والجرأة الإدارية، والقدرة على تحويل الأفكار إلى قيمة تنظيمية مضافة.

وضوحاً وتشاركية، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الابتكار الإداري والتكنولوجي والثقافي داخل المنظمة.

الفرضية الفرعية الثانية "توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد تقبل المخاطرة و الابتكار التنظيمي"

يبين الجدول (4) والشكل (3) نتائج الاختبار اذ حققت قيمة معامل الارتباط بين بعد تقبل المخاطرة و الابتكار التنظيمي ما قيمته ( $0.882^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من (0.05) وبمستوى قوي، اذ سجلت قيمة (Z) المحسوبة (13.638) وهي اكبر نظيرتها الجدولية البالغة (1.96) وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد تقبل المخاطرة و الابتكار التنظيمي) تشير النتيجة التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد تقبل المخاطرة والابتكار التنظيمي إلى أن هناك علاقة إيجابية حقيقية بين استعداد القيادة لتحمل المخاطر المدروسة وبين مستوى الابتكار داخل الشركة العامة للمنتجات الغذائية. ويعني ذلك أن القادة الذين يمتلكون الجرأة في اتخاذ القرارات غير التقليدية، والقدرة على مواجهة حالات عدم اليقين بثقة ومرونة، يسهمون في تعزيز بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع والتجريب وتبني الأفكار الجديدة. ومن الناحية الإحصائية، فإن وجود الدلالة المعنوية يشير إلى أن العلاقة ليست ناتجة عن الصدفة، بل تعبر عن تأثير فعلي لتقبل المخاطرة في رفع مستوى الابتكار التنظيمي. هذه النتيجة تؤكد أن المنظمات التي تشجع قادتها على تقبل المخاطر الواعية تحقق معدلات أعلى من الابتكار، لأن المخاطرة تمثل محركاً أساسياً للتغيير والتطوير، فهي تفتح المجال لتجريب أساليب عمل جديدة وتبني تقنيات حديثة وتحفيز العاملين على الخروج من النمط الروتيني. وبذلك يمكن القول إن تقبل المخاطرة الواعية يعدّ سلوكاً قيادياً جوهرياً يدعم ثقافة الابتكار التنظيمي ويعزز قدرة المنظمة على التكيف والتطور المستدام.





شكل (3) تحليل الارتباط بين ابعاد القيادة الريادية في الابتكار التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

جدول (4) "قيم الارتباط بين ابعاد القيادة الريادية و الابتكار التنظيمي"

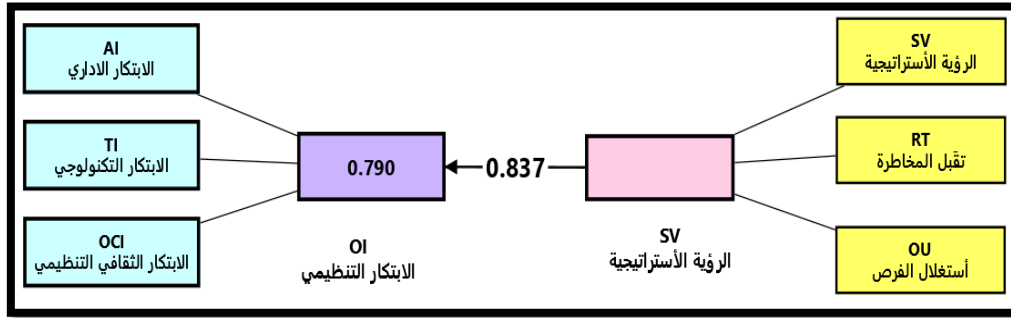
قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	ابعد متغير القيادة الريادية	المتغير المعتمد
0.852**	R	الابتكار التنظيمي
0.000	Sig	
12.443	Z	
0.882**	R	
0.000	Sig	
13.638	Z	
0.638**	R	
0.000	Sig	
7.434	Z	
0.889**	R	
0.000	Sig	
13.957	Z	

المصدر: الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.28

ثانياً: اختبار الفرضيات التأثير بين ابعاد متغير ( القيادة الريادية ) ومتغير (الابتكار التنظيمي) (1.990)، مما يدل على معنوية التأثير، وتشير قيمة ( $\beta = 0.837$ ) إلى أن زيادة القيادة الريادية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الابتكار التنظيمي بنسبة (83.7%). وتظهر هذه النتائج أن القيادة الريادية تعد العامل المحوري في تحفيز بيئة العمل نحو الابتكار، إذ تعمل على ربط الرؤية بالممارسة وتوليد الحافز للتطوير المستمر، فإن هذه العلاقة تعبر عن وحدة الفكر القيادي مع السلوك الابتكاري، فالقيادة الريادية ليست إدارة للموارد فحسب، بل منظومة فكرية وسلوكية تنظر إلى التغيير كقيمة مؤسسية، وبذلك تمثل الأساس الذي يبنى عليه الابتكار التنظيمي والاستدامة المؤسسية في بيئة الصناعة العراقية.

اختبار الفرضيات التأثير بين ابعاد متغير ( القيادة الريادية ) ومتغير (الابتكار التنظيمي) (1.990)، مما يدل على معنوية التأثير، وتشير قيمة ( $\beta = 0.837$ ) إلى أن زيادة القيادة الريادية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الابتكار التنظيمي بنسبة (83.7%). وتظهر هذه النتائج أن القيادة الريادية تعد العامل المحوري في تحفيز بيئة العمل نحو الابتكار، إذ تعمل على ربط الرؤية بالممارسة وتوليد الحافز للتطوير المستمر، فإن هذه العلاقة تعبر عن وحدة الفكر القيادي مع السلوك الابتكاري، فالقيادة الريادية ليست إدارة للموارد فحسب، بل منظومة فكرية وسلوكية تنظر إلى التغيير كقيمة مؤسسية، وبذلك تمثل الأساس الذي يبنى عليه الابتكار التنظيمي والاستدامة المؤسسية في بيئة الصناعة العراقية.

الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير القيادة الريادية في الابتكار التنظيمي" يتبين من الجدول (5) والشكل (4) أن قيمة (F) المستخرجة بلغت (369.672) وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.96)، وهذه النتيجة تدعم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الريادية والابتكار التنظيمي). وتشير قيمة ( $R^2 = 0.790$ ) إلى أن القيادة الريادية فسرت ما نسبته (79%) من التغيرات التي تطرأ على الابتكار

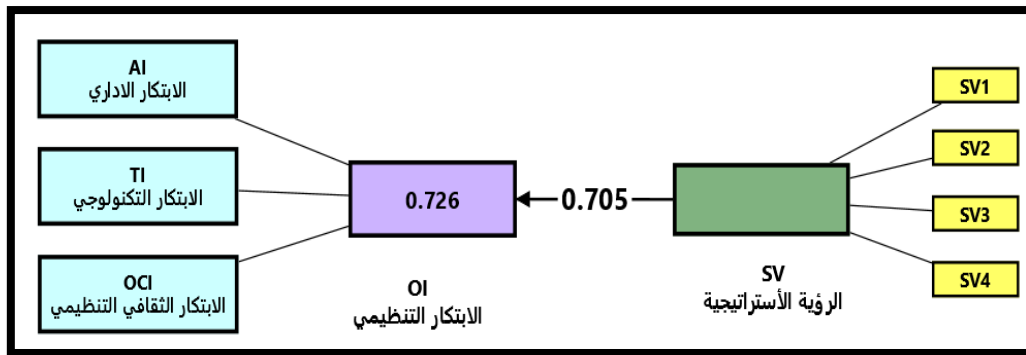


شكل (4) تحليل تأثير متغير القيادة الريادية في الابتكار التنظيمي

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

الفرضية الفرعية الأولى "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الرؤية الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي" يتبين من الجدول (5) والشكل (5) نتائج الإحصاء الاستدلالي بين بُعد الرؤية الاستراتيجية والابتكار التنظيمي، إذ يتضح من قيمة (F) المستخرجة والبالغة (259.380) أنها أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.96)، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد الرؤية الاستراتيجية والابتكار التنظيمي). كما تشير قيمة ( $R^2 = 0.726$ ) إلى أن الرؤية الاستراتيجية تمكنت من تفسير ما نسبته (72.6%) من التغيرات التي تطرأ على الابتكار التنظيمي، في حين بلغت قيمة (t) المستخرجة لـ (β)

(16.105) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.990)، مما يدل على معنوية التأثير. وتشير قيمة ( $\beta = 0.705$ ) إلى أن زيادة الرؤية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الابتكار التنظيمي بنسبة (70.5%)، تُظهر هذه النتيجة أن وضوح الرؤية المستقبلية لدى القيادة يسهم في توجيه الجهود نحو التحسين والتجديد داخل المنظمة، ويخلق بيئة عمل تدعم التفكير الإبداعي وتحفز العاملين على المشاركة في صياغة المستقبل التنظيمي، فإن الرؤية الاستراتيجية تمثل البعد المعرفي الواعي للقيادة الريادية، فهي تجسد القدرة على استشراف المستقبل وربط الأهداف بالتحويلات البيئية، مما يجعلها المحرك الذهني الذي يغذي الابتكار التنظيمي ويضمن استدامته.



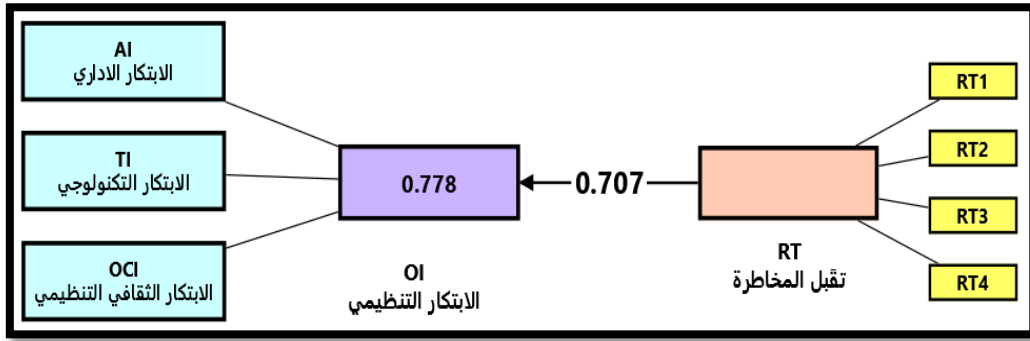
شكل (5) تحليل تأثير بعد الرؤية الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

الفرضية الفرعية الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعدها تقبل المخاطرة في متغير الابتكار التنظيمي" يتبين من الجدول (5) والشكل (6) أن قيمة (F) المستخرجة بلغت (342.476) وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.96)، مما يدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد تقبل المخاطرة والابتكار التنظيمي). وتشير قيمة ( $R^2 = 0.778$ ) إلى أن تقبل المخاطرة تمكن من تفسير ما نسبته (77.8%) من التغيرات في الابتكار التنظيمي، كما بلغت

قيمة (t) لـ (18.506) وهي أعلى من (1.990)، مما يدل على معنوية التأثير. وتشير قيمة ( $\beta = 0.707$ ) إلى أن زيادة تقبل المخاطرة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الابتكار التنظيمي بنسبة (70.7%)، وتُظهر هذه النتائج أن القيادة التي تتبنى قرارات جريئة ومدروسة في ظل ظروف عدم اليقين تسهم في رفع مستوى الابتكار داخل المنظمة، إذ تشجع على التجريب، والمبادرة، وتجاوز الإجراءات التقليدية، فإن تقبل المخاطرة يعكس روح الريادة الفكرية، فهو يجسد استعداد القيادة لتحويل الفشل المحتمل إلى تجربة تعلم، وتحويل

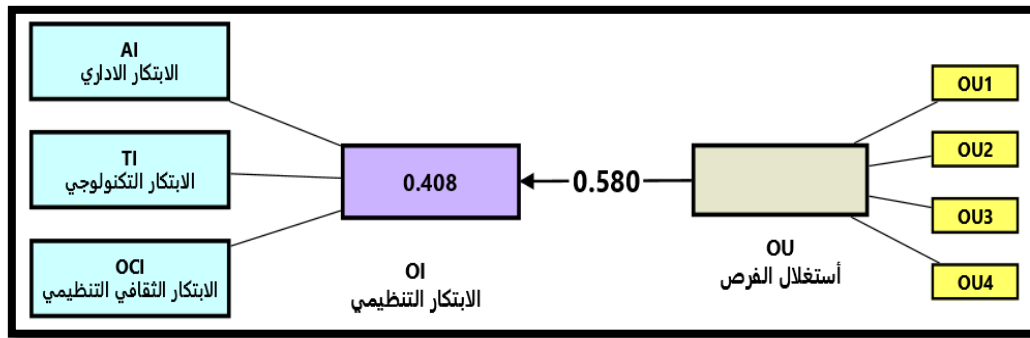
التحدي إلى فرصة للنمو، وبذلك يصبح الابتكار نتيجة طبيعية للجرأة الواعية والإرادة التنظيمية للتجديد.



شكل (6) تحليل تأثير بعد تقبل المخاطرة في الابتكار التنظيمي

المصدر: الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

الفرضية الفرعية الثالثة " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ل بعد أستغلال الفرص في متغير الابتكار التنظيمي " يتضح من الجدول (5) والشكل (7) أن قيمة (F) المستخرجة بلغت (67.450) وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.96)، مما يدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على ( وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد أستغلال الفرص والابتكار التنظيمي). كما تشير قيمة (R<sup>2</sup> = 0.408) إلى أن أستغلال الفرص تمكن من تفسير ما نسبته (40.8%) من التغيرات التي تطرأ على الابتكار التنظيمي، في حين بلغت قيمة (t) لـ (β) (8.213) وهي أعلى من (1.990)، مما يدل على وجود تأثير



شكل (7) تحليل تأثير بعد أستغلال الفرص في الابتكار التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4

جدول (5) تحليل تأثير ابعاد القيادة الريادية في الابتكار التنظيمي

المتغير التابع	ابعاد متغير القيادة الريادية			المؤشر	
	القيادة الريادية	أستغلال الفرص	تقبل المخاطرة		الرؤية الأستراتيجية
الابتكار التنظيمي	0.545	1.346	1.004	0.992	( $\alpha$ )
	0.837	0.580	0.707	0.705	( $\beta$ )
	0.790	0.408	0.778	0.726	(R2)
	0.788	0.402	0.775	0.723	(R2)Adj
	369.672	67.450	342.476	259.380	(F)
	3.688	5.501	7.752	6.648	(t)( $\alpha$ )
	19.227	8.213	18.506	16.105	(t)( $\beta$ )
	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig
			3.96		(F) الجدولية
			1.990		(t) الجدولية
			100		حجم العينة

المصدر اعداد الباحث بالاستناد على برنامج SPSS V.28

## رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

المستمر. ويُعد الابتكار الإداري محركاً رئيساً لتهيئة بيئة تنظيمية مواكبة للتغيير.

6- أظهرت النتائج أن تبني التكنولوجيا ما يزال في طور النمو، إذ تُوظف التقنيات الحديثة بشكل محدود ويحتاج إلى دعم فني وتدريب أوسع. ويُعد الابتكار التكنولوجي مدخلاً أساسياً للتحويل الصناعي والارتقاء بالكفاءة التشغيلية.

7- بينت النتائج أن ثقافة العمل تتجه تدريجياً نحو دعم المبادرة والإبداع، إلا أنها ما تزال في مرحلة النضج. وتسعى القيادة لبناء بيئة تشجع التطور الذاتي وتبادل المعرفة، مما يجعل الابتكار الثقافي قاعدة للتطوير المستدام.

8- أظهرت النتائج أن الابتكار التنظيمي يُمارس بمستوى إيجابي معتدل، ويعكس قدرة الإدارة على ترجمة الأفكار إلى تطبيقات عملية تحسن الأداء وتعزز التنافسية في بيئة العمل.

9- بينت النتائج وجود علاقة قوية ودالة معنوياً بين القيادة الريادية والابتكار التنظيمي، إذ تعمل القيادة الريادية كمحرك أساسي للإبداع والتطوير، وتُجسد التكامل بين الفكر القيادي والسلوك الابتكاري.

10- خلصت النتائج إلى أن القيادة الريادية تمثل الإطار الفكري والسلوكي لبناء بيئة ابتكارية متكاملة، وأن تفاعل أبعادها مع أبعاد الابتكار

1- أظهرت النتائج أن القيادة تمتلك توجهاً مستقبلياً واضحاً نحو تحديد الأهداف طويلة المدى، وتسعى إلى مواكبتها مع البيئة المحيطة، إلا أن إشراك العاملين في صياغة الرؤية يحتاج إلى تعزيز. كما أن وضوح الرؤية يساهم في دعم التفكير الابتكاري ويُعد الأساس الفكري للقيادة الريادية الداعمة للابتكار التنظيمي.

2- بينت النتائج أن القيادة تتعامل مع القرارات بدرجة من الحذر، مع استعداد مدروس لتبني التجارب الجديدة. وتبين أن المخاطرة الواعية تُمكن القادة من بناء ثقافة إبداعية تُشجع على التعلم من التجربة وتدعم التجديد التنظيمي، مما يجعلها سمة محورية في القيادة الريادية.

3- أوضحت النتائج أن القيادة تُظهر قدرة جيدة على اكتشاف الفرص البيئية واستثمارها في مبادرات تطويرية، مما يعزز مرونة الأداء المؤسسي وديناميكيته. ويُعد هذا البعد الميدان العملي الذي تُترجم فيه الريادة القيادية إلى إنجازات ابتكارية ملموسة.

4- أظهرت النتائج أن القيادة الريادية تُمارس بمستوى متوسط يميل إلى الإيجابية، وتمثل العنصر الأكثر تأثيراً في تحفيز الابتكار التنظيمي، إذ تجمع بين الرؤية والمبادرة واستثمار الفرص لتحقيق التميز والاستدامة المؤسسية.

5- بينت النتائج أن الشركة تعتمد أساليب إدارية حديثة تُعزز كفاءة الأداء ومرونته، مع تحويل تدريجي نحو التفكير التطويري القائم على التحسين

- التنظيمي يكون منظومة إدارية متجددة تتبنى الإبداع والمبادرة، بما يدعم التميز والاستدامة في القطاع الصناعي العراقي.
- التوصيات**
- 1- تعزيز مشاركة العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية ونشرها على جميع المستويات الإدارية، وربطها بمشروعات ومبادرات ابتكارية تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى ممارسات واقعية.
  - 2- ضرورة تبني ثقافة مؤسسية تشجع على المخاطرة الواعية، من خلال دعم بيئة آمنة للتجريب، وتقدير الأفكار الجريئة، والنظر إلى الفشل بوصفه فرصة للتعلّم والتطوير المستمر.
  - 3- إنشاء آلية مؤسسية لرصد وتحليل الفرص البيئية والتكنولوجية، واستثمارها في مبادرات تطويرية تسهم في رفع الكفاءة التنافسية وتعزيز الابتكار داخل المنظمة.
  - 4- ترسيخ مفهوم القيادة الريادية كثقافة تنظيمية من خلال التدريب القيادي والتطوير المستمر، بما يضمن توجيه الجهود نحو الإبداع واستثمار الموارد بطرق مبتكرة ومستدامة.
  - 5- تبني ممارسات إدارية حديثة تقوم على التحسين المستمر وتبسيط الإجراءات، مع تشجيع فرق العمل على طرح حلول غير تقليدية لمعالجة المشكلات التشغيلية.
- 6- توسيع استخدام التقنيات الرقمية والنكاه الاصطناعي في مجالات الإنتاج والإدارة، وتوفير برامج تدريبية لتعزيز الكفاءة التقنية للعاملين ودعم التحول الرقمي في الشركة.
- 7- تعزيز ثقافة الإبداع من خلال نشر القيم التنظيمية التي تشجع على المبادرة وتبادل المعرفة، وتحفيز العاملين على تطوير قدراتهم الفكرية والمهنية بما يدعم بيئة عمل مبتكرة.
- 8- تبني سياسة إدارية متكاملة لترسيخ الابتكار التنظيمي عبر تشجيع البحث والتطوير وتبني الأفكار الجديدة، وتحويل نتائجها إلى مشاريع تطبيقية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
- 9- تعزيز التكامل بين ممارسات القيادة الريادية والأنشطة الابتكارية من خلال ربط الأهداف القيادية بمؤشرات الإبداع، وتفعيل برامج تطوير إداري تدعم التفاعل بين القادة والعاملين في مجال الابتكار.
- 10- تبني نموذج إداري يجمع بين القيادة الريادية والابتكار التنظيمي كإطار متكامل لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال تعزيز القدرات القيادية، وتبني التكنولوجيا الحديثة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتجديد والتعلم المستمر.

## REFERENCES

- [1] Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the 'E' to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338.
- [2] Daft, R. L. (1978). dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210.
- [3] Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row.
- [4] McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. 2000. *The entrepreneurial mindset, strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- [5] Robert Hariman, *Political Style*, U of Chicago Press, 1995.
- [6] Philippe-Joseph Salazar, *L'Hyperpolitique. Technologies politiques De La Domination*, Paris, 2009.
- [7] White R.K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*. p–271-301.
- [8] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- [9] Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass Publishers.
- [10] Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- [11] Rashed, A. A. (1981). *Memoirs on Leadership and Personnel Management*. No edition. Beirut, Lebanon: Dar Al-Nahda for Printing and Publishing.
- [12] Al-Shammari, A. A., & Ali, B. M. (2022). *The Role of Entrepreneurial Leadership in Enhancing the Smart Organization*. *Journal of Management and Economics*, Al-Mustansiriyah University, Iraq, (Issue 4).
- [13] Jallab, I. D., & Jarimkh, H. G. (2018). *The Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovative Performance*. *Iraqi Journal of Administrative and Economic Sciences*, University of Karbala, (Issue 2).
- [14] Al-Assaf, S. bin H. (2002). *Administrative Leadership: Theory and Application* (8th ed.). Riyadh: Dar Al-Shibl.
- [15] Al-Dhoyan, (2020). *Entrepreneurial Leadership as an Approach to Achieve the Knowledge Society Requirements in Egyptian Universities*. General Conference, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration & Professional Academy for Teachers, Cairo.
- [16] Eid, A. A. (2014). *Entrepreneurial Generalization as an Approach to Achieve Economic Stability and Social Security*. Conference on Creating a Supportive Environment for Entrepreneurship in the Middle East, King

- Saud University in cooperation with the Entrepreneurship Association, Riyadh.
- [17] Jad Al-Rab, S. M. (2009). *Modern Trends in Human Resource Management*. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- [18] Najm, N. A. (2013). *Innovation Management: Modern Concepts and Characteristics* (1st ed.). Amman, Jordan: Dar Wael.
- [19] Mutlak, Z., & Mohammed, B. H. (2004). *Strategic Creativity in Business Organizations: A Comparative Analytical Study of Several Organizations*. Journal of Economic and Administrative Sciences, University of Baghdad, 2013.