

أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على
فاعلية القرارات الاستراتيجية
في الشركات المساهمة العامة الأردنية

**The Impact of Entrepreneurial Orientation Dimensions of
Managers on
Strategic Decisions Effectiveness in
Jordanian Public Shareholding Companies**

إعداد

إكسمري عامر المناصرة

إشراف

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراة فلسفة في الإدارة

كلية الدراسات الإدارية والمالية

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

2008

التفويض

أنا إكسمري عامر المناصرة

أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو

المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: اكسمري عامر المناصرة

التوقيع: إكسمري المناصرة

التاريخ: ١٩/١٢/٢٠٠٨

قرار لجنة المناقشة

نوقشت أطروحة الدكتوراة للطالبة اكسمري عامر المناصرة بتاريخ ٢٠١٩/٠٨/٠٤

وعنوانها "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في

الشركات المساهمة العامة الأردنية"

وقد أجازت بتاريخ ٢٠١٩/٠٨/٠٤

أعضاء لجنة المناقشة:

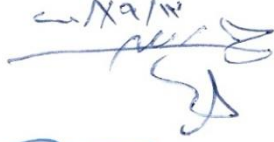
الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

الأستاذ الدكتور محمود العميان

الأستاذ الدكتور صباح محمد موسى

التوقيع

٢٠١٩/٠٨/٠٤


رئيساً

عضواً ومشرفاً

عضواً

عضواً



شكر وتقدير

لا يسعني بعد حمد الله وشكره، إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الإمتنان إلى الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد رئيس قسم إدارة الأعمال في جامعة عمان للدراسات العليا الذي أشرف على إعداد هذه الرسالة، وحرص على قراءة كل كلمة فيها، وناقش جميع أفكارها رغم جسامه مسؤولياته وضيق وقته، والذي بفضل جهده الدؤوب وتوجيهاته القيمة تمكنت من إنجاز هذه الرسالة.

وأتقدم بوافر الشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وأشكر السيد نايف احمد المصري رئيس قسم التدقيق اللغوي في التلفزيون الأردني على قيامه بالتدقيق اللغوي للأطروحة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي يد المساعدة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لأغراض هذه الدراسة وأخص بالذكر إدارة الشركات المساهمة العامة الأردنية التي سهلت لي تعبئة الاستبانة.

الإهداء

إلى من ألتمس رضا الله من رضاهما

والدي ووالدي

إلى من ساندني وشاركني عناء المشوار وأحترم

زوجي

إلى من أحب أن أكون قدوة لهم

ابنائي

ليليان.....بتول.....محمد.....نوران

إلى من شجعني

والد زوجي

فهرس المحتويات

د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
م.....	فهرس الملاحق
ن.....	الملخص
ع.....	الملخص باللغة الانجليزية
1.....	الفصل الأول الإطار العام
2.....	1-1 تمهيد
4.....	2-1 مشكلة الدراسة وعناصرها
5.....	3-1 أهمية الدراسة
6.....	4-1 أهداف الدراسة:
6.....	5-1 فرضيات الدراسة
7.....	6-1 امؤوذج الدراسة
8.....	7-1 التعريف بمصطلحات ومتغيرات الدراسة
10.....	8-1 الشركات الأردنية والتوجه نحو العمل الريادي
13.....	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة والدراسات ذات الصلة
14.....	1-1-2 الريادة
17.....	2-1-2 الريادة المؤسسية
20.....	3-1-2 التوجه الريادي
22.....	4-1-2 أبعاد التوجه الريادي
34.....	البعد الاستقلالي
35.....	البعد العدائي في التنافس

- 37.....5-2القرارات الاستراتيجية.....
- 37.....1-5-2مفهوم القرارات الاستراتيجية.....
- 38.....2-5-2عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.....
- 40.....3-5-2المخاطرة والقرارات الاستراتيجية.....
- 41.....4-5-2الإبداعية والقرارات الاستراتيجية.....
- 42.....5-5-2فاعلية القرارات الاستراتيجية.....
- 42.....6-5-2توقيت القرار الاستراتيجي.....
- 43.....7-5-2المشاركة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.....
- 44.....2-2الدراسات ذات الصلة.....
- 44.....1-2-2الدراسات الأردنية.....
- 60.....7-2المساهمة المتوقعة من الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات ذات الصلة.....
- 62.....الفصل الثالث الطريقة والإجراءات.....
- 63.....1-3منهج الدراسة.....
- 63.....2-3مجتمع الدراسة وعينتها.....
- 64.....3-3وحدة المعاينة والتحليل.....
- 65.....4-3تبويب الشركات المساهمة العامة الأردنية وفق خصائصها.....
- 68.....5-3تبويب المديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية وفق الخصائص الشخصية.....
- 72.....6-3أسلوب جمع البيانات والمعلومات.....
- 74.....8-3اختبار ثبات أداة الدراسة وصدقها:.....
- 84.....9-3إجراءات الدراسة.....
- 85.....10-3حدود الدراسة.....
- 86.....الفصل الرابع عرض النتائج واختبار الفرضيات.....
- 87.....1-4المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد التوجه الريادي.....
- 97.....2-4فاعلية القرارات الاستراتيجية.....
- 105.....3-4مصفوفة ارتباط بيرسون.....
- 107.....4-4اختبار فرضيات الأثر:.....

120.....	4-15 اختبار فرضيات الفروق بشأن متغيرات الدراسة طبقاً لخصائص عينة الدراسة.
132.....	4-6 اختبار فرضيات الفروق بشأن الخصائص الشخصية للمديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية.
139.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات.
140.....	5-1 مناقشة النتائج.
148.....	5-2 التوصيات:
151.....	قائمة المراجع.
164.....	(الملاحق)

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1-2	أنواع الإبداع الريادي	33
2-2	الدراسات التي تولت قياس البعد الإبداعي إجرائياً	34
3-2	الدراسات التي اهتمت بكيفية قياس البعد العدائي في التنافس إجرائياً	47
4-2	المساهمة المتوقعة من الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات ذات الصلة	80
1-3	عينة الدراسة	84
2-3	وحدة المعاينة	84
3-3	تبويب الشركات المساهمة العامة الأردنية وفق خصائصها	86
4-3	تبويب مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية حسب المنصب الوظيفي	89
5-3	تبويب مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية حسب الجنس	90
6-3	تبويب مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية حسب العمر	91
7-3	تبويب مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية حسب المؤهل العلمي	92
8-3	تبويب مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية حسب الخبرة	93
9-3	اختبار كرونباخ والتحليل العاملي لفقرات أبعاد التوجه الريادي	99
10-3	اختبار كرونباخ والتحليل العاملي لفقرات أبعاد القرارات الاستراتيجية	102
1-4	قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد الإبداعي	111
2-4	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد نحو المخاطرة	113

115	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بعد التوجه الإستباقي	3-4
117	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد العدائي في التنافس	4-4
119	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد الاستقلالي	5-4
121	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد المشاركة	6-4
123	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد تحقيق الأهداف	7-4
125	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد واقعية القرارات	8-4
127	المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد التوقيت	9-4
129	مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	10-4
131	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأبعاد التوجه الريادي	11-4
134	نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعء الإبداعي	12-4
137	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لبعء نحو المخاطرة	13-4
139	نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعء نحو الاستباقي	14-4
142	نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعء العدائي في التنافس	15-4
144	نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعء الاستقلالي	16-4

147	نتائج اختبار التباين الأحادي (الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير القطاع)	17-4
149	نتائج اختبار التباين الأحادي (الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير تاريخ التأسيس)	18-4
151	نتائج اختبار مقارنة بين متوسطي مجتمعين (الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير توافر وحدة خاصة تقوم بالبحث والتطوير في الشركة)	19-4
154	نتائج اختبار التباين الأحادي (الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير النفقات السنوية على البحث والتطوير)	20-4
156	نتائج اختبار مقارنة بين متوسطي مجتمعين (الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير حصول الشركة على جوائز تقديرية في مجال الإبداع والتميز).	21-4
158	نتائج اختبار مقارنة بين متوسطي مجتمعين (الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير حصول الشركة على براءة اختراع).	22-4
160	نتائج اختبار مقارنة بين متوسطي مجتمعين (الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير الجنس).	23-4
162	نتائج اختبار التباين الأحادي (الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير العمر)	24-4
164	نتائج اختبار التباين الأحادي (الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي)	25-4
166	نتائج اختبار التباين الأحادي (الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير الخبرة)	26-4

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
1-1	أهمودج الدراسة	10
1-2	أبعاد التوجه الريادي	28
2-2	عملية اتخاذ القرار في أوضاع عدم التأكد	39
3-2	عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي	51
4-2	محددات سلوك اتخاذ القرار المخاطر	53
1-4	النسب المئوية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد الإبداعي	111
2-4	النسب المئوية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد نحو المخاطرة	113
3-4	النسب المئوية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد الاستباقي	115
4-4	النسب المئوية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد العدائي في التنافس	117
5-4	النسب المئوية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد الاستقلالي	119
6-4	النسب المئوية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد المشاركة	121
7-4	النسب المئوية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد تحقيق الأهداف	123
8-4	النسب المئوية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد واقعية القرارات	125
9-4	النسب المئوية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد التوقيت	127

فهرس الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
194	المحكومون	1
195	الاستبانة	2
207	الشركات المساهمة العامة الأردنية	3

أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على

فاعلية القرارات الاستراتيجية

في الشركات المساهمة العامة الأردنية

إعداد

إكسمري عامر المناصرة

إشراف

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

الملخص

هدفت الدراسة تحليل أثر التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية. وصمم نموذجاً لتحقيق هذا الهدف، تضمن التوجه الريادي المتجسد بأبعاده البعد الإبداعي، والبعد نحو المخاطرة، والبعد الاستباقي والبعد العدائي في التنافس والبعد الاستقلالي، على متغير فاعلية القرارات الاستراتيجية المتمثل بأبعاد المشاركة، وتحقيق الأهداف، وواقعية القرارات وتوقيتها. وقد جمعت البيانات من عينة عشوائية تتكون من (66) شركة اعتماداً على تقارير عام 2007. وزعت 330 استبانة على مديري الإدارة العليا بالشركة، وبلغت نسبة الإستجابة (69%). وباستخدام الأساليب الإحصائية المتوفرة في رزمة (SPSS) تم تحليل الأثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع للدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أثرت قبولاً عاماً لأهمودج الدراسة، وتجلي ذلك فيما يأتي:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

- وجود أثر ذي دلالة لبعد الإبداعي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء الاستباقي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء العدائي في التنافس للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء نحو المخاطرة للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعء الاستقلالي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية

وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- ضرورة تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية سلوكيات التوجه الريادي بشكل خاص، والشركات في الأردن بشكل عام، والإفادة من مخرجاته في رفع فاعلية القرارات الاستراتيجية في تلك الشركات.
- 2- بناء ثقافة تنظيمية تنمي الروح الريادية وفي جميع المستويات التنظيمية للشركة.
- 3- تخصيص ميزانيات مناسبة لنشاطات وحدة البحث والتطوير في الشركات.
- 4- تبني الشركات التوجه نحو المخاطرة في دفع القيادات الإدارية نحو تبني مشاريع جديدة.
- 5- تفعيل دور الجامعات والمعاهد في مجال البحث والتطوير من خلال عمل الشركة بين الشركات والجامعات.

The Impact of Entrepreneurial Orientation Dimensions of Managers on Strategic Decisions Effectiveness in Jordanian Public Shareholding Companies

Prepared by:
Excimirey Amer Al-Manasra

Supervisor
Professor Shawqe Najee. Jawad

Abstract

This study aims to clarify the nature of the entrepreneurial orientation (EO) construct and to propose a framework for investigating the impact of the entrepreneurial orientation dimensions on the strategic decisions effectiveness in Jordanian Public Shareholding Companies. Dimensions related to entrepreneurial orientation are: innovative dimension, risk taking dimension, proactive dimension, autonomous dimension, and competitive aggressiveness dimension.

The sample was selected from Jordanian Public Shareholding Companies based at Amman Stock exchange 2007 data. These companies are classified into three main sectors which are: financial sector, industrial sector and service sector. Questionnaire was distributed to 330 top managers who are responsible of building strategy, they included directors, deputies and heads of departments. The responses totaled to 69%.

The study is considered descriptive and analytical, because it uses descriptive methods such as: mean and standard deviation to describe data. It also uses analytical methods such as: Cronbach Alpha to test reliability, correlation coefficient, sample paired t-test, and the regression analysis to test the effect of independent variables on the dependent one. The following are some important findings of this study:

- There is a significant effect of the entrepreneurial orientation dimensions of managers on the effectiveness of strategic decisions.
- There is a significant effect of the innovative dimension of managers on the effectiveness of strategic decisions.
- There is a significant effect of the risk taking dimension of managers on the effectiveness of strategic decisions.
- There is a significant effect of the proactive dimension of managers on the effectiveness of strategic decisions.
- There is a significant effect of the competitive aggressiveness dimension of managers on the effectiveness of strategic decisions.
- There is a significant effect of the autonomy dimension of managers on the effectiveness of strategic decisions.

The study came up with the following recommendations:

- Organizations should adopt entrepreneurial orientation dimensions to reach effective strategic decisions which help to achieve growth and success.

- Build organizational culture that mobilizes the entrepreneurial orientation behavior inside organizations.
- Future research should explore more about the impact of each entrepreneurial dimension on the performance of organizations.

الفصل الأول

الإطار العام

1-1 تمهيد

2-1 مشكلة الدراسة وعناصرها

3-1 أهمية الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 افوذج الدراسة

7-1 التعريف بمصطلحات ومتغيرات الدراسة

8-1 الشركات الأردنية والتوجه نحو العمل الريادي

الفصل الأول

الإطار العام

1-1 تمهيد

حفلت الدراسات في مجال إدارة الأعمال بأفكار حديثة منها التغيير والتطوير (Harvey and Brown, 2001)، وتبني الاستراتيجية (Johnson and Scholes, 2002)، ومنها أيضاً الأفكار الخاصة بالتوجه الريادي للمديرين في منظمات الأعمال. ولما كان اهتمام الباحثة في مجال إدارة الأعمال ينصب على دراسة أنشطة المديرين في القرارات الاستراتيجية، فقد كرست دراستها في مجال فحص جوانب التوجه الريادي والقرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة في الأردن.

إذ أكد Leibenstein (in Tang Linghui, 2004, P.1) في بداية النصف الأول من القرن العشرين على أهمية الأنشطة الريادية في تحقيق النمو الاقتصادي المستهدف دور الريادة في عمليات التطور الاقتصادي، وتحديدًا في حالة ظهور تشوهات في السوق، وذلك أن النشاط الريادي يبحث عن فرص جديدة في السوق محاولاً اكتشافها وتقييمها (P.38). (Hisrich, et al, 2005)

وربطت النظريات الاقتصادية الحديثة التي فسرت التطور الصناعي بين كل من الريادة والنمو الاقتصادي، معتبرة الريادة قوة دافعة لأية نمو اقتصادي، على العكس من النظريات الاقتصادية التقليدية التي أشارت إلى أن الريادة تعطل النمو الاقتصادي (Klepper, 1996) P.580. وتكمن المفارقة بين النظريات التقليدية والحديثة، في أن الأفكار الجديدة لا تلعب دوراً بارزاً في النمو الاقتصادي فحسب، بل في تحقيق الفاعلية الثابتة والمستقرة التي تحقق النمو الاقتصادي والتي تتأق من اقتصاديات الحجم (Audretsch, 2004, P.5). ويعني هذا أن النظريات الحديثة، تركز على دور الأفكار الجديدة التي تحفز التغيير، على الرغم مما تحمله هذه الأفكار من حالة عدم التأكد وارتفاع الكلف. إلا أن التغيير هو جوهر النشاط الابتكاري؛ فالدخل الجديد، والنمو والبقاء والتطوير في الصناعات والمؤسسات ارتبط عبر الزمن بنتائج الابتكار وعملياته التجديدية.

وأشارت دراسة أجراها كل من (in Qince and Whittaker,) (2003, P.1 Cooper and Gascon) و Sandberg and Hofer (in Lumpkin and Erdogan 1999, P.1) الى أنه لا يمكن التنبؤ بالنشاط الريادي من خلال مجموعة من السمات الشخصية المحدودة، كطبيعة الشخصية والخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين، والسبب في ذلك كما أشارت الدراستان هو أن الريادة ظاهرة اقتصادية اجتماعية معقدة متعددة الأبعاد تحتاج الى تفسيرات وشروحات من العلوم المختلفة لتوضيح الظاهرة بشكل دقيق. ونظر إلى التوجه الريادي على أنه وضع استراتيجي يتبناه المديرون وتتخذه الشركات، يتصف بمستوى عال من التنبؤ والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم منتجات مبتكرة وجديدة (Miller, 1983, P.771). فهو يعكس الوضع الاستراتيجي لمجموعة من الممارسات والنشاطات المتعلقة باتخاذ القرار التي تحدد كيفية التعامل مع القادم الجديد (New Entry) (Lumpkin and Dess, 1996, P.136) والقادم الجديد هو الأطراف الجديدة، أو السلع الجديدة أو عمل جديد يدخل إلى السوق، وكذلك الدخول إلى أسواق جديدة بمنتجات وخدمات حالية، أو تقديم منتجات وخدمات جديدة لتلك الأسواق، إلى جانب الأسواق الحالية (Hisrich et al, 2005, P.424)

وقد اقترح كل من Miller and Friesen (1978, P.923) ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي؛ وهي التوجه المجازف نحو تحمل المخاطر، والتوجه الإبداعي والتوجه الاستباقي. كما أنهما طوراً أداة لقياس هذه الأبعاد في منظمات الأعمال، وفي ضوء الأداة التي تم تطويرها من قبلهما لقياس أبعاد التوجه الريادي داخل المنظمات، استنتج كل من (in Kreiser, 2002, Covin and Slevin) P.2) بأن العلاقة بين هذه الأبعاد تتصف بالتباين المشترك (covariance). بمعنى آخر، إذا سجلت منظمة ما نقاطاً عالية على أحد هذه الأبعاد، فإنه من الطبيعي أن تسجل أيضاً نقاطاً عالية على الأبعاد الأخرى. وقد ميز كل من Lumpkin and Dess (1996, P.136) بين مفهومي الريادة والتوجه الريادي، حيث عرفا التوجه الريادي بأنه مجموعة العمليات التي تحدد الكيفية التي من خلالها يتم تولي أعمال الدخول إلى السوق، أما الريادة، فهي محتوى القرارات الابتكارية والمغامرة التي تحدد ماذا نتولى أو ماذا سنعمل؟ وأضاف كل من Lumpkin and Dess (1996) بعدين جديدين إلى الأبعاد الثلاثة السابقة للتوجه الريادي، وهما التوجه العدائي في التنافس، وتوجه الاستقلال الذاتي. ومن مراجعة ما قدمه كل من Lumpkin and Dess (1996) و Covin and Slevin (in Kreiser, 2002) و Miller (1983)

يتضح مما تقدم بروز اختلاف بخصوص طبيعة العلاقة بين أبعاد التوجه الريادي، من حيث طبيعة العلاقة بين أبعاد التوجه لا تتصف بالتباين، بمعنى إذا سجلت شركة ما نقاطاً عالية على أحد أبعاد التوجه الريادي، فليس من الضروري أن تسجل نقاطاً عالية على البعد الآخر، كما وصفا ظاهرة التوجه الريادي بأنها ظاهرة متعددة الأبعاد، وأكدنا على أهمية الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي لفهم عملية الريادة وفق نظرة شمولية. وقد بدأ الاهتمام بتأثير التوجه الريادي على الأداء نتيجة الافتراض الذي يستند إلى أن المستويات العالية من المجازفة، والتنبؤ والسلوكيات الابتكارية، تقود ضمناً إلى إجراء تحسين بأداء الشركات (Covin and Slevin, 1991, P.19)، وهو ما يعني أن الشركات ذات التوجه الريادي تتخذ وضعاً استراتيجياً يختلف عن منافسيها لاقتناص أفضل الفرص في سوقها المستهدف، وتكون تلك الشركات أكثر قدرة على اختراق الأسواق، والمناورة بالأسعار و ترسيخ معايير الصناعة.

وانطلاقاً من تفسير Miller (1983) لمفهوم التوجه الريادي كوضع استراتيجي تتخذه الشركات ذات التوجه الريادي، فلا بد أن تتأثر فاعلية القرارات الاستراتيجية بهذا الوضع للتوصل إلى قرارات تقدم أفضل الحلول، وتحقق أهداف المنظمة، وبتوقيتاتها المناسبة.

2-1 مشكلة الدراسة وعناصرها

إن الغرض من الدراسة هو اختبار أثر التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات لعناصر المشكلة وعلى النحو الآتي:

1- هل تتأثر فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعاد التوجه الريادي لمديري الشركات

المساهمة العامة الأردنية؟

ويتفرع عنه الاسئلة الآتية:

1-1 هل تتأثر فاعلية القرارات الاستراتيجية بالبعد الإبداعي لمديري الشركات المساهمة العامة الأردنية؟

2-1 هل تتأثر فاعلية القرارات الاستراتيجية بالبعد نحو المخاطرة لمديري الشركات المساهمة العامة الأردنية؟

3-1 هل تتأثر فاعلية القرارات الاستراتيجية بالبعد الاستباقي لمديري الشركات المساهمة العامة الأردنية؟

4-1 هل تتأثر فاعلية القرارات الاستراتيجية بالبعد العدائي في التنافس لمديري الشركات المساهمة العامة

الأردنية؟

- 1-5 هل تتأثر فاعلية القرارات الاستراتيجية بالبعد الاستقلالي لمديري الشركات المساهمة العامة الأردنية؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التوجه الريادي تعزى إلى الخصائص التنظيمية للشركات المساهمة العامة الأردنية؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التوجه الريادي تعزى إلى الخصائص الشخصية للمديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية القرارات الاستراتيجية تعزى إلى الخصائص التنظيمية للشركات المساهمة العامة الأردنية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية القرارات الاستراتيجية تعزى إلى الخصائص الشخصية للمديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية؟

3-1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في محاولتها تطوير نموذج لقياس أبعاد التوجه الريادي لدى الشركات المساهمة العامة الأردنية ليشمل جميع القطاعات الاقتصادية في الأردن، وذلك من خلال مراجعة أدبيات مفهوم التوجه الريادي وأبعاده، ويمكن تحديد أهمية الدراسة عبر الفقرات التالية:

- تبرز أهمية الدراسة في أنها تلقي الضوء على أثر أبعاد التوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية التي تعمل في بيئة عربية شرقية في من أجل التوصل إلى معرفة جديدة، وأسس أولية لبناء دراسات لاحقة في مجال التوجه الريادي.
- تناولت الدراسة الشركات المساهمة العامة الأردنية التي لها دور هام في دعم الاقتصاد الأردني مما يستدعي إيلاءها مزيداً من الاهتمام بأبعاد التوجه الريادي كي تجعلها قادرة على التأقلم مع الأوضاع والمستجدات في بيئة الأعمال المتسارعة التغيير.
- توفير قاعدة معرفية تتعلق بالتوجه الريادي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وذلك بهدف تغذية ورفع فاعلية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق أهدافها.

- تنبع أهميتها في أنها تعالج موضوع فاعلية القرارات الاستراتيجية من نواح مختلفة كتأثيرها بالتوجه الريادي لدى القيادات الإدارية، الأمر الذي لم تشملته الدراسات السابقة في الأردن.

4-1 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية، وبتفصيل أكثر، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها:
- إعداد مراجعة نظرية لمفهوم التوجه الريادي وتطوره.
- التعرف على أبعاد التوجه الريادي وطبيعة العلاقة التي تربط بين بعضها بعضاً.
- إبراز دور التوجه الريادي في تحسين فاعلية القرارات الاستراتيجية.
- تطوير نموذج يتكون من أبعاد التوجه وتوضيح دورها في تحسين فاعلية القرارات الاستراتيجية.

5-1 فرضيات الدراسة

- لتوفير الإجابات عن تساؤلات بالدراسة، فقد تم صياغة الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسة الأولى: لا تؤثر أبعاد التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.
- يشتمل منها الفرضيات الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يؤثر البعد الإبداعي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يؤثر البعد نحو المخاطرة للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يؤثر البعد الاستباقي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يؤثر البعد العدائي في التنافس للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يؤثر البعد الاستقلالي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التوجه الريادي تعزى للخصائص التنظيمية لشركات المساهمة العامة الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التوجه الريادي تعزى للخصائص الشخصية للمديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

الفرضية الرئيسة الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية القرارات الاستراتيجية تعزى إلى الخصائص التنظيمية لشركات المساهمة العامة الأردنية.

الفرضية الرئيسة الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية القرارات الاستراتيجية تعزى إلى الخصائص الشخصية للمديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية

6-1 نموذج الدراسة

تم صياغة نموذج الدراسة في ضوء مقدمة الدراسة ومشكلتها ومراجعة الباحثة للأدبيات الخاصة بأبعاد التوجه الريادي حيث تمت الإفادة من آراء كل من Lumpkin and Dess, (1996) و Miller, (1983) في بناء فكرة تصميم النموذج الآتي:

شكل (1-1)

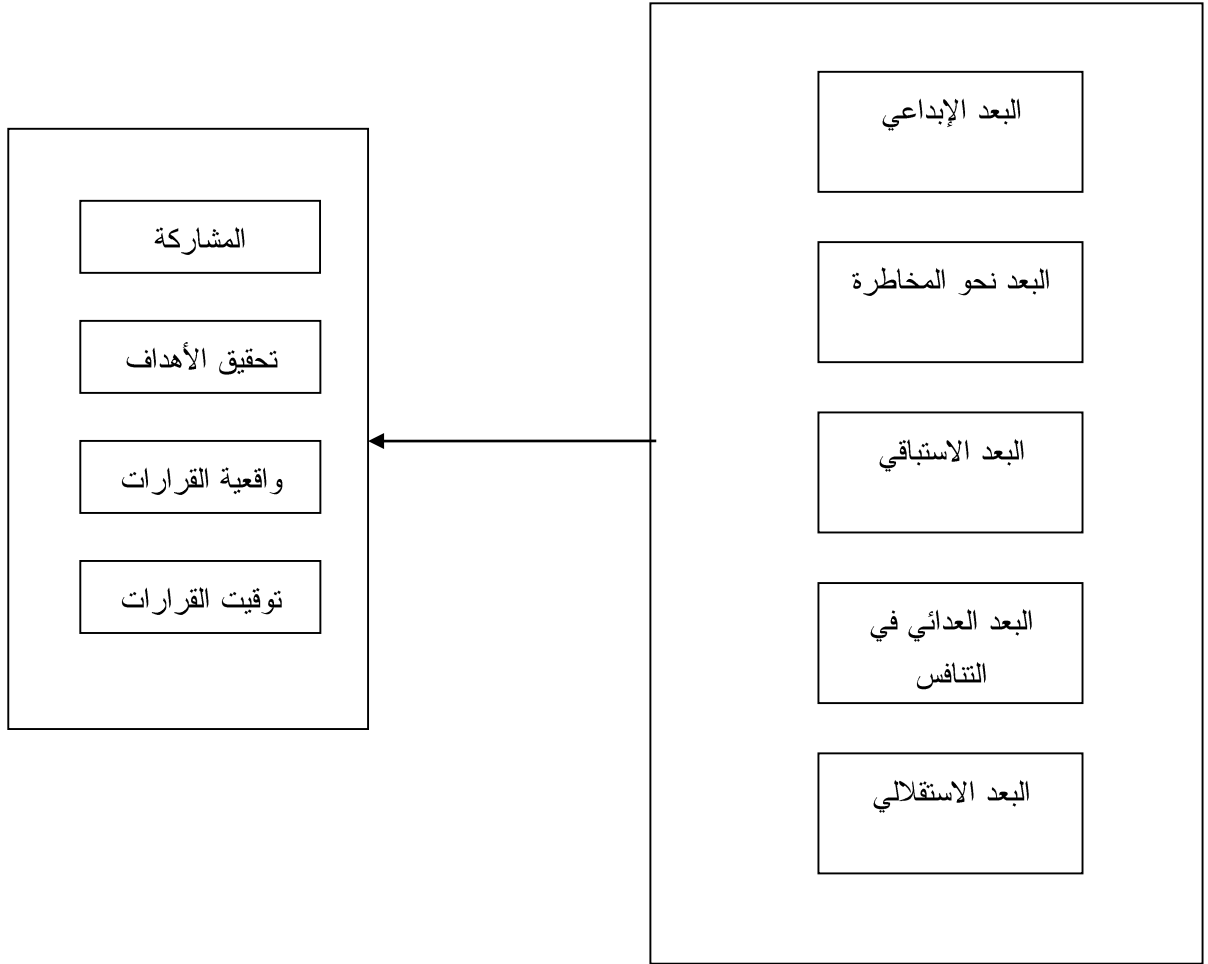
نموذج الدراسة

أثر التوجه الريادي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية

المتغير التابع

المتغير المستقل

أبعاد التوجه الريادي للمديرين فاعلية القرارات الاستراتيجية



7-1 التعريف بمصطلحات ومتغيرات الدراسة

تتناول الدراسة الحالية تحليل أثر المتغير المستقل (التوجه الريادي) على المتغير التابع (فاعلية القرارات

الاستراتيجية)، ويشمل المتغير المستقل مجموعة من الأبعاد يمكن تعريفها كما يأتي:

1-7-1 المتغير المستقل

التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation) يعني الوضع الاستراتيجي الذي يتخذه مالكو ومديرو

المنظمات ذات التوجه الريادي الذي يتصف بمستوى عال من المجازفة والتنبؤ.

والالاتجاه نحو تطوير وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة إلى السوق عبر سلسلة من القرارات ذات العلاقة (Miller, 1983, P.771).

ومن الضروري التفرقة في هذا المجال بين التوجه الريادي والريادة. فالريادة (Entrepreneurship) هي عملية توليد شيء جديد ذي قيمة جديدة، مفترضاً المخاطر الاجتماعية والنفسية والمالية مقابل تحقيق عائد مادي ومعنوي. فالفرق يكمن في كون الريادة هي تحديد خطوات ومراحل عملية توليد الشيء الجديد أما التوجه الريادي فهو حالة استراتيجية تحدد الإطار العام الذي سيسير عليه العملية برمتها.

1-7-2 أبعاد التوجه الريادي

ويعكس محتوى التوجه الريادي في إطار متغيراته المستقلة الفرعية خمسة أبعاد هي:

1- البعد الإبداعي (Innovative Orientation): هو تبني ودعم الأفكار الجديدة والتجربة الغريبة والعمليات الابتكارية التي تؤدي إلى إيجاد منتجات أو خدمات جديدة أو عمليات تكنولوجية من شأنها التجديد (Lumpkin and Dess, 1996, P.142).

2- البعد نحو المخاطرة (Risk taking Orientation): هو تحمّل مخاطرة كبيرة أو مجازفة، مثل تحمل ديون عالية أو الالتزام بحجم موارد كبير مقابل السعي لاقتناص فرصة في السوق، وتحقيق عائدات عالية تسهم في تسديد الديون والإيفاء بالالتزامات (Dess, 1996, P.144) (Lumpkin and

3- البعد الاستباقي (Proactive Orientation): هو منظور مستقبلي يتضمن التصرف والحركة السريعة في محاولة جادة لتلبية متطلبات المستقبل ومواجهة التغيير (Dess, 1996, P.146) (Lumpkin and

4- البعد العدائي في التنافس (Competitive Aggressiveness): هو توجه المنظمة نحو تحدي منافسيها بشكل مباشر وبكثافة لتحقيق دخول سريع إلى السوق، أو لتحسين وضعها فيه (Lumpkin and Dess, 1996, P.148).

5- البعد الاستقلالي (Autonomy Orientation): هو القدرة والرغبة في تويي الإدارة ذاتياً في ظل ظهور فرص جديدة، بمعنى أن يكون الفرد محفزاً ذاتياً لاتخاذ القرارات والتصرف بشكل مستقل، كما هو الفعل المستقل الذي يتصف به الفرد أو الفريق في ابتكار فكرة أو رؤية جديدة ووضعها حيز التنفيذ (Lumpkin and Dess, 1996, P.140).

2-7-1 المتغير التابع: فاعلية القرارات الاستراتيجية

ويتعرض المتغير التابع لفاعلية القرارات الاستراتيجية التي تعني مجموعة من القرارات التي تقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وتكون هذه القرارات قابلة للتنفيذ، ومستقلة ودرجة المشاركة في اتخاذها عالية، وذلك اعتماداً على معلومات صحيحة وكاملة تؤدي إلى الإحاطة بجميع ظروف المشكلة والأخذ بعين الاعتبار البدائل الممكنة (النظاري، 1990، ص.11).

وقد قامت الباحثة بقياس المتغير التابع من خلال متغيراته الفرعية عبر فقرات محددة في الاستبانة في الجزء الرابع وهذه المتغيرات الفرعية هي:

1- حجم المشاركة في القرارات: أي مدى اتخاذ المنظمة قرارات استراتيجية وتشغيلية من خلال الوصول إلى إجماع آراء المديرين التنفيذيين وبعكس النمط الأتوقراطي الفردي (Covin, Green and Slevin, 2006, P.59).

2- تحقق أهداف المنظمات: هي الغايات التي توجه إليها الأنشطة في المنظمة والتي يمكن تقسيمها إلى عدة تقسيمات من حيث الأهمية أو المدى الزمنية. وفي جميع الحالات يجب أن تتصف الأهداف بعدد من الصفات الأساسية، كأن يكون الهدف محدداً بدقة، قابلاً للقياس الكمي، ملموساً ويمكن الوصول إليه، ويرتبط بتاريخ زمني محدد.

3- واقعية القرارات: هي القرارات التي تراعي الظروف الاجتماعية، والسياسية والاقتصادية، وتعتمد على تحليل دقيق لنقاط قوة المنظمة ومواردها، وقدرتها على تحديد التهديدات الخارجية، والانسجام مع المشكلة المطروحة، وتوفير كل مستلزمات تنفيذ القرارات.

4- توقيت القرارات: هو الوقت الذي يؤدي فيه القرار إلى أحسن النتائج (كنعان، 2003، ص.167).

8-1 الشركات الأردنية والتوجه نحو العمل الريادي

المتتبع لحركة الاقتصاد الأردني، يلاحظ استمرار أداء الاقتصاد الأردني بالوتيرة الإيجابية ذاتها منذ عدة سنوات، وعلى مختلف الأصعدة والمجالات (وكالة الانباء الأردنية/ بترا، 2008)، بالرغم من الوضع الجيوسياسي الصعب الذي تعاني منها المنطقة. ومع تضافر جهود الحكومة الأردنية الساعية نحو تمكين القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والرسمية لتنفيذ برامج الإصلاحات الاقتصادية، وتعزيز حركة الاستثمارات وتوسيع قاعدة الصادرات من المنتجات الوطنية،

فقد بلغت قيمة الصادرات من السلع والخدمات 6663.1 مليون دينار أردني عام 2006 (دائرة الإحصاءات العامة الأردنية، 2006). هذا بالإضافة إلى الدور الهام الذي تلعبه الحكومة في التنسيق المستمر بين القطاعين العام والخاص في شتى المجالات من خلال إصدار القوانين والتعليمات لتذليل الصعوبات التي تقف في طريق نمو الاقتصاد، ولما كانت الشركات المساهمة العامة الأردنية تشكل جزءاً هاماً من القطاع الخاص، وتعمل برؤوس أموال ضخمة، وتستأثر القيام بالمشروعات الكبرى في ميادين الصناعة والخدمات والمال، فقد بلغت رؤوس أموالها 5,4 مليار دينار أردني عام 2007، حيث يتم استثمارها في مختلف القطاعات الاقتصادية (بورصة عمان، 2007). ويعرف قانون الشركات الأردني (الحكومة الأردنية أ، 1997) الشركة المساهمة العامة بأنها الشركة التي تتألف من عدد من المؤسسين لا يقل عن اثنين حيث يكتبون فيها بأسهم قابلة للإدراج في أسواق الأوراق المالية وللتداول والتحويل، وفقاً لأحكام هذا القانون وأي تشريعات أخرى معمول بها. وقد تنبّهت الحكومة الأردنية إلى دور الشركات في الاقتصاد الأردني، فعملت على توجيه جهودها نحو تطويرها وتمييزها، وتمثلت هذه الجهود بمبادرات جلالة الملك عبدالله الثاني، حيث أولى اهتماماً خاصاً بالشركات الأردنية في القطاع الخاص، وتم إنشاء جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص عام 1999 التي تعتبر أرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني (مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، 2008). إذ تهدف الجائزة إلى تعزيز التنافسية لدى الشركات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وإبراز الجهود المتميزة للشركات الوطنية وإنجازاتها، وتطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها، وتحفيزها على المنافسة المحلية والدولية، وتحقيق التميز في جميع المجالات. وقد وضعت الجائزة معايير محددة، وأشارت بعض المعايير وبشكل مباشر إلى أبعاد التوجه الريادي، والمعايير التي تعمل على تنمية التوجه الريادي لدى القيادات الإدارية. ومن هذه المعايير، معيار دعم نشاطات الابتكار والإبداع، ويتم قياسها من خلال إخضاع الشركات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني إلى ما يلي:

1. كيف تقوم الشركة بتوفير المناخ المناسب لنشاطات الابتكار والإبداع؟
2. كيف تقوم الشركة بتقييم وتبني الأفكار الجديدة؟
3. ما الحوافز الموضوعية في الشركة لتشجيع نشاطات الابتكار والإبداع؟

كما تم إنشاء صندوق تمويل المشاريع الريادية (هيئة شباب كلنا الأردن، 2008) الذي يهدف إلى تمويل المشاريع الريادية الصغيرة للشباب، بالتعاون مع البنك الوطني لتمويل المشاريع الصغيرة بدون ضمانات عينية أو مالية، هذا بالإضافة إلى تفعيل دور المنظمات الوطنية التي تقدم دعماً للمشاريع الريادية كبنك الإنماء الصناعي، وصندوق التنمية والتشغيل، ومؤسسة تشجيع الاستثمار، ومؤسسة نور الحسين، وصندوق المعونة الوطنية، ومؤسسة الإقراض الزراعي، وصندوق القروض لدعم البحث العلمي والتطوير في الصناعة، والشركة الأردنية لضمان القروض. وقد عملت الحكومة الأردنية أيضاً على تطوير الشركات المساهمة من خلال سن القوانين التي من شأنها تشجيع الاستثمار في الشركات الأردنية، وزيادة ثقة المستثمر بهذه الشركات. وقد أوجد المشرع الأردني، في سبيل إحكام رقابته على الشركات المساهمة، هيئة الأوراق المالية التي تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري، وتهدف إلى حماية المستثمرين في سوق الأوراق المالية (الحكومة الأردنية، ب، 2002). هذا بالإضافة إلى وضع قانون الشركات الأردني فقرة خاصة تعنى بتطوير الشركات المساهمة (الحكومة الأردنية، أ، 1997)، حيث تضمنت المادة (188) من القانون فقرة تخصص 1% من الأرباح لدعم البحث العلمي والتدريب المهني، وتنص المادة على ما يلي:

" على الشركة المساهمة العامة أن تخصص ما لا يقل عن (1%) من أرباحها السنوية الصافية لإنفاقه على دعم البحث العلمي والتدريب المهني لديها، وأن تقوم بصرف هذا المخصص أو أي جزء منه خلال ثلاث سنوات من اقتطاعه، ويتوجب تحويل الباقي إلى صندوق خاص يتم إنشاؤه بموجب نظام خاص يصدر لهذه الغاية، ويحدد النظام طريقة الصرف وأصوله، على لا تتجاوز الغاية المقصودة من هذا القانون". كما وضعت الحكومة الأردنية قانون تشجيع الاستثمار، حيث بلغ عدد المشاريع المستفيدة من قانون تشجيع الاستثمار خلال عام 2005 (557) مشروعاً، وقد بلغ مجموع رؤوس الأموال المسجلة لهذه المشاريع لعام 2005 ما قيمته 749,9 مليون دينار. كما عملت الحكومة الأردنية على تفعيل اتفاقية منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى التي بدأ العمل بها بتاريخ 1/1/1998، وتشمل في عضويتها 17 دولة عربية (وكالة الأنباء الأردنية/بترا، 2008).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة والدراسات ذات الصلة

1-2 الإطار النظري للدراسة

1-1-2 الريادة

2-1-2 الريادة المؤسسية

3-1-2 التوجه الريادي

4-1-2 أبعاد التوجه الريادي

البعد الإبداعي

البعد نحو المخاطرة

البعد الاستباقي (المبادأة)

البعد العدائي في التنافس

البعد الاستقلالي

5-1-2 القرارات الاستراتيجية

مفهوم القرارات الاستراتيجية

عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

المخاطرة والقرارات الاستراتيجية

الابداعية والقرارات الاستراتيجية

فاعلية القرارات الاستراتيجية

توقيت القرارات الاستراتيجية

المشاركة والقرارات الاستراتيجية

2-2 الدراسات ذات الصلة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الريادة، نشأتها ومفهومها، ويتعرض كذلك إلى كيفية ظهور الريادة المؤسسية وأهميتها في المنظمات، ثم يقدم شرحاً تفصيلياً لأبعاد التوجه الريادي وهي: البعد الإبداعي، والبعد نحو المخاطرة، والبعد الاستباقي، والبعد العدائي في التنافس، والبعد الاستقلالي، وبعد ذلك ينتقل الفصل إلى شرح توضيحي للقرارات الاستراتيجية من حيث مفهومها، وسماتها، وعناصر فاعليتها، في محاولة لربط فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعاد التوجه الريادي، ويختتم الفصل عرضه من خلال تقديم خلاصة بالدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية.

1-1-2 الريادة (Entrepreneurship)

استخدم مفهوم الريادي (Entrepreneur) لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وكان مفهوم الريادة يستخدم للدلالة على المخاطرة التي ترافق الحملات الاستكشافية (Hisrich, Peters and Shepherd, 2005, P.6). وانبثق عن مفهوم الريادة مفاهيم أخرى كالشخص الريادي، والريادة، والريادية، والعملية الريادية. وقد دخل مفهوم الريادة حقل النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن السابع عشر من قبل Richard Cantillon (رستم ومعد، 1998، ص.8)، الذي وصف التاجر والمزارع والصناعي الذي يشتري سلعا بسعر

محدد لبيعها في المستقبل بسعر لايعرفه مسبقاً بأنه سعر له بعد ريادي. وهكذا بدت روح المخاطرة والمغامرة ملازمة لمفهوم الريادة. وفي القرن الثامن عشر تم الفصل بين الريادي وبين مالك رأس المال، والسبب في ذلك يعود إلى معطيات الثورة الصناعية آنذاك التي كانت تأخذ طريقها في ذلك الوقت، فكان المخترعون غير قادرين على تمويل اختراعاتهم، فلجأوا إلى أصحاب رؤوس الأموال لتمويل اختراعاتهم مقابل حصولهم على عائد أكبر.

ولم يحظ دور الريادة في أعمال التنمية بالاهتمام الكافي بالرغم من قدم مفهوم الريادة، حيث تجاهلت النظريات القديمة كنهية Alfred Weber (رستم و معد، 1998، ص.8) دور الإنسان في تحديد الموقع الصناعي، وارتبط اختيار الموقع الصناعي

ببعض المعايير مثل كلفة النقل وأجور الأيدي العاملة والوفورات، وبقي دور الإنسان مغيباً حتى جاءت آراء Schumpeter عام 1934 لتعطي بعداً جديداً لمفهوم الريادي والريادة، واعتبر الريادي حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية، وتم الربط بين مفهوم الريادة وظاهرة الابتكارات في المجال التكنولوجي (Wickham, 2001, P.9).

وتعتبر الريادة ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، ويعتمد التعريف الحديث لمفهوم الريادة على الإطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معنى الريادة، وقد ينبثق المفهوم عن منظور اجتماعي واقتصادي وإداري، ولا يخضع لتعريف عالمي موحد؛ فالريادة غير مرتبطة بوظيفة أو مهنة أو علم، فهي حاضرة في الطب والهندسة والفن وإدارة الأعمال (Hisrich, Peters)

and Shepherd, 2005, P.8) ويعزو Hyrsky (في مبارك, 2005, ص.30) عدم وجود إجماع عالمي حول مفهوم محدد للريادة إلى الأسباب التالية:

- إن مفهوم الريادة حاصل إسهام العلوم المتعددة كعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس وإدارة الاستراتيجية والتسويق.
 - إن ظاهرة الريادة تدرس من مستويات عديدة، هي مستوى الفرد ومستوى المنظمة ومستوى الجماعة والمجتمع.
 - سعة وتشعب ظاهرة الريادة تمتد لتحتضن العديد من الأنشطة الاقتصادية، وبالتالي تلونها طبقاً لخصائص وصفات الأنشطة وطبيعتها.
 - إدراك الريادة من قبل الفرد عند إنشاء مشروع ما يختلف من دولة لأخرى تبعاً للاختلافات الثقافية والبيئية.
- وتظهر الاختلافات في تناول مفهوم الريادة نتيجة تفاعل مزيج من العوامل البيئية والتنظيمية والفردية التي تؤثر على مسببات الريادة (Lee and Peterson, 2000, P.2). ويمكن ردّ الفردية في نشوء الريادة لدى الأفراد إلى مجموعة من السمات السيكولوجية الخاصة بهم كرياديين، كالمخاطرة والإنجاز والسيطرة، إلى جانب سمات اجتماعية أخرى كترتيب الطفل في الأسرة (الأول مثلاً)، ولهذه السمات دور في تكوين الشخصية الريادية،

أما العوامل البيئية لنشوء الريادة فيمكن ردها إلى الاستجابة لمجموعة من الظروف البيئية التي تساعد على ظهور الريادة ونجاحها، وتندرج تحت الظروف البيئية، البيئة المحلية للعائلة، ونظم الدعم الاجتماعية، والموارد المالية، ودعم المجتمع المحلي التي تؤثر جميعها على النشاط الريادي. وفيما يتعلق بالمنظمة، فإن الميل نحو بلورة التوجه الريادي يظهر في المستوى المؤسسي، ويعزى أمر نشوء الريادة في هذا المستوى إلى العملية الريادية التي يمارسها هذا المستوى في ضوء فلسفته، ودورها في دعم ونشر العملية الريادية في عموم المنظمة.

وبالرغم من اختلاف تعاريف الريادة، إلا أن هناك اتفاقاً فيما بينها على أن نمط أي سلوك ريادي معين يتضمن المبادأة وتنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية لتحويل الموارد والاوضاع الى حالة عملية. ومن التعريفات التي تتفق مع هذا السلوك تعريف (Kourilsky, 2004, P.24) (in Breen) الذي وصف ظاهرة الريادة من خلال ثلاث خصائص هي تحديد الفرصة، تنظيم الموارد، وإيجاد مشروع جديد. وقد حاول كل

من Hisrich, Peters and Shepherd

(2005, P.6) أن يضع تعريفاً عاماً للريادة ينطوي على أنها عملية توليد شيء جديد ذي قيمة جديدة، مفترضين بدايةً المخاطر الاجتماعية والنفسية والمالية مقابل تحقيق عائد مادي ومعنوي.

ويلاحظ مما سبق، أن تعريف الريادة يعكس ثلاثة سلوكيات تصدر عن الفرد الريادي تحدث عنها Miller 1983 هي الابداع، والمخاطرة، والاستباقية، فالإبداع يولد شيئاً جديداً، والاستباقية تضيف إلى الشيء الجديد قيمة من خلال رصد البيئة الخارجية والتنبؤ بمتطلبات المستقبل لدى السوق، وإيجاد منتجات وخدمات فريدة. وتعد المخاطرة من سلوكيات الريادة؛ فالأفكار الجديدة تحتاج إلى جرأة واتخاذ قرارات مجازفة لنقلها من وضع نظري إلى حالة عملية.

وانطلاقاً من عمليات البحث والتنقيب، لوحظ انتقال الباحثين في مجال الريادة في بداية الثمانينيات من القرن الماضي من البحث في الريادة على مستوى الفرد إلى البحث عن الريادة على مستوى المنظمة (Hisrich, Peters and Shepherd, 2005, P.44). واهتم الباحثون كذلك في البحث عن الصيرورة الريادية نفسها نتيجة التغيير والتعقيد في البيئة الخارجية للمنظمات، والتنوع في بيئتها الداخلية، خاصة في ظل التوجه نحو العالمية التي جعلت المنافسة بين الشركات شديدة العدائية، ودفعت المنظمات إلى زيادة الاهتمام بنشاطات البحث والتطوير، وزيادة الانتاجية وتلقيص التكاليف.

2-1-2 الريادة المؤسسية (Corporate Entrepreneurship)

بدأ ظهور مفهوم الريادة المؤسسية عام 1985 نتيجة تعرض المنظمات لموجة من التغيرات السريعة في مختلف المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، دفعتها نحو ضرورة إيقاظ الروح الريادية داخل تنظيماتها (P.1 Gifford Pinchot in Thornberry 2006).

وقد أشار Gifford Pinchot إلى ضرورة تطبيق المبادئ الريادية في الشركات المتوسطة والكبيرة الناشئة والحالية، وتطبيق مبادئ أطلق عليها مصطلح الريادة الداخلية (Intrapreneurship) الذي يعني الريادة عبر أجزاء المنظمة.

ويشير كل من Covin and Slevin (1991, P.8) إلى أهمية ربط الريادة بمصطلح مفاهيمي، له علاقة بالسلوك المؤسسي وذلك للأسباب التالية:

أولاً: تعتبر الفاعلية الريادية ظاهرة على مستوى المؤسسة وتقاس من خلال أداء المنظمة، أما فاعلية الريادي فهي ظاهرة على مستوى الفرد، وتقاس من خلال أدائه في المنظمة.

ثانياً: يؤكد نموذج الريادة على السلوكيات، وليست السمات هي المسؤولة عن بناء العملية الريادية؛ فالتركيب السيكولوجية للفرد التي تسهم في تشكيل السمات ليس من المحتم أن تولد ريادياً، وبالتالي لا يمكن التعرف على الريادي إلا من خلال سلوكياته، فالسلوكيات تنعكس على الأفعال، والأفعال قابلة للملاحظة.

ثالثاً: أن السلوك المؤسسي قابل للقياس موضوعياً وبالمشاهدة بشكل مباشر.

رابعاً: يدار السلوك المؤسسي من خلال توليد استراتيجيات منتظمة، وبناء هياكل تركيبية له وإعداد نظم ونشر ثقافة، كما ويسمح السلوك المؤسسي بالخضوع للمداخلات الإدارية.

وقد عرّف Kemelgor (2002, P.68) الريادة المؤسسية بأنها ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التي

تلتزم جدياً بتوليد الابتكارات والإبداعات الجذرية (Radical Innovation)

والإبداعات التراكمية (Incremental Innovation) لتحقيق أهمية استراتيجية متعلقة بتنافسية تلك

المنظمة، حيث تبرز الأهمية التكتيكية المتعلقة بعمليات ومعالجات المنظمة؛ فالمنظمات الريادية قادرة

على دفع الابتكارات بشكل نظامي ومستمر، والسلوك الريادي تحتاجه المنظمات جميعاً، بغض النظر عن

حجمها، لتواكب تطورها في بيئة شديدة التنافس.

أما فيما يتعلق بمستوى انطلاق البرامج الريادية، فإن Kemelgor (2002, P.69) يرى أن برامج الريادة المؤسسية تنطلق من مستويين، المستوى الأدنى للمنظمة، وتنتقل إلى أعلى مستوى البناء الهرمي لبناء ولاء منظمي تجاه الريادة، كما تنطلق البرامج الريادية من المستوى الأعلى المتمثل بالجهود الجماعية التعاونية للاعبين الاساسيين في المنظمة، أصحاب العقلية الإبداعية ومن ثم تنحدر إلى الأسفل. ويقول جواد (أ، 2000، ص. 476) إن لإدارة القمة في أية منظمة دوراً أساسياً في تنشيط المناخ الريادي فيها عموماً، من خلال معالجتها للمعوقات والعقبات التي قد تقف في طريق التوجه الريادي فيها. ويذكر جواد (أ، 2000، ص. 476-477) في هذا المجال عدداً من الخصائص التي تميز المنظمات التي تنحو نحو المنحى الريادي وهي:

- التزام إدارة القمة: ولا يمكن توقع وجود أي ميل باتجاه قبول الأفكار الريادية ما لم تلتزم إدارة القمة في المنظمة بمساندة وترويج هذه الأفكار، وتدفع نحو تبنيها من قبل الآخرين.
- مرونة الهيكل التنظيمي: يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً قادراً على التكيف والتحويل من خلال امتلاك المديرين القدرة على التعامل مع الأفكار الريادية، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لذلك، وأن يكون لديهم الميل الواضح نحو نقل منظماتهم نحو اللامركزية في إدارة عملياتها.
- استقلالية الفريق المكلف بتنفيذ الفكرة الرائدة: أن يتمتع الفريق المكلف بمهمة ما بحرية الحركة وبدرجة من الاستقلالية في التفكير والعمل والاندفاع نحو التنفيذ.
- التحفيز للمخاطرة: أن تدعم المنظمة التحرك المغامر والجريء لمن يطرح أفكاراً إبداعية ريادية تنقلها إلى واقع جديد.
- نظام رقابي ملائم: النظام المتشدد يحبط التوجهات الرائدة، ويعرقل الفعاليات ذات العلاقة، ويخمد الروح الريادية عند الفرد؛ لذلك يجب أن يعمل النظام الرقابي في المنظمة على توفير التغذية العكسية المناسبة ليمكن المديرين الرواد من التنبؤ والإخبار عما سيؤول إليه الحال إذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة.

ويقترح Covin and Miles (1999, P.48) في هذا المجال ثلاثة أوضاع للريادة المؤسسية؛ الوضع الأول: هو تبني المنظمة المغامرة في عمل جديد والبدء بتنفيذه، وهو ما يطلق عليه بالمغامرة المؤسسية (Corporate Venturing). والوضع الثاني: هو دعم الفرد أو مجموعة من الأفراد نحو تبني فكرة إطلاق منتج جديد داخل المحتوى المؤسسي، وهو ما يطلق عليه بالريادة الداخلية (Intrapreneurship). أما الوضع الثالث: فهو تبني ونشر الفلسفة الريادية على جميع المستويات الإدارية وعبر عمليات المنظمة، ويطلق على هذا الوضع مصطلحات متعددة كالإدارة الريادية (Entrepreneurial Management) والوضع الريادي (Entrepreneurial Posture) والتوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation) والريادة في المستوى المؤسسي (Firm-Level Entrepreneurship) وبناء الاستراتيجية الريادية (Entrepreneurial Strategy Making) والإدارة الابتكارية الرائدة (Innovative Pioneering).

Management

ولم يعد هدف الريادة مقتصرًا على سلوك فردي يسعى إلى إيجاد مشروع مستقل جديد، بل امتد هذا الهدف إلى تطبيق الريادة على مستوى المنظمة ككل، ويطلق على هذا النوع من المنظمات مصطلح المنظمات الريادية Entrepreneurial Organizations التي عرفها Miller (1983, P.780) بأنها منظمات تتمتع بوضع استراتيجي ريادي، وتمارس أنماطاً مختلفة من السلوك الإداري عبر جميع مستوياتها الإدارية، ويبيّن Miller أيضاً أن هذا السلوك الإداري يتصف بالابتكارية Innovative ، والمخاطرة Risk ، والاستباقية Proactive. وإذا ما تمت ممارسة هذا السلوك، فإن نتائجه تنعكس على الفلسفة الاستراتيجية للإدارة العليا، بحيث ينتج عنها ممارسات إدارية فاعلة، بمعنى آخر، أن التوجه الريادي يمثل منظوراً وحالة ذهنية تنعكس على جميع عمليات المنظمة التي تشمل الطرق والأساليب والممارسات وأنماط اتخاذ القرار. كما تنعكس مثل هذه الحالة على ثقافة المنظمة. وقد أطلق كل من Lumpkin and Dess (1996, P.136) على هذا السلوك مصطلح التوجه الريادي.

3-1-2 التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation)

يعد التوجه الريادي مركزاً لنجاح الريادة المؤسسية؛ فالتوجه الريادي هو مفهوم أساسي في أدبيات إدارة الاستراتيجية، هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة، كما يشجع الاندفاع نحو انتقاء تفضيلات إدارية، ونشر معتقدات وسلوكيات يعبر عنها المديرون في المستوى الأعلى من المؤسسة (Covin, Green and Slevin 2006, P.57).

وتشير أدبيات نظرية المنظمة (Quince and Whittaker, 2003, P.1) إلى أن الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة، وتهتم بشكل خاص بالتوجه الريادي، ويعزى التوجه الريادي في الغالب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليه كأفعال صادرة عن أفراد يمتلكون خصائص وسمات معينة.

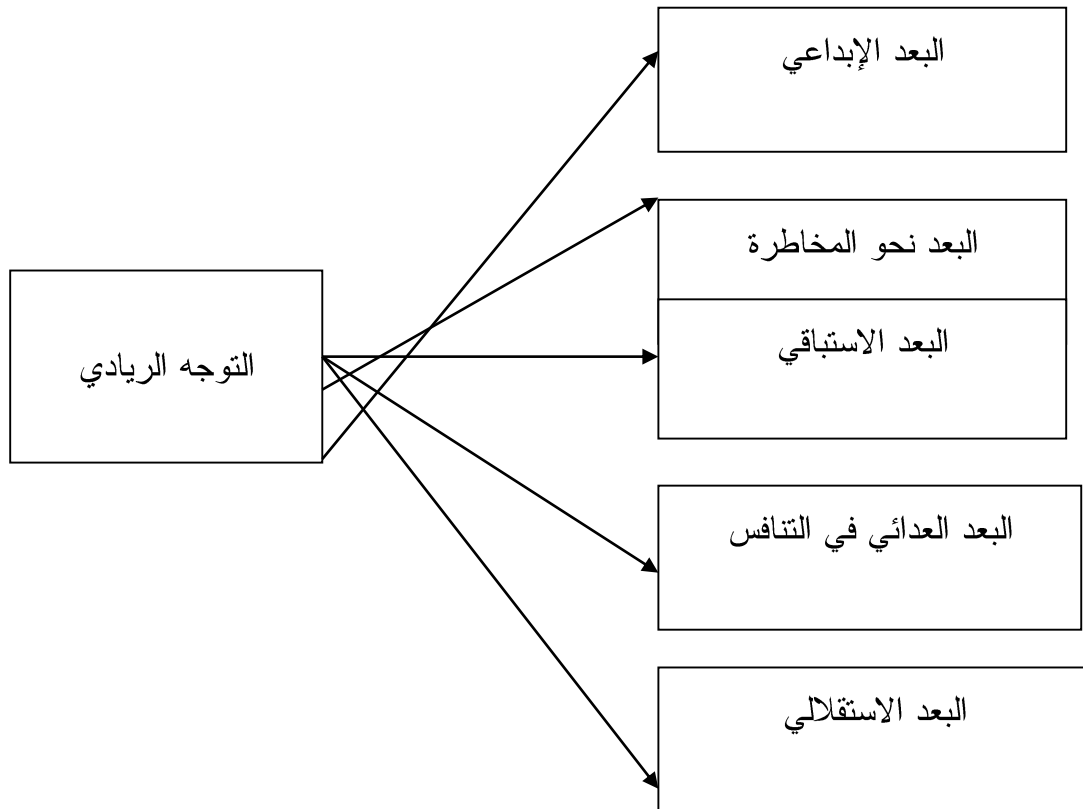
وقد بين Miller (1983, P.771) أن التوجه الريادي هو وضع استراتيجي للمنظمات التي تتصف بحالة عالية من المخاطرة والاستباقية، والميل نحو تطوير وتقديم منتجات جديدة ذات بعد ابداعي. ويمكن اعتبار دراسة Miller (1983) الدراسة الأولى التي حددت أول ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي، هي: الإبداعية والمخاطرة والاستباقية، ووضعت لها تعريفات إجرائية لقياسها اعتماداً على جهود سابقة قدمها كل من Mintzberg (1973)، Khandwalla (1977)، Miller and Friesen (1982) التي أكدت جميعها على محتوى التوجه الريادي. بمعنى أن أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، والمخاطرة والاستباقية) تعبر عن سيورة بنائية تتشكل على مستوى المنظمة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارتها وقراراتها الإستراتيجية، وقد يتجذر التوجه الريادي في منظور البديل الاستراتيجي، ونوايا وأفعال اللاعبين الأساسيين المنخرطين في عملية توليد الحالة الديناميكية في المنظمة، من خلال الكشف عن واستغلال الفرص الريادية. ولا يفرض التوجه الريادي من قبل الإدارة العليا، بل يجب أن يتخلل جميع مستويات الإدارة في المنظمة، وعبر الثقافة الريادية التي تنشرها.

وحدد كل من Covin and Slevin (1991, P.7) أنماط سلوك الوضع الاستراتيجي للمنظمات ذات التوجه الريادي بثلاثة أنماط للسلوك: هي السلوك المخاطر، والسلوك الإبداعي، والسلوك الاستباقي، أي أن المنظمات ذات التوجه الريادي، هي منظمات ترغب في تبني مشاريع تتحمل نسبة مخاطرة عالية، ولكنها تتوقع في الوقت نفسه عائداً مرتفعاً.

كما أن مثل هذه المنظمات تسعى لأن تكون الأولى في تقديم المنتجات الجديدة ومنتورة للسوق، وهي في الوقت نفسه شديدة التنافس العدائي في اقتناص الفرص، وهي تبادر في أفعالها ثم تنتظر استجابة منافسيها، إلا أن طبيعة علاقة أبعاد التوجه الريادي فيما بينها تتصف بالتداخل والارتباطية، حيث يصعب الفصل بينها، كما تصعب كذلك دراسة كل بعد بمنأى عن الآخر. وبالرغم من تداخل العلاقة بين الأبعاد، إلا أن كل بعد من أبعاد التوجه الريادي قادر على التقاط مظاهر مختلفة للريادة المؤسسية، وإن تجاهل أي بعد من الأبعاد قد يقود إلى خطأ في تقدير قيمة الريادة بالنسبة لأداء المؤسسة (Zahra, 1993, P.6) وأضاف Lumpkin and Dess (1996) بعدين جديدين إلى الأبعاد الثلاثة السابقة للتوجه الريادي التي ذكرها Miller (1983)، وهما التوجه العدائي في التنافس Competitive Aggressiveness Orientation، وتوجه الاستقلال الذاتي Autonomy Orientation. ووصف Lumpkin and Dess (1996) ظاهرة التوجه الريادي بأنها ظاهرة متعددة الأبعاد وأكدوا على أهمية الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي لفهم عملية الريادة برمتها كما في الشكل (1-2).

الشكل (1-2)

أبعاد التوجه الريادي



المصدر: نقل بتصريف من Lumpkin, G.T. and Dess, Gregory.G., 1996, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, Academy of Management Review, No. 1. 135-172

4-1-2 أبعاد التوجه الريادي

تمكنت الباحثة من خلال مراجعة أدبيات التوجه الريادي من حصر محتواه في خمسة أبعاد هي: البعد الإبداعي والبعد نحو المخاطرة والبعد الاستباقي والبعد العدائي في التنافس، والبعد الاستقلالي.

البعد الإبداعي

مفهوم الإبداع

يرى الاقتصادي Schumpeter* (in Wickham 1998, P.9) بأن الإبداع هو عنصر أساسي لعملية خلق الثروة من خلال عملية اقتصادية سماها التفكيك الإبداعي (Creative Destruction)، ويحدث التفكيك الإبداعي عندما تضطرب الأسواق، وتتدهور حالة التوازن القائمة في السوق بعد دخول منتج أو خدمة جديدة، حيث يؤدي هذا الدخول إلى توليد عرض وطلب جديدين على المنتج أو الخدمة الجديدة، مما يسهم في بقاء ونمو المنظمات في السوق

(Lumpkin and Dess 1996, P.142). ويعد هذا التفكيك الإبداعي المحرك والدافع الذي

يحفظ رأس المال، ويدفعه نحو التطور، إذا ما تم توظيفه لتوافقات جديدة لتكوين عمل جديد أو تطوير عمل سابق، ولكن بطريقة جديدة من خلال الأفكار الإبداعية الخلاقة. ويميز Schumpeter (مبارك، 2005، ص. 24) بين خمسة أنواع من التوافقات الجديدة لتكوين عمل جديد هي:

*اقتصادي استرالي لخص أفكاره في ورقة بحثية نشرها في The Economic Journal عام 1928

1. تقديم منتج جديد

2. تقديم طريقة أو أسلوب إنتاجي جديد

3. افتتاح أو دخول سوق جديد

4. الحصول على مصدر توريد جديد للمواد الخام لتقديم السلع

5. إنشاء وتشغيل منظمة جديدة أو صناعة جديدة

ويتعدى الإبداع في منظور الأعمال فكرة تطوير منتجات أو تقديم تكنولوجيا جديدة؛ فالإبداع يرافق أي فعل جديد تكون نتيجته إضافة قيمة جديدة. وقد استعرض Harrison and Samson (2002, P.47) تعريفات الإبداع فذكروا بأنها تنطوي على فكرة جديدة عالية المجازفة تقدم للمنظمة، وعرفا العملية الإبداعية بأنها نظام يتكون من أنشطة منظمة تنقل التكنولوجيا من مجرد فكرة إلى شيء ممكن الاتجار به، ويتأق الإبداع بأشكال مختلفة، كالإبداع التكنولوجي الذي يظهر من خلال الجهود البحثية والهندسية التي تهدف إلى تطوير منتجات، والقيام بعمليات جديدة، وهناك الإبداع السلعي التسويقي الذي يتضمن دراسة السوق، وتصميم المنتج، والابتكار في الإعلان والترويج، والإبداع الإداري وهو ذلك الإبداع الذي يبحث عن الجديد في نظم الإدارة وطرق الرقابة والبناء التنظيمي (Dess and Lumpkin, 2005, P.150).

وتشير التفسيرات آنفة الذكر إلى أن الإبداع عملية إيجاد منتجات، أو خدمات جديدة، بالإضافة إلى إيجاد طرق جديدة في إيصال المنتجات والخدمات إلى الزبون، أو طرق جديدة في كيفية تعرف الزبون على المنتجات، أو إيجاد طرق جديدة في تنظيم الشركة وإدارة علاقاتها بالشركات الأخرى. وإجمالاً يمكن القول إن الإبداع هو استعداد المنظمة لتطوير حلول مبكرة وغريبة، أو تقديم عروض جديدة خارجية.

أما السالم (1999, ص. 100) فقد فرق بين الإبداع كحصيلة أو نتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين، حيث عرف السلوك الإبداعي بأنه السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو مجموعة الأفراد في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه منتج جديد أو خدمة جديدة، بل هو السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية، والإبداع هو مجموع السلوكات المتوقعة في موقع العمل التي تدل على السلوك الإبداعي، كتبني التغيير والإسهام في نشره داخل المنظمة، وتوظيف أساليب وطرائق جديدة في العمل، ورفض الرتابة في العمل، وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكير الفرد، والقدرة على التكيف والمرونة في العمل، والإسهام في حل المشاكل وتحمل المخاطر، وحب الاستطلاع وكثرة الاتصالات مع الجهات الداخلية والخارجية. ووضع كل من (Saleh and Wand, 2002, P.50) and Harrison (in Harrison and Samson, 2002, P.50) نموذجاً عاماً يحدد ثلاث سمات تنظيمية أساسية للمنظمات المبدعة هي:

– السمة الأولى: تبني المنظمة للاستراتيجيات الريادية التالية: المجازفة والاستباقية والالتزام الإداري.

— السمة الثانية: امتلاك المنظمة التنظيم المرن إلى جانب المرونة الاستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني والمتناغم.

— السمة الثالثة: الانفتاحية والتعاون عبر البيئة التنظيمية، ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين، وتأسيس ثقافة الافتخار (Culture of Pride) ومكافأة الإنجاز.

وأشارت الدهان (1992, ص. 194) في كتابها إلى بحث عن الامتياز والابداع لعدد من الشركات الأمريكية الذي يبين سمات المنظمات المبدعة ولخصتها فيما يلي:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- الصلة الوثيقة بالمستهلكين وتلبية حاجاتهم، والاستجابة لمقترحاتهم بخصوص تطوير السلع والخدمات.
- وجود عدد من الأنصار أو المؤيدين للإبداع الذين يقومون بتشجيع المبدعين ودعمهم.
- رفع الإنتاجية عبر مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- الاتصاف بالمهارة الاصلية للشركة المبدعة، وعدم الانتقال الى مجالات عمل ليس للشركة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات وعدد الوحدات الإدارية.
- الحزم واللين معاً، حيث ثمة توجهات لترسيخ مبادئ وقيم لا بد منها، ولا يتهاون في تطبيقها، وفي الوقت نفسه، هنالك استقلالية ذاتية وتفويض الصلاحيات اللازمة للعامل لتمكينه من أداء مهامه بيسر. وفي ضوء ما تقدم، واعتماداً على ما جاء به Wickham (2001, P.223) فإن الإبداع يقع على أربعة أشكال من خلال مصفوفة تعتمد على بعدين هما: الأول أثر الإبداع والثاني التكنولوجيا. ومن خلال مزوجة درجة أثر الإبداع مع نوع التكنولوجيا من حيث كونها موجودة أو جديدة، يظهر مصفوفة الإبداع المكونة من أربع نوافذ وكما هي في الجدول (1-2).

جدول (1-2)

أنواع الإبداع الريادي

إبداع معرفي New Insight Innovation	إبداع عالم جديد New World Innovation	عال
إبداع متراكم Incremental Innovation	إبداع متخصص Specialist Innovation	أثر الإبداع
تكنولوجيا	تكنولوجيا موجودة	منخفض
	جديدة	

المصدر: Wickham, Philip A. (2001). Strategic Entrepreneurship. 2nd edition. Pearson Education, Harlow, England.

ويتضمن الإبداع المتراكم تعديلات محدودة في التكنولوجيا الموجودة مع تأثير منخفض في السوق، أما إذا كانت التعديلات محدودة في التكنولوجيا، والتأثير في السوق مرتفعاً، فإنه يعتبر إبداعاً معرفياً، والإبداع الذي يعتمد على قاعدة تكنولوجية جديدة ولكن تأثيرها على السوق محدود، فإنه إبداع متخصص، أما إبداع عالم جديد، فإنه يتضمن قاعدة تكنولوجية جديدة مع تأثير مرتفع في السوق.

وقد وضعت دراسة كل من Quince and Whittaker (2003, P.9) مؤشرات إجرائية لقياس التوجه الإبداعي في المنظمة، من خلال الأمور التالية:

- نشاطات البحث والتطوير.
- عدد وأنواع الإبداعات.
- نوعية القوى العاملة في المنظمة، من حيث عدد حاملي الشهادات العلمية فيها.

كما عرضت دراسة كل من Lyon, Lumpkin and Dess (2000, P.1068-1074) جدولاً

(الجدول 2-2) يتضمن أهم الدراسات التي قامت بقياس التوجه الإبداعي على مستوى المنظمة إجرائياً وبأساليب مختلفة، حيث يسهم هذا العرض في مساعدة الباحثين على الخروج بمحصلة فكرية واضحة عن قياس التوجه الإبداعي وفق مجتمع البحث المعني.

الجدول (2-2)

الدراسات التي تولت قياس البعد الإبداعي إجرائيا

الباحثون	العينة	كيفية القياس
Deeds, DeCarolis & Coombs, 1998	89 biotechnology	R&D intensity: 3 year average of R&D expenditures/ Total expenditures
Hitt, Hoskisson, & Kim, 1996	295 midsize and large firms	R&D intensity: 3 year average R&D expenditures/ Total number of employees
Hitt, Hoskisson, Johnson & Moesel, 1999	250 mid and large size industrial firms	R&D intensity: R&D expenditures per \$1000 of sales
Hitt, Hoskisson, Johnson & Moesel, 1996	250 mid and large size industrial firms	New product intensity: Mean of new products introduced over 2 years / Mean of sales of over 2 years
Hundley, Jacobson & Park 1996	454 U.S. and 177 Japanese manufacturing companies	R&D intensity: R&D expenditures / Sales revenues
Kochhar & David, 1996	135 manufacturing firms in several industry segments	Total number of new product announcement

R&D intensity: R&D expenditure per employee	135 manufacturing firms in several industry segments	Kochhar & David, 1996
New product innovations coded from announcements in the Wall Street Journal	905 new product innovations announced in the Wall Street Journal	Kotabe & Swan 1995

المصدر: نقل بتصريف من:

Lyon, Douglas, W., Lumpkin, G. T. and Dess, Gregory, G. 2000, Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. Journal of Management, Vol. 26. No. 5, 1085-1055.

الثقافة المنزمية والإبداع

عرّف Deshpande and Webster (in Stoica 2004, P.2) الثقافة المنزمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد في فهم العمل والسلوك داخل المنظمة. ووجد كل من Detert, Schroeder and Mariel (in Gudmundson, 2003, P.2) بأن بعض المفاهيم كالنمو والإبداع والتغيير المنزمي ترتبط بالإطار الثقافي للمنظمة، كما وجدوا أن الإطار الثقافي الإبداعي يتصف بالسلوك المجازف للمخاطر والمغامرة، وأن السلوك المتوجه نحو التحسين المستمر يظهر عادة في المنظمات المبدعة. واقترح Hauser (in Gudmundson) 2003, P.2 بأن ثقافة المنظمات تنطوي على ثلاثة أبعاد هي: المحتوى الثقافي، والمظاهر البنائية للثقافة، ونقاط قوة الثقافة، وأن شكل التفاعل بين هذه الأبعاد يحدد دور ونمط الثقافة التي تسود في المنظمة، وانعكاساتها على عملية الإبداع.

وتوصلت دراسة مخامرة والدهان (1988, ص. 172) التي تناولت العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري في الشركات المساهمة العامة الأردنية، إلى أن أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي على الإبداع هي القيادة المتصفة بالفكر المتجدد، والمشجعة على الإبداع، والتنافس بين الموظفين، أما العوامل التي تؤثر سلباً على الإبداع فهي: التنظيم غير المرن وعدم التشجيع ومكافأة المبدعين.

وفي دراسة أخرى حاول Damanpour (in Gudmunkdson, 2003, P.2) تحليل عملية توليد الإبداع، ويبيّن أن هناك علاقة موجبة بين الدعم الإداري والإبداع وبخاصة في مرحلة التطبيق، وهذه نتيجة منطقية، لأنه في حالة عدم توفر الدعم الكافي من الإدارة العليا، فإن الجماعات الابتكارية لا تستطيع أن تنضج أفكاراً إبداعية جديدة. ووجدت دراسة Damanpour (in Gudmunkdson, 2003, P.2) كذلك علاقة سالبة بين الإبداع والمركزية في اتخاذ القرار، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه في بيئة العمل التي تعمل على تشجيع المشاركة في القرارات، يسهل ظهور الإبداع من خلال زيادة اليقظة التنظيمية للعاملين، وتقوية الالتزام والانغماس لديهم في شؤون منظماتهم ومستقبلها.

وقسم كل من Quinn and McGrath (in Stoica, 2004, P.2) الثقافة إلى أربعة أنواع بناءً على عمليتين حيث تستند كل عملية إلى العملية العضوية (Organic Process) والعملية الميكانيكية (Mechanistic Process)، بحيث ينتج عنهما ثقافة السوق (Market-driven)، وثقافة الارتجال أو المخصصة لغرض معين (Adhocracy)، وثقافة الجماعة أو العشيرة (Clan)، والثقافة الهرمية التنظيمية (Hierarchy). وتختلف هذه الثقافات في تأييدها أو عدم تأييدها للسلوك الإبداعي القائم في المنظمة؛ فثقافة الارتجال Adhocracy تتمركز حول الريادة والابتكار والتكيف مع البيئة الخارجية، وتتصف ثقافة الارتجال بالمرونة، وتحمل الخطأ والتغيير، وهذه الصفات تستجيب لمحتوى التوجه الريادي، أما الثقافة الهرمية فتتمركز حول الثبات والقواعد والتعليمات التي تكون أكثر محافظة تجاه الوضع الاستراتيجي الريادي في كونها تعالج أمراً خاصاً وغرضاً محدداً ساعة ظهوره، وأن العلاقة بين ثقافتها السوق والجماعة (Clan and Market) بالتوجه الريادي غير واضحة تماماً، وذلك لأن ثقافة السوق لا تركز على تحقيق وضع تنافسي معين في السوق، بل تدفع نحو تخطيط وتحقيق أهداف محددة فيه، وأن ثقافة الجماعة تهتم بالمرونة وتطوير الموارد البشرية، إلا أنها تعتني بالتركيز على الجوانب الداخلية للمنظمة فقط، وأن تأثير قيم هاتين الثقافتين الخاصة بالتوجه الريادي يتراوح بين التأثير الموجب أو التأثير السالب (Chadwick, Barnett and Dwyer, 2001, P.3).

وقد ربط كثير من الدراسات بين الثقافة المنظمة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمات الريادية (Covin, Green and Slevin 2006, P.61) (Miller 1983, P.787). ويعزى تشكيل التوجه الريادي للمنظمي الى نوعية الثقافة المنظمة،

والسبب في ذلك أن الثقافة المنظمة تؤثر في سلوك الأفراد داخل المنظمة، وأن سلوك الأفراد يؤثر في التوجه الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة. وتحدث كل من Altinay and Altinay (2004, P.336) عن دور القيادة في بناء الثقافة الإيجابية التي تشجع وتدعم الأفكار الجديدة من خلال حضورها المادي الذي يؤكد على توفير الموارد البشرية والمالية لتسهيل أعمال المنظمة دون تأخير.

البعد نحو المخاطرة

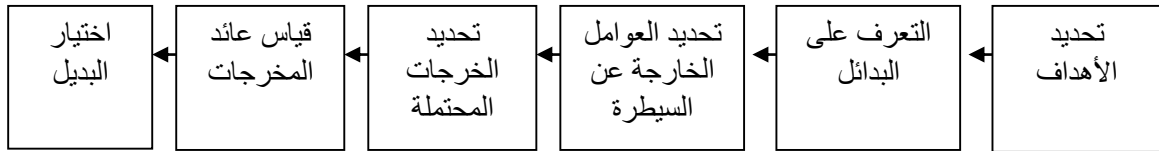
يعتمد تفسير كلمة المخاطرة (Risk Taking) على المحتوى الذي تطبق فيه؛ فهناك المخاطرة في محتوى الفرد، والمخاطرة في المحتوى المنظمي، والمخاطرة في المحتوى المالي، والمخاطرة في المحتوى التكنولوجي (Hisrich, Peters and Shepherd, 2005, P.9) وتأخذ المخاطرة في المحتوى الفردي أشكالاً عديدة هي: مخاطرة شخصية ومخاطرة مالية ومخاطرة اجتماعية ومخاطرة سيكولوجية، ويدرك الفرد الريادي حجم المخاطرة والمجازفة عندما يبدأ عملاً جديداً، فموارده محدودة وغير قابلة للتعويض، وهي تعتمد عموماً على مدخراته الشخصية والقروض من الآخرين، وقد يترتب على التردد في خوض غمار العمل الجديد آثار نفسية واجتماعية جسيمة، مما يقتل الروح الريادية فيه، وعليه لابد له أن يخاطر ويغامر. وتواجه المنظمات عموماً ثلاثة أشكال من المخاطرة هي: مخاطرة الأعمال Business Risk-Taking، والمخاطرة المالية Financial Risk-taking، والمخاطرة الشخصية Personal Risk-Taking. وتتضمن مخاطرة الأعمال الانخراط في مشاريع لها درجة من المجازفة غير معروف احتمال نجاحها، ومثال ذلك المخاطرة في دخول أسواق بدون اختبار، أو تبني تكنولوجيا جديدة غير مجربة، أما المخاطرة المالية، فهي التوسع في الاقتراض، أو استثمار جزء لا يستهان به من موارد المنظمة سعياً نحو النمو والتوسع، أما المخاطرة الشخصية فتعني تلك المخاطرة التي يتحملها المديرون عندما يتخذون قرارات مؤيدة لفعل استراتيجي، ويضعونها موضع التنفيذ، وقد يكون لهذه القرارات تأثير سلبي على المنظمة ككل، وعلى مكانة المديرين فيها (Dess and Lumpkin, 2005, P.152).

وترتبط المخاطرة في المحتوى المنظمي، بمفاهيم مالية ذات علاقة بعملية صناعة واتخاذ القرارات في المنظمات، ويعرف Drury (1988, P.322) المخاطرة في كتابه من منظور مالي

بأنها وضع يتصف بتحقيق وتقديم مخرجات محتملة يصعب التنبؤ بقبولها وتداولها في ظل خبرة سابقة قليلة، ويقترح Drury (1988, P.322) نموذجاً لعملية اتخاذ القرار في ظل أوضاع عدم التأكد المختلفة (الشكل 2-2) ، كما يقترح الاستعانة بعدد من الطرق الإحصائية الرياضية لتحديد المخرجات ومردودها كالتوزيعات الاحتمالية، والقيم المتوقعة، وشجرة القرار.

الشكل (2-2)

عملية اتخاذ القرارات في أوضاع عدم التأكد



المصدر: Drury Colin, 1988, Management and Cost Accounting, 2nd edition, Chapman & Hall, Singapore.

ويعرض كل من Johnson and Scholes (2002, P.384) معايير للتأكد من النجاح الاستراتيجي، وتقليل حالة عدم التأكد، ومن هذه المعايير قبول الاستراتيجية (Acceptability) التي لها علاقة بمخرجات الأداء المتوقعة من الاستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة، كالعائد والمخاطرة، ويرتفع مستوى المخاطرة للمنظمات عندما تتبنى برامج الإبداع طويلة المدى، أو تعمل في ضوء وجود مستويات عالية من حالة عدم التأكد في البيئة.

أما Miller and Friesen (1978, P.923) فقد تبينوا المحتوى المالي المبني على علاقة العائد بالمخاطرة، أي كلما ارتفعت نسبة المخاطرة ارتفع العائد، وعرفا المخاطرة بأنها درجة رغبة المديرين في الاستثمار الواسع بموارد عالية المجازفة بالمغامرة، ويتدرج سلوك تحمل المخاطرة بين المخاطرة الآمنة Safe Risk والمخاطرة العالية High Risk، وتقترب دراسة Marino, Strandholm, Steensma and Weaver (2002, P.141) في هذا المجال أن يكون التوجه نحو المخاطرة مبنياً على مخاطرة محسوبة Calculated Risk، بمعنى عدم تبني مشاريع عالية المخاطرة تعتمد نتائجها على الصدفة،

وعدم تبني مشاريع منخفضة المخاطرة خالية من التحدي، كما تقترح الدراسة بأن تسعى المنظمات نحو تقليص حالة المخاطرة من خلال تشكيل تحالفات استراتيجية، وذلك لأن التحالفات الاستراتيجية توسع قاعدة الموارد المتاحة للأنشطة المتوقعة، وتساعد في مرونة التخطيط الذي يوفر التكيف مع مختلف متغيرات البيئة الخارجية، والاستثمار في فرص غير متوقعة في البيئة الخارجية.

ويتأثر سلوك المخاطرة في المنظمات بعامة، ومنظمات الأعمال بخاصة، باتجاهين هما: اتجاه نزعة المخاطرة Risk Propensity ، واتجاه إدراك المخاطرة Risk Perception. فاتجاه نزعة المخاطرة، هو التوجه الجاري نحو تحمل المخاطر أو تجنبها، أما اتجاه إدراك المخاطرة، فهو تقييم نسبة خطورة الوضع، بناءً على تنبؤات إحصائية لدرجة عدم التأكد من الوضع، حتى يمكن اكتشاف مدى القدرة للسيطرة على الوضع، ومن ثم بناء الثقة بمستوى هذه التنبؤات (Sitkin and Weingart, 1995, P.1575).

وقد وضع Miller (1983, P.771) مقاييس عديدة لقياس توجه المخاطرة إجرائياً على مستوى المنظمة، من خلال سؤال المديرين حول مدى رغبة المنظمة في الانخراط في مشاريع مغامرة، وسعيهم في تبني المديرين القيام بأفعال شديدة المخاطرة بدلا من أفعال حذرة، لتحقيق أهداف المنظمة. كما وضعت دراسة Quince and Whittaker (2003, P.10) مؤشرات قياس توجه المخاطرة إجرائياً من خلال:

1. مستوى الإنفاق على نشاطات البحث والتطوير Research and Development.

2. تشغيل رأس المال المغامر في مشاريع جديدة Capital Venture.

3. تكثيف تدريب العاملين على العمل بدوام كامل أو جزئي Intensive Training.

البعد الاستباقي

يوصف التوجه الاستباقي بالتصرف المقتنص للفرص، من خلال توقع متطلبات السوق المستقبلية و تشكيل الاتجاهات البيئية (Lumpkin and Dess, 1996, P.147). وتنبع أهمية التوجه الاستباقي من أن له علاقة بمرحلة تنفيذ العمل الريادي. فالاستباقية تنقل المفاهيم من الحالة النظرية إلى الحالة العملية لتحقيق المكاسب من خلال احتلال المنظمة المرتبة الأولى في الاستثمار واستغلال الفرصة الجديدة؛ فالمنظمات الاستباقية ترصد اتجاهات السوق، وتكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون، وتتوقع التطورات والتغيرات في الطلب التي تقود إلى توليد فرصة وإيجاد مسببات عمل جديد،

وتحقيق نمو وتطور غريبيين لدى كل من الزبون والمنظمة. والمنظمة ذات التوجه الاستباقي، تسعى لأن تكون قائدة في صناعتها، وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مواردها المتاحة، وتصنف المنظمة التي تتوفر لها سبل الأولوية والحماس نحو الميزة التنافسية، بأنها ذات توجه استباقي، ومثل هذه المنظمة تدفع الرياديين العاملين فيها نحو توقع الفرص، والمشاركة في البحث عن الأسواق حديثة النشأة، وترتبط الاستباقية بأفعال صاحب الحركة الأولى "First Mover" في السوق الذي يهدف إلى الحفاظ على الحصة السوقية وحمايتها، وحماية استثماراته فيها، بالإضافة إلى احتفاظه بنظرة مستقبلية تتوقع الطلب، وتسير عمليات المنظمة الانتاجية في ضوء ذلك التوقع (Quince & Whittaker 2003, P.6)

وفي ظل تسارع تغيير النشاط الساري في البيئة المحيطة بالمنظمة، أصبحت الصناعة وأسواقها غير ثابتة وغير مستقرة، حتى انه لم يعد من السهل على المنظمة الحفاظ على ميزتها التنافسية. ومحصلة مثل هذا الوضع دفعت المنظمات نحو إيجاد الحواجز والمعوقات أمام المنافسين لها بطرق مختلفة، أو القيام بحركة استراتيجية استباقية في السوق كي تصبح صاحبة الحركة الأولى، وذلك لأن لصاحب الحركة الأولى نحو السوق منافع كثيرة، من أهمها تحقيق اقتصاديات الحجم Economies of Scale، واستثمار منحني الخبرة Experience Curve، وتدعيم ولاء الزبون، وكل ما من شأنه أن ينعكس على تخفيض التكاليف؛ فالخبرة هي مفتاح تحقيق الميزة في التكلفة، بمعنى إيجاد علاقة إيجابية بين الخبرة المكتسبة للمنظمة، وتكلفة الوحدة المنتجة، ويطلق على مثل هذه الحال مصطلح تفعيل منحني الخبرة الذي يفترض أن المنظمة تقوم بنشاطاتها بفاعلية أكبر بمرور الوقت، من خلال تطويرها لبؤرة الجدارات، وتفعيل أنشطتها المختلفة (Johnson and Scholes, 2002, P.347).

وقد اقترحت دراسة Kemelgor (2002, P.71) ربط التعرف على الفرصة الجديدة بقدررة المنظمة على رصد البيئة، والتنبؤ بالأحداث، وتحديد الاتجاهات الحرجة من خلال جمع المعلومات، وتحليلها في الوقت المناسب، ورفع درجة الاستباقية في المنظمة، وما يتبع ذلك من إبداعات تجعل المنظمة قادرة على التنافس بكفاءة.

وقد لوحظ عبر أدبيات الريادة استخدامها لمفهوم الاستباقية والعدائية في التنافس بشكل تبادلي، إلا أن كلاً من Lumpkin and Dess (1996, P.147) اقترحا ضرورة التفريق بين المفهومين؛ فالاستباقية ترتبط بفرص السوق أمام عملية الدخول الجديد، والآثار التي تترتب عنها على اتجاهات ذلك السوق،

وعن إيجاد طلب جديد للسلع، أما العدائية في التنافس، فهي تفسر شكل علاقة المنظمة بالمنافسين؛ بمعنى أن العدائية في التنافس تعكس شكل استجابة المنظمة للاتجاهات، والطلب القائم في السوق ابتداءً، ولتحقيق توجه استباقي لابد للمنظمة من القيام بأعمال الترويج المتنوعة لكسب الطلب، أما التوجه العدائي في التنافس، فهو الاندفاع والتزاحم مع الغير من أجل تلبية حاجة الزبائن أولاً.

وقد عرّف Aragon-Correa (1998, P.557) الاستباقية الاستراتيجية بأنها توجه المنظمة نحو المبادأة لإحداث التغيير في أساليبها الاستراتيجية، أكثر من إحداث ردة فعل اعتيادية تجاه حاجات السوق، كما وجد Aragon-Correa (1998) أن المنظمات الاستباقية تختلف عن المنظمات الأخرى في ثلاثة أبعاد هي: البعد الريادي، والبعد الهندسي، والبعد الإداري. وأطلق على المنظمات الاستباقية اسم المنظمات المرتقبة Prospectors، وأطلق على المنظمات غير الاستباقية اسم المنظمات المدافعة Defenders، أما المنظمات التي تقع بين هذين النوعين، فقد أطلق عليها مصطلح المنظمات المحللة Analyzers.

وتتميز المنظمات المرتقبة في البعد الريادي عن غيرها بكونها تحلل محتوى كل ظاهرة لتحقيق النمو، من خلال تطوير منتجات جديدة، أو إيجاد أسواق جديدة، ذلك أن المنظمات المرتقبة أكثر قدرة على تطبيق مختلف جوانب تطوير منتجاتها وأسواقها وفق متطلبات البيئة الاعتيادية. أما في البعد الهندسي، فالمنظمة مستعدة للاستثمار بقوة كي تعزز صدارتها، وبناء مكانتها تكنولوجياً في السوق، كونها تمتلك المرونة التكنولوجية التي تمكنها من الاستجابة بسرعة لاتجاه التطور الحاصل في البيئة، وتعمل المنظمة على أن يلعب أفرادها دوراً هاماً في تعزيز هذه الحالة، أما في البعد الإداري، فتتجه المنظمة نحو بناء هياكل تنظيمية تمكنها من الإبداع، وتقلل من درجة عدم التأكد، كما أن المنظمة في مثل هذه الحال، تتجه نحو ممارسة الرقابة غير المركزية التي تسمح بانخراط جميع أعضائها في الأعمال.

وقد سعت دراسة Quince and Whittaker (2003, P.6) إلى وضع مؤشرات قياس التوجه الاستباقي إجرائياً، واعتبرت أن وجود شبكة التعاون Collaboration بين الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، كالموردين والزبائن، هي من مؤشرات الاستباقية التي تساعد في الدخول إلى الأسواق الجديدة، وأن قيام هذه الشبكة التعاونية يساعدها في توسيع وتنويع قاعدة المنتجات والخدمات في المنظمة المعنية، كما

اعتبرت دراسة Quince and Whittaker

(P.6, 2003) أن مستوى زخم نشاط ومحتوى الملكية الفكرية (Intellectual Property) التي تحصل عليها المنظمة خلال مدة معينة من مؤشرات الاستباقية نحو معرفة تركيبة السوق (Market Structure) من حيث عدد المنافسين والزبائن، والاحتمالات المتوقعة في السوق.

البعد الاستقلالي

يعتبر التوجه الاستقلالي بعداً هاماً في التوجه الريادي، حيث ترتبط الريادة على مستوى الفرد بالعقلية المستقلة لأشخاص اختاروا أن يتخلوا عن أوضاعهم الاعتيادية والأمنة لتنفيذ أفكارهم الجديدة، والاندفاع نحو الدخول إلى أسواق جديدة؛ وريادة التوجه الاستقلالي على المستوى المنظمي ترتبط بحرية الأفراد وفرق العمل في ممارسة الابتكار والتجديد داخل المنظمة.

ويبين كل من Lumpkin and Dess (1996, P.140) أن التوجه الاستقلالي هو الفعل المستقل لفرد أو فريق عمل في استحضار فكرة أو رؤية، والعمل على دفعها نحو التنفيذ؛ بمعنى آخر امتلاك الفرد القدرة والرغبة في أن يكون قادراً على ممارسة التسيير الذاتي في اقتناصه للفرص، ومن منظور المحتوى المنظمي، فإن التوجه الاستقلالي هو الفعل الذي يحرر اللاعب المنظمي من القيود التنظيمية، من حيث توفر الموارد، وأفعال المنافسين، والاعتبارات التنظيمية الداخلية، بشكل يجعله قادراً على التصرف باستقلالية في اتخاذ قرارات مصيرية تخص المنظمة، وهذا يعني أن عملية اتخاذ القرارات تتأثر بمدى تمتع متخذي القرارات بالاستقلالية، ودون الوقوع تحت تأثيرات الآخرين.

كما عرف كل من Lee and Peterson (2000, P.4) التوجه الاستقلالي بأنه الروحية المستقلة والحرية المطلوبة لتوليد مشاريع جديدة مغامرة، ويقترح الكاتبان في مجال التمكين من التوجه الاستقلالي، أنه لا بد من جعل الرياديين يعملون ضمن ثقافة تسمح لهم بالعمل المستقل، وتحافظ على السيطرة الشخصية، وهم قادرون على البحث عن الفرص في ظل غياب الصعوبات الاجتماعية. وتقترح دراسة (2002, P.72) Kemelgor أن عمق انخراط العاملين من جميع مستويات المنظمة في نشاطات التخطيط الاستراتيجي، يعزز التوجه الاستقلالي داخل المنظمة، ويغرس فيهم الثقافة الريادية المبنية على قيم الإبداع المستمر.

ويرى كل من Dess and Lumpkin (2005, P.150) أن الريادة تحتاج أكثر من مجرد تشجيع الفعل والتفكير المستقل داخل المنظمة؛ فالتغيرات في البناء التنظيمي، والتخلي عن الأنماط التقليدية في إعادة التنظيم، تساعد في تعزيز ثقافة التفكير المستقل، من خلال بناء تنظيمي يعتمد على إحداث وحدات و فرق عمل مستقلة، وتحسّن التنسيق وتفعّل الرقابة التنظيمية، وتعمل على توليد حلول وقرارات ابتكارية من خلال تشاركية الأعضاء في المعرفة الضمنية. وأشار كل من Harvey and Brown (2001, P.364) في كتابهما إلى البعد الاستقلالي عبر نظرية خصائص العمل Job Characteristics Theory ، حيث اعتبرا الاستقلالية بعداً من أبعاد العمل الذي يؤثر على تحريك الدافعية والرضا عن العمل، وعرفا الاستقلالية بأنها درجة توفر الحرية في العمل، والاستقلالية للأفراد في جدولة عملهم، وتحديد الإجراءات التي تستخدم في تنفيذه؛ وبالتالي فإن الاستقلالية تسمح بدور أكبر للعاملين في تخطيط ورقابة عملهم، وتزيد من التزامهم، وتعزز شعورهم بملكية العمل. كما وضع كل من

Harvey and Brown (2001, P.364) نموذجاً لخصائص العمل الذي يعتمد على معادلة رياضية لتطوير مقاييس كمية لسمات العمل التي تؤثر بشكل مباشر على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في العمل، فإذا سجل بعد الاستقلالية نقاطاً عالية، فهذا يعكس شعور العامل بأنه مسؤول ومحاسب شخصياً عن نتائج عمله، وحتى يستطيع الفرد تسجيل نقاط عالية على بعد الاستقلالية، فمن الضروري أن يتلقى الفرد تدريباً خاصاً لتطوير مهاراته في مجالات مختلفة كقراءة وتحليل الميزانية، والوقوف على تقنيات التدريب، وتفعيل إدارة الوقت، وتمكينه من أن يصبح قادراً على اتخاذ قرارات تجاه طرق العمل، وكيفية تدريب العاملين الجدد، وصياغة الميزانيات، وإيجاد حلول مناسبة لمشكلات العمل المختلفة.

البعد العدائي في التنافس

تعرض كل من Lumpkin and Dess (1996, P.148) إلى العدائية في التنافس، وقالوا إن المنظمة تندفع مع هذا التوجه نحو التحدي المباشر للمنافسين لتحقيق دخول ملحوظ إلى السوق، أو تحسين مركزها التنافسي فيه، إذ تتصف العدائية في التنافس بالاستجابة التي تأخذ شكل مواجهة أطراف متكافئة (الند للند)، ويكون هدف المواجهة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، كما أن العدائية تتصف بالسرعة في الدخول الجديد إلى السوق، من خلال تسريع دورة تطوير المنتج.

ومن الأساليب العدائية الأخرى التي تستخدمها الشركات الريادية حتى تدافع عن مركزها التنافسي، وتجعلها قائدة في مجالها، اتباع سياسة تخفيض الأسعار، والتنازل عن مستوى من الربحية لكسب حصة سوقية أكبر، كما أن من الأساليب العدائية الإضافية لتحقيق التطوير والنمو رفع درجة اليقظة لنتائج النشاطات الريادية، والابتكارات المقدمة للسوق، والاستثمار في تكنولوجيا جديدة لخدمة متطلبات السوق الجديدة.

ويعتبر التوجه العدائي في التنافس بعداً هاماً من أبعاد التوجه الريادي، وبخاصة للمنظمات الجديدة التي يقدر أن تكون احتمالية فشلها أكبر من المنظمات المنافسة لها؛ فهي تحتاج أن تكون شديدة العدائية في التنافس، وتأخذ وضعية الهجوم كي تحافظ على بقائها ونجاحها في السوق. إلا أنه يجب ملاحظة أن وضعية الهجوم تتطلب توفر موارد كافية حتى لا يصبح الوضع صعباً عليها عند ممارستها الهجوم على منافسيها، ذلك أن شح وقلة الموارد المتاحة، قد تعرض المنظمة المعنية إلى تآكل مواردها الأساسية، وبالتالي دفعها نحو الاضمحلال والانحدار والموت في نهاية المطاف (Lee and Peterson, 2000, P.5).

واستعرض كل من Lyon, Lumpkin and Dess (2000, P.1068-1074) تلك الدراسات التي قامت بقياس التوجه العدائي في التنافس على مستوى المنظمة وبأساليب مختلفة. والجدول (2-3) يعرض هذه الدراسات التي أوضحت أنه يمكن قياس التوجه التنافسي من خلال الوقت المستغرق في تنفيذ نشاط يخص التوجه العدائي في التنافس، أو من خلال درجة البحث في زخم التنافسية والإنتاجية، وخفض السعر، وسرعة استجابة المنافس لها.

الجدول (2-3)

الدراسات التي اهتمت بكيفية قياس البعد العدائي في التنافس إجرائياً

الباحثون	العينة	كيفية القياس
Chen & Hambrick, 1995	Content analysis of actions and responses of 28 large and small airlines	Average amount of time a firm spent to execute an announced action
Smith, Grimm, Wally, & Young, 1997	Content analysis of actions and responses of 28 large and small airlines	Total competitive activity, Degree of rivalry instigation, proclivity toward price cutting, Speed of response to competitor actions

Lyon, Douglas, W., Lumpkin, G. T. and Dess, Gregory, G. 2000, Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. Journal of Management, Vol. 26. No. 5, P.1085-1055.

5-2 القرارات الاستراتيجية

1-5-2 مفهوم القرارات الاستراتيجية

يُعرف Clifford (1978, P.268) أن القرارات الاستراتيجية هي تلك القرارات التي تتصف باتساع نطاقها، وتعدد أبعادها وتعقدتها، باعتبارها قرارات مصيرية، تؤثر في المجالات كافة ذات الصلة بتطوير وتنمية المنظمة. ويؤكد كل من Johnson and Scholes (2002, P.5) على ما سبق قوله ويضيفان أن القرارات الاستراتيجية يمكن فهمها من خلال خصائصها؛ فالقرارات الاستراتيجية مرتبطة بتوجه وهدف المنظمة في المدى الطويل، فهي تحدد الاتجاه العام الذي ستسير عليه المنظمة. كما أن القرارات الاستراتيجية تعبر عن الأنشطة والمجالات الرئيسة للمنظمة، وتؤثر القرارات الاستراتيجية في القرارات العملياتية التي تتخذ لتحقيق ميزة تنافسية على منافسي المنظمة، من خلال توليد التناغم بين مواردها والبيئة التي تعمل فيها، وتتأثر القرارات الاستراتيجية بقيم وتوقعات أصحاب المصالح الذين يمتلكون النفوذ والقوة على المنظمة، ونستشف من الدراسات السابقة أن القرارات الاستراتيجية تتصف بالتعقيد؛ لأنها تشمل المنظمة ككل، وتمتد لتشمل شبكة علاقات المنظمة بالأطراف الخارجية، وعادة ما تحمل القرارات الاستراتيجية في طياتها التغيير، وهي تتعامل مع حالة عدم التأكد.

وأوضح المغربي (1999، ص. 18) بأن القرار الاستراتيجي هو الخيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة، وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب المنظمة التي تعمل فيه، وبالتالي فالقرارات الاستراتيجية هي قرارات رئيسة، تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية.

ويتضح من التعاريف والآراء السابقة، مدى أهمية القرارات الاستراتيجية، وتأثيرها الذي يمتد لأمد طويل، الأمر الذي يجعل عملية صنع وإصدار مثل هذا النوع من القرارات تكاد تكون قاصرةً على مستوى الإدارة العليا فقط. ويعد القرار الاستراتيجي (جواد، 2000، أ، ص.) بأنه قرار حتمي، ولا بد أن تتخذه المنظمة قبل البدء في عملياتها الإدارية والتشغيلية، وهو بطبيعته متميز وفريد ولا يتكرر.

كما صاغ يونس (2002، ص. 11) مفهوماً للقرار الاستراتيجي مستندا إلى مجموعة من آراء الباحثين في هذا المجال، حيث بيّن أن القرار الاستراتيجي فعل مركب لدوافع ذاتية وموضوعية، تعكس الهيئة الفكرية والثقافية والمعرفية لمتخذ القرار الاستراتيجي التي تنطوي على استشعار مستقبلي، تتكامل من خلاله عناصر الابتسار والإقدام فضلاً عن تعبئة المعرفة الظنية والمعرفة الرهانية ضمن نسق الاستقرار والاستنباط، سعياً وراء تحقيق تطلعات أغلب الأطراف ذات المساس بمعطيات القرار؛ والابتسار هو رديف فحص البيئة الخارجية، والوقوف على قيودها المحتملة، وطبيعة الاوضاع فيها من فرص او تهديدات محتملة، ويعد الإقدام رديفاً لإدراك القيود الداخلية، وطبيعة الإمكانيات الواقعية.

2-5-2 عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

إن وضع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في نموذج إرشادي يعمل كإطار عام، يساعد المدير في الوصول إلى ما يريد بشكل أسرع، ويوحد جهود المسؤولين في اتجاه واحد، ويتطلب إعداد النموذج الإرشادي لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (عبد الفتاح، 1993، ص. 117)

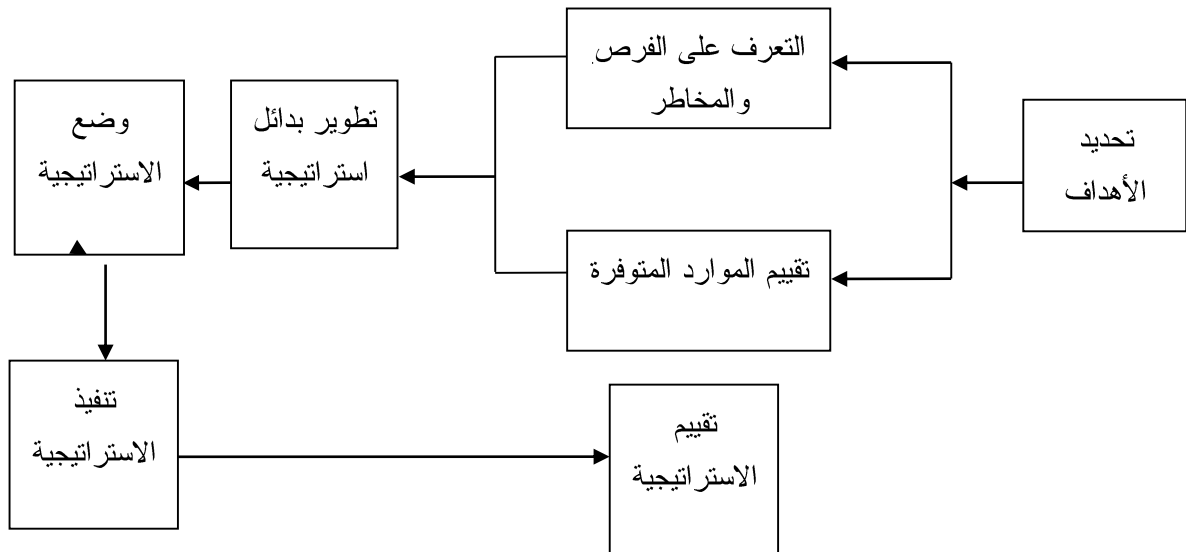
توافر بعض المعلومات والبيانات الأساسية المتعلقة بالبند التالية:

- معلومات عن رسالة المنظمة
- معلومات عن الأهداف العامة والمرحلية التي ترغب المنظمة في تحقيقها.
- معلومات عن الفرص المتاحة Opportunities أمام المنظمة في تعاملها مع الجهات الخارجية.
- جمع المعلومات عن أهم التهديدات Threats التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.
- معلومات بشأن مجالات القوة Strengths التي تتوافر لدى المنظمة.
- معلومات بشأن مجالات الضعف Weaknesses التي يجب الاعتراف بها من قبل المنظمة.

- معلومات عن محتوى الإطار البيئي Environment الذي تعمل من خلاله المنظمة.
 - الإلمام بالظروف والمتغيرات والعوامل الخارجية Outside Factors محلية أكانت أم دولية.
 - التمكن من الموارد Resources المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
 - التعرف على حالة المناخ التنظيمي Organizational Climate العام للمنظمة.
- إن توافر المعلومات والبيانات حول الفقرات السابقة، يعد الأساس الذي تستند إليه المنظمة في إعداد نموذج متكامل لعملية اتخاذ القرارات ذات البعد الاستراتيجي (انظر الشكل 2-3).
- ولاشك أن الأمر يتطلب توفير قاعدة معلومات استراتيجية في كل منظمة، تدعم عملية اتخاذ القرارات هذه، وتجعل جهود متخذي القرار منصبة على عملية صنع القرار ذاته، وتحسين جودته، وليس على مجرد جمع المعلومات والبيانات الذي يستغرق وقتا وجهدا طويلا.

الشكل (2-3)

عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي



:المصدر Longenecker, Justin G. and Pringle, Charles D. (1984), Management,

6th edt. Charles E. Merrill Publishing Company A Bell & Howell Company,

Columbus, Ohio.

3-5-2 المخاطرة والقرارات الاستراتيجية

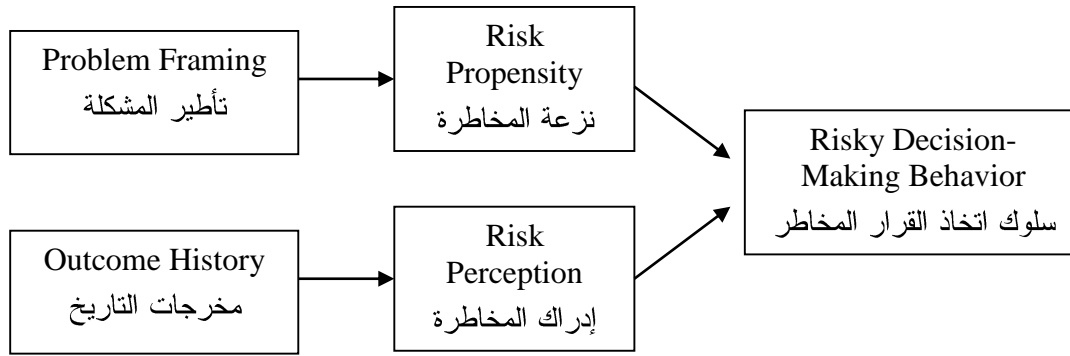
يلعب عامل المخاطرة دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويشترك متخذو القرار الاستراتيجي في إحكام العلاقة بين تحمل المخاطرة، والعائد المتوقع من ذلك، حيث تنظر الأطراف المسؤولة عن إدارة الاستراتيجية نحو المخاطرة (يونس، 2002، ص. 15) على أنها تخمين ذاتي، يحدد ضوء النتائج التي من المحتمل أن تحققها المنظمة عند اتخاذها مثل هذه القرارات: إن موضوع المخاطرة يقترن بطبيعة توجهات المديرين نحو قبولها من عدمها

يونس (2002)، ولذلك فإن المدير الاستراتيجي الذي يميل إلى تحمل المخاطرة يتخذ قرارا استراتيجيا يختلف في محتواه عن المدير الذي لا يميل الى المخاطرة؛ ومن الطبيعي أن الاتجاه والميل يعدان من العناصر السلوكية التي تعبر عن الهيئة الفكرية، بل العقلية لدى المدير. وعلى هذا الاساس، فإن فاعلية القرار تقترن بمدى قدرة المدير على تقدير العلاقة بين العائد ومستوى المخاطرة التي يتحملها المدير، فضلا عن غاية القرار الاستراتيجي التي يتحدد عندها مستوى معدل العائد المتوقع أمام تكاليف المخاطرة المتوقعة، ويتحدد البديل الذي يختاره المدير في ضوء المفاضلة المحسوبة من قبله تخيلاً وفكراً. وتتأثر مخاطرة القرارات ببعدين أساسيين

(Sitkin and Weingart 1995, P.1576)، هما: بعد نزعة المخاطرة Risk Propensity وبعد إدراك المخاطرة Risk Perception، ويتأثر بعد نزعة المخاطرة بالمحصلة التاريخية عن النجاح Outcome History، بمعنى أنه كلما كانت محصلة النجاح للمخرجات عاكسة لنجاح قرارات المخاطرة، ازدادت النزعة نحو المخاطرة، ويتأثر بعد إدراك المخاطرة بأسلوب تأطير المشكلة Problem Framing، أي بكيفية وضع المشكلة في إطار ايجابي يتضمن مخاطرة عالية مقارنة مع وضع المشكلة بإطار سلبي. والشكل (2-4) يوضح بعدي المخاطرة كما عرضها Sitkin and Weingart (1995, P.1574).

الشكل (2-4)

محددات سلوك اتخاذ القرار المخاطر



المصدر: Sitkin, Sim, B. and Weingart, Laurier R.1995, Determinants of Risky

Behavior: A Test of The Mediating Role of Risk Perceptions and Decision Making

Propensity. Academy of Management Journal, Vol. 38, N.6, P.1592-1573.

4-5-2 الإبداعية والقرارات الاستراتيجية

يرى جواد (2000 أ، ص. 178) أن الإبداعية حالة حتمية لتوفير مسببات النجاح لمنظمة الأعمال، وأن التفكير الإبداعي يرفع من نوعية القرارات الخاصة في معالجة المشاكل والقضايا المنظرية، وينبه الى كل جديد، ويدفع الفرد إلى إعادة النظر بالمهارات التي يتحلّى بها، ويخدم بلورة إنجازات فريق العمل، كما يعرض جواد (2000 أ، ص. 200) نموذج اوسبورن (Osborn) للإبداع المكون من ثلاث فعاليات أساسية تمارس لحل المشاكل التي تواجه المنظمات، وهذه الفعاليات هي: البحث عن الحقائق، والبحث عن الأفكار، وإيجاد الحلول المبدعة. ويعتمد المديرون هذا النموذج عند تكوين جماعات صناعة القرار، منطلقين من قاعدة التفكير التعاوني الحر والمستمر، ولضمان نجاح تفعيل هذا النموذج، لا بد من تخصيص الوقت الكافي للمعنيين، وإفساح المجال أمامهم للتفكير الحر. إن نموذج أوسبورن للإبداع يحرك الفرد نحو صناعة أفكار مبتكرة وغير مألوفة، إضافة إلى أنه يشجع على إيجاد طرق ثمانية لتحديد وإدراك المشكلة، وتوليد قرارات بديلة لها.

5-5-2 فاعلية القرارات الاستراتيجية

تنبع أهمية القرار الاستراتيجي من كونه مرتبطاً بمصير المنظمة عبر تنفيذ الاستراتيجية، حيث يستدعي إصدار قرارات إدارية متنوعة مؤثرة في الموارد المنظمة، كي تشترك جميعها في تحقيق غايات الاستراتيجية المختارة، ويترب على إدارة المنظمة تنفيذ هذا النوع من القرارات حال اتخاذها كي تتقابل نتائجها مع ما ترمي إليه الأهداف التنظيمية. ويرى العداسي (1986، ص. 18)، أن كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية تعني القرارات التي تؤدي إلى التخفيض النسبي لتكاليف الإنتاج او الخدمات، وتعظيم العائد على الأصول، ورفع الحصة السوقية، أو رفع قيمة السهم، أو الاحتفاظ بسعر منافس، أو تخفيض المخاطر من خلال تنويع المحفظة الاستثمارية. ويعتمد نجاح أي قرار استراتيجي على متغيرين اثنين هما: نوعية القرار، وأسلوب تنفيذه (جواد، ب، 2000، ص. 296). ويمكن الحكم على نوعية القرار من خلال الكشف عن مدى انسجامه وتوافقه مع السياسات والإجراءات الجارية، وحسن توقيتته المناسب، ومدى احتوائه وتجسيده لأعلى نسبة من كمية المعلومات، أما مؤشرات التنفيذ الناجح للقرار فيمكن فحصها من خلال:

أولاً: مدى ابتعاد القرار عن تضارب المصالح والمنافع القائمة في المنظمة.

ثانياً: حجم المردودات التي يحققها القرار ودرجة المجازفة في تحقيقها.

ثالثاً: مدى فهم الأفراد المنفذين لذلك القرار.

6-5-2 توقيت القرار الاستراتيجي

يعتبر أمر توقيت القرار الاستراتيجي على درجة بالغة من الأهمية لنجاح تنفيذ القرار نفسه، ويتعامل التوقيت مع الزمن الذي يعطي القرار أفضل النتائج، ويتوقف تقدير الزمن المناسب لإعلان القرار على مدى توفر ما يدعى بحاسة التوقيت Sense of Timing لدى المدير متخذ القرار، وهي القدرة على استقراء الحوادث، والتنبؤ بتوقيت القرار في المستقبل، التي تمكن متخذ القرار من اتهاز الفرصة المناسبة التي يكون فيها للقرار أعظم النتائج. يضاف إلى ذلك، أن اختيار التوقيت المناسب لإعلان القرار، يجب أن يأخذ الاعتبار الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المحيطة بالمنظمة، بما في ذلك المناخ الذي يسود العلاقات بين العاملين في المنظمة، والظروف التي تمر بها (كنعان، 2003، ص. 167).

وهنا لابد من الإشارة إلى أن البعض يقترح بعض الأمور (المغربي، 1999، ص.203) التي تجب مراعاتها عند تحديد التوقيت المناسب وهي:

- تحديد توقيت العوائد، ويتوقف ذلك على اتجاهات الإدارة، فهي متعجلة، أم يمكنها انتظار فترة أطول لتحقيق النتائج المرجوة، ويلاحظ أنه كلما كان تحقيق العائد على فترات زمنية أطول، فإن ذلك قد يؤدي إلى ظهور بعض المشاكل المالية مما يدعو إلى دراستها والاستعداد لها.
- توقيت استعداد السوق: أي مدى استعداد السوق لتقبل منتجات وأنشطة المنظمة، مما يتطلب من إدارة المنظمة مراعاة دقة التوقيت عند التعامل مع السوق.

2-5-7 المشاركة في اتخاذ القرار الاستراتيجي

يرى كل من Covin, Green and Slevin (2006, P. 59) أن المشاركة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، تعكس مدى اعتماد عملية اتخاذ المنظمة للقرارات الاستراتيجية والتشغيلية على وجهات نظر وآراء المديرين التنفيذيين المتعددة، ويختلف ذلك عن النمط الأوتوقراطي الفردي لاتخاذ القرار، والسبب في هذا الاختلاف، هو أن المشاركة تعني التقاء عدد من المديرين، لديهم تنوع في المعلومات والخبرات ووجهات النظر، تجاه المشكلات الاستراتيجية؛ بمعنى أن صدور القرار تشاركياً هو الحصييلة الأخيرة التي تتبلور عن النقاش والأخذ والعطاء بشأن القضية قيد الدرس، والمطلوب قرار بشأنها والذي يحمل في طياته آراء ووجهات نظر أغلب المشاركين في صنعه. وتقاس المشاركة في اتخاذ القرار الاستراتيجي إجرائياً باستخدام مضمون التوجه نحو الإجماع في اتخاذ القرار Consensus-Oriented Decision Making. وقد بين كذلك كل من (2006, P.60) Covin, Green and Slevin ان الاجماع في اتخاذ القرار يحقق اتفاقاً عاماً بين كل أو معظم الأفراد الذين ينخرطون بشكل فاعل في عملية اتخاذ القرار. وي طرح كل من Buchanan and Huczynski (2004, P. 769) منافع اتخاذ القرار تشاركياً وعبر الجماعة ومنها:

- بلورة المعرفة؛ فالجماعة أكثر قدرة من الفرد على جمع المعلومات والخبرات للوصول إلى قرار أكثر رصانة من قرار الفرد.

- الاعتماد على وجهات نظر مختلفة وجمعها في إطار واحد، بسبب تنوع الخبرات والتخصصات و الاهتمامات؛ فالجماعة تنظر إلى القضية التي تحتاج إلى قرار من زوايا عديدة.
 - التفاهم بشأن القرار النهائي، في ضوء مناقشة الجماعة للبدائل المتعلقة بالقضية التي تحتاج إلى قرار، وتصل الجماعة إلى فهم مشترك وقناعة مبدئية بصيغة القرار النهائي المتفق عليه.
 - قبول أوسع للقرار النهائي؛ كون القرار النهائي هو الناتج الأخير عبر مداولات أعضاء الجماعة في عملية صنع القرار.
 - التشاركية في القرار توفر أرضية للتدريب، يتعلم من خلالها المشاركون، ويكسبون الخبرة في ضوء طبيعة المشاركة الفعلية في عملية صنع القرار.
- وبعد عرض شرح تفصيلي لأبعاد التوجه الريادي والقرارات الاستراتيجية عبر الإطار النظري الذي تضمن كثيراً من الآراء والمقترحات حول الموضوع، فقد لمست الباحثة وجود اهتمام من الباحثين والدارسين في مجال التوجه الريادي، وهذا ما ستحاول الدراسات ذات الصلة أن تبينه من خلال سرد الباحثة أهم الجوانب فيها.

2-2 الدراسات ذات الصلة

تمكّنت الباحثة بعد البحث والتقصي عن الدراسات العلمية والتطبيقية المتعلقة بالتوجه الريادي والقرارات الإستراتيجية من الحصول على عدد من الدراسات الأردنية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقامت الباحثة بإعداد الجدول (2-4) الذي يوضح الإسهام المتوقع من دراستها مقارنة بالدراسات السابقة، من حيث بيئة الدراسة، وطبيعة مجتمع الدراسة، وأهداف الدراسة، ومتغيرات الدراسة، ومنهجية الدراسة. وتعرض الباحثة في الصفحات التالية هذه الدراسات، مستعرضة في الوقت نفسه أهم الجوانب ذات العلاقة التي جاءت عبر نتائجها وكما يلي:

1-2-2 الدراسات الأردنية

1. دراسة سكارنة (2005) التي جاءت بعنوان: استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن.

هدفت الدراسة إلى بيان دور استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، واستخدمت الاستبانة التي وزعت على المديرين العامين ومساعدتهم ومديري الإدارات، لجمع المعلومات ذات العلاقة، وكان تحليل الانحدار الخطي المتعدد هو الأسلوب الإحصائي لاختبار الفرضيات، واستخراج معاملات الارتباط لفحص العلاقات بين المتغيرات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- وجود علاقات ارتباطية بين عناصر استراتيجيات الريادة (الإبداع، والابتكار، وأخذ المخاطرة، والمبادأة، والتفرد) وتحقيق الميزة التنافسية.
 - وجود علاقات ارتباطية بين عناصر استراتيجيات الريادة (الإبداع، والابتكار، وأخذ المخاطرة، والمبادأة، والتفرد) وتحسين الأداء لشركات الاتصالات.
 - وجود علاقات ارتباطية تبادلية بين معظم عناصر متغير استراتيجيات الريادة، وبين مفردات متغير الأداء باستثناء أخذ المخاطرة، وتنمية اتجاهات العاملين والمبادأة، حيث بينت الدراسة الميدانية وجود علاقات سلبية فيما بينها.
- وقد اهتمت الباحثة بدراسة سكارنة (2005) لكونها تناولت بعض المتغيرات كالإبداع، وأخذ المخاطرة، والمبادأة كاستراتيجيات للريادة، التي تعاملت معها الباحثة عبر دراستها كأبعاد للتوجه الريادي، إلا أن الدراسة لم تتعرض إلى بعدي التوجه الاستقلالي، والتوجه العدائي في التنافس، لذا اهتمت الدراسة الحالية بفحص هذه الأبعاد، وتأثيرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية.

2. دراسة الشيخ (2004) التي جاءت بعنوان: ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى شيوع ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن، واختبار علاقة توافر هذه الثقافة في حل المشكلات التي تواجه هذه المنشآت، ولم تقم الدراسة بصياغة فروض، وإنما اكتفت باستخدام أسئلة بحثية، على اعتبار أنها تناسب الأسلوب الاستكشافي المعتمد، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ثقافة الابتكار متوافرة بدرجة متوسطة أو أكثر قليلاً، واستدركت الدراسة أن توافر عناصر ثقافة الابتكار لا يعني استخدام الأساليب الابتكارية تلقائياً في حل المشكلات، وتوفير الفرصة اللازمة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزو الدراسة سبب ذلك إلى عدم تجذّر ثقافة الابتكار في المنشآت محل البحث.

وجلبت دراسة الشيخ (2004) اهتمام الباحثة وذلك لكونها أجريت في بيئة أردنية، هي بيئة الدراسة الحالية، كما تناولت الدراسة بعداً مهماً من أبعاد التوجه الريادي هو الابتكار، وقد ربطت الدراسة بين الأساليب الابتكارية لإيجاد حلول للمشكلات. وهذا الموضوع له علاقة بموضوع الدراسة الحالية، على اعتبار أن حل المشكلات هو هدف جميع القرارات، ومنها القرارات الاستراتيجية، كما استفادت الباحثة من تساؤل الدراسة حول مدى اختلاف المنشآت الصغيرة عن الكبيرة، من حيث ميلها نحو تبني الأساليب الابتكارية في تقديم حلول للمشكلات، مما دفع الباحثة إلى فحص تبني الأساليب الابتكارية في الشركات المساهمة العامة الأردنية العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية.

3. دراسة الصرايرة (2003) التي جاءت بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية.

هدفت الدراسة إلى إيجاد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية (شركتي البوتاس والفوسفات)، وتمثلت متغيرات الثقافة بـ (ثقافة الدور، والقوة، والمهمة والشخصية)، في حين شمل متغير الإبداع (حل المشكلات واتخاذ القرار، والتغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات وتشجيع الإبداع)، وتم اختبار فرضيات الدراسة على عينة مؤلفة من (112) موظفاً من الشركتين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هو أن نمط الثقافة السائد في الشركتين هو الثقافة الشخصية، وأن هذا النمط لا يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة، أما النمط الثقافي الآخر، فهو القوة التي كانت تتوافق بدرجة أقل مع الإبداع، وجاء نمط ثقافة الدور والمهمة في الترتيب الثالث والرابع، وهما أقل توافقاً مع الإبداع لأنهما غير سائدين في الشركتين.

وقد اهتمت الباحثة بدراسة الصرايرة (2003) لكونها أجريت في بيئة أردنية على عينة تمثل جانباً من الشركات المساهمة العامة الأردنية، وهي مجتمع الدراسة الحالية؛ كما تناولت الدراسة بعداً مهماً من أبعاد التوجه الريادي هو الإبداع، واعتبرت الدراسة حل المشكلات واتخاذ القرار من أبعاد الإبداع، وهذا ما ستحاول الدراسة الحالية أن تلجأ إليه في محاولة ربط التوجه الإبداعي بالقرارات الاستراتيجية.

4. دراسة الرشيد (2000) التي جاءت بعنوان: اتخاذ القرار في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية غير المدرجة في دليل سوق عمان المالي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال الصناعية في الأردن غير المدرجة في دليل سوق عمان المالي، وكذلك التعرف على دور المديرين في اتخاذ القرارات بأشكالها المتنوعة، ووزعت الاستبانة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة على العينة من المديرين؛ ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المبحوثين يعتمدون الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار بشكل رئيس، وأن الغالبية من المديرين ينظرون إلى المشاركة في اتخاذ القرار نظرة إيجابية.

وساعدت دراسة الرشيد (2000) في توسيع قاعدة معارف الباحثة بشأن كيفية اتخاذ القرارات في الشركات الأردنية، ومدى تأثير عملية اتخاذ القرارات بأسلوب مشاركة المديرين فيها، كما عملت الباحثة بالتوصية التي أشارت إلى ضرورة القيام بمزيد من البحوث والدراسات المستقبلية، لفحص الجوانب التي تعمل على تشكيل القرارات، ولذلك قامت الباحثة بدراسة أثر أبعاد التوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية تحديداً.

5. دراسة مخامرة والدهان (1988) التي جاءت بعنوان: العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الإبداع، كما يراها العاملون في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، وكشفت الدراسة أن الشركات الأردنية بحسب وجهة نظر العاملين فيها، تشجع الإبداع طالما لا يخرج عن نشاطات الشركة الأساسية، ولا يؤثر على مناصب كبار العاملين فيها، كما أن المديرين لا يرون أن إدارات الشركات الأردنية تعتقد أن الإبداع يتعارض مع طبيعة عملها الحالي، أو يؤثر على قيمة الاستثمارات في السلع والخدمات التي تنتجها، وأن الإبداع أيضاً لا يتعارض مع العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في المجتمع الأردني. وبالرغم من تشجيع الإدارة لإبداع العاملين فيها، فإنهم يرون أنها لا تقدم الحوافز المادية والمعنوية الكافية لذلك، وأن من أهم الأسباب التي تؤثر سلباً على الإبداع لدى العاملين، هو الخوف من الفشل ورفض أفكارهم من قبل الآخرين، كما أن الإبداع في نظر العاملين يحل المشاكل الإنتاجية والتسويقية للشركات الأردنية المساهمة، ويشبع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.

استفادت الباحثة من دراسة مخامرة والدهان (1988) في وضعها بعض معايير قياس التوجه الإبداعي عند القيادات الإدارية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، كتقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الذين يقدمون أفكاراً جديدة، وتشجيع ثقافة الإبداع في الشركات، كما أنها ساعدت الباحثة في التعرف على مستوى التوجه الإبداعي في الشركات المساهمة العامة الأردنية التي هي من اهتمامات الدراسة الحالية.

2-2-2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة Lan Li, Ching-Yick and Yan Gu (2006) التي جاءت بعنوان: *The Relationship Between Strategic Planning and Entrepreneurial Business Orientation* تناولت الدراسة العلاقة بين كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي (البيئة وأفق التخطيط ومرونة التخطيط والمشاركة في التخطيط) والتوجه الريادي في الشركات الفندقية الصينية. وكانت عينة الدراسة مكونة من 116 مديراً عاماً، واستنتجت الدراسة أن فحص البيئة يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق التوجه الاستباقي، إذ يعتبر التوجه الاستباقي بعداً مهماً من أبعاد التوجه الريادي، لأنه يقلل من درجة عدم التأكد والمخاطرة أمام المشروع الريادي. ويفتح المجال أمام المعنيين للانخراط في تنفيذ خطط المشروع، كما وجدت الدراسة ضرورة أن يتمتع المديرين بالمرونة في التخطيط حتى يستطيعوا التأقلم مع التطور والتغيير الجاري في البيئة، من خلال إيجاد طرق ابتكارية لتلبية حاجات الزبائن، وتفضل الدراسة أن تكون مدة التخطيط أقل من خمس سنوات في البيئات المضطربة، حيث تكون دورة حياة المنتج أو الخدمة قصيرة.

وقد أهتمت الباحثة بنتائج دراسة Lan Li, Ching-Yick and Yan Gu (2006) بخاصة تلك التي تتعلق بعدم ممارسة العاملين عملية اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي في الشركات الصينية، حتى لو كانت تتصف بحالة عالية من الإبداعية والاستباقية، ويمكن أن تعزو الباحثة ذلك إلى الثقافة الصينية الأبوية التي تمنح السلطة المطلقة للمدير في اتخاذ القرار. ولفتت هذه النتيجة نظر الباحثة إلى علاقة أبعاد التوجه الريادي بفاعلية القرارات التي قد تختلف باختلاف الثقافة، وهذا ما ستحاول الدراسة الحالية فحصه في بيئة أردنية وعربية.

2. دراسة Lumpkin, Wales and Ensley (2006) التي جاءت بعنوان: Entrepreneurial Orientation Effects on New Venture Performance: The Moderating Role of Venture Age

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التوجه الريادي (التوجه الإبداعي، وتوجه المخاطرة، وتوجه العدائية في التنافس) على أداء الشركات بحسب عمرها في السوق، وقد بينت الدراسة وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي على أداء الشركات، إلا أن هذا التأثير غير واضح عبر الزمن. وافترضت الدراسة الأمور التالية: أولاً: وجود أداء مرتفع للشركات التي تتصف بمستوى عال من الإبداع كلما تقدمت في العمر. ثانياً: وجود أداء منخفض للشركات التي تتصف بمستويات عالية من توجه المخاطرة كلما تقدمت في العمر. ثالثاً: وجود أداء مرتفع للشركات التي تتصف بمستوى عال من توجه العدائية في التنافس كلما تقدمت في العمر. رابعاً: اكتشفت الدراسة أن أداء الشركات المرتفع تتصف بمستوى عال من التوجه الاستباقي كلما تقدمت في العمر. وكان مجتمع الدراسة مكوناً من 476 شركة من الشركات الأكثر نجاحاً في العالم، وبحسب المسح الذي قامت به مجلة Inc Magazine وعددها 476 شركة.

ونبهت دراسة Lumpkin, Wales and Ensley (2006) الباحثة إلى أهمية معرفة تاريخ نشأة الشركة عند القيام بهكذا دراسة، مع ضرورة وضع فقرة في الاستبانة تتعلق بمعلومات عامة عن الشركات التي ستدرسها، ومن ضمنها عمرها في السوق، لتحديد إن كانت حديثة النشأة أم قديمة.

3. دراسة Jogaratnam and Ching-Yick Tse (2006) التي جاءت بعنوان: Entrepreneurial Orientation and The Structuring of Organizations Performance Evidence from The Asian Hotel Industry

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين التوجه الريادي، وهيكلية البناء، وهيكلية أداء المنظمات الآسيوية العاملة في صناعة الفنادق في الصين، وصنفت الدراسة المنظمات من حيث التركيبة الهيكلية إلى منظمات آلية التركيب Mechanistic، ومنظمات عضوية التركيب Organic. وكانت الاستبانة التي وزعت على 187 من المديرين العاملين في الفنادق، هي أداة الدراسة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة ارتباطية بين هيكلية بناء المنظمة والتوجه الريادي لها، إلا أن قوة هذه العلاقة تفاوتت بحسب نوع هيكلية بناء المنظمة

(ميكانيكية أم عضوية)، كما توصلت الدراسة إلى أن أداء المنظمة يرتبط بالتوجه الريادي بشكل مستقل عن هيكلية بناء المنظمة.

وأثارت دراسة Jogaratnam and Ching-Yick Tse (2006) اهتمام الباحثة لكونها أجريت في بيئة آسيوية قريبة من بيئة دراستها الحالية، بحيث يمكن أن تستخدم لأغراض المقارنة والاستدلال.

4. دراسة Covin, Green and Slevin (2006) التي جاءت بعنوان: Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate

Relationship

بحثت الدراسة في تأثير أبعاد العمليات الإستراتيجية كاتخاذ القرار الاستراتيجي بالمشاركة، وعملية بناء الاستراتيجية، والتعلم الاستراتيجي على التوجه الريادي في نمو المبيعات. واستخدمت الدراسة عينة مكونة من 110 شركات صناعية في الولايات المتحدة، وكان الانحدار هو الأسلوب الإحصائي لاختبار الفرضيات ومعاملات الارتباط لفحص الأثر بين التوجه الريادي والعمليات الاستراتيجية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن قوة العلاقة بين التوجه الريادي ونمو المبيعات تزداد كلما اتخذت الشركة قراراتها بشكل أتوقراطي. وكانت الاستراتيجية الناشئة Emergent Strategy هي الأكثر اتباعاً في الشركات محل البحث، بمعنى أن العلاقة بين التوجه الريادي ونمو المبيعات تتأثر بالتطور التدريجي للاستراتيجية عبر الزمن.

وتتقارب دراسة الباحثة مع دراسة كل من Covin, Green and Slevin (2006) في كونها تمثل نموذجاً قريباً من دراستها، من حيث استخدامها عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي كمتغير مستقل، والبحث عن أثره على التوجه الريادي لدى متخذي القرار كمتغير تابع، وهذان المتغيران سيقعان ضمن اهتمامات الباحثة خلال دراستها مع الاختلاف في اعتبار عملية اتخاذ القرارات متغيراً تابعاً يتأثر بأبعاد التوجه الريادي كمتغير مستقل.

5. دراسة Krauss, Frese, and Unger (2005) التي جاءت بعنوان: Entrepreneurial Orientation:

A Psychological Model of Success among Southern African Small Business Owners

فحصت الدراسة العلاقة بين مفهوم التوجه الريادي ونجاح الشركات من منظور الفرد، على العكس من دراسة Lumpkin and Dess (1996) التي تبنت الأمر من منظور المنظمة. وقد أدخلت الدراسة أبعاداً جديدة للتوجه الريادي كتوجه التعلم، وتوجه الإنجاز، وتوجه المبادأة الشخصية، بالإضافة إلى التوجه الاستقلالي، والتوجه العدائي في التنافس، والتوجه الإبداعي، وتوجه المخاطرة. وقامت الدراسة بقياس النمو من خلال أداء المنظمة، كالمبيعات والأرباح، وعدد الزبائن، مستخدمة عينة مكونة من 248 مديراً من الشركات الأفريقية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة بين توجه المخاطرة، والتوجه الاستقلالي والتوجه الإبداعي في تقييم النجاح للشركات في جنوب أفريقيا، كما وجدت الدراسة أن التوجه الريادي لدى مديري الشركات في زمبابوي أعلى من مديري الشركات في جنوب أفريقيا. وقد أرشدت دراسة Krauss, Frese, and Unger (2005) الباحثة في كونها فحصت جميع أبعاد التوجه الريادي الخمسة، بالإضافة إلى تقديم متغير جديد هو توجه التعلم، وقد جاءت الدراسة من منظور الفرد، أما الدراسة الحالية، فسوف تقوم بفحص أبعاد التوجه الريادي الخمسة من منظور المنظمة المرتبط بثقافتها ككل، وليس محصوراً بثقافة الأفراد.

6. دراسة Altinay and Altinay (2004) التي جاءت بعنوان:

The Influence of Organisational Structure on Entrepreneurial Orientation and Expansion of Performance

بحثت الدراسة في تأثير الهيكل التنظيمي على التوجه الريادي والقرار الاستراتيجي في التوسع دولياً لسلسلة من الفنادق الدولية المنتشرة في العالم. واستخدمت الدراسة أسلوب الحالة الدراسية والمقابلات المتعمقة، والملاحظة، وتحليل الوثائق والمستندات كأسلوب لتقصي البيانات والمعلومات. في جمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن تطبيق الاجراءات المعيارية في تخفيض نسبة الخطأ يحد من التوصل الى حلول مبدعة في المنظمة، ويؤثر على اغتنام فرصة التوسع دولياً.

استفادت الباحثة من دراسة Altinay and Altinay (2004) في كونها تمثل نموذجاً متقارباً مع دراستها الحالية من حيث استخدامها القرار الاستراتيجي والتوجه الريادي كمتغيرين تابعين يتأثران بالهيكل التنظيمي، وهذان المتغيران سيقعان ضمن اهتمامات الباحثة من عبر دراستها مع اختلاف في اعتبار فاعلية القرارات الاستراتيجية متغيراً تابعاً يتأثر بأبعاد التوجه الريادي كمتغيرات مستقلة.

7. دراسة Quince & Whittaker (2003) والتي جاءت بعنوان Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs' Intentions and Objectives اندفعت الدراسة نحو فحص ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي، وهي البعد الإبداعي، والتنبؤي، والانفتاح على المخاطر، كما قاست الدراسة مدى ارتباط هذه الأبعاد السلوكية بالأهداف التي يتبناها المدبرون التنفيذيون في منشآت صغيرة متقدمة تكنولوجياً في بريطانيا. وقامت الدراسة بمسحين على مجموعة المدبرين نفسها محل البحث في فترتين مختلفتين هما: الفترة الأولى وقعت سنة 1998، والفترة الثانية سنة 2001. وقد ركز المسح الأول على فحص المعلومات عن خلفية المدبرين؛ كالعائلة والخلفية التعليمية، والدوافع التي دعتهم لبدء عملهم، أما المسح الثاني فقد فحص تركيبة الملكية، وخصائص السوق، والسلوك الإبداعي، والأهداف الشخصية، والأداء المالي، وتوصلت الدراسة الى أن معظم الاعمال الإبداعية تم تأسيسها من قبل رياديين يمتلكون نظرة مستقبلية واضحة حول وجود فرص مرتبطة بالإتجار بالتكنولوجيات الجديدة أو المعدلة، كما أن هؤلاء الرياديين لديهم أهداف شخصية مرتبطة ببؤرة المشروع الريادي التي تركز على توليد وإقامة مشروع مستمر ويبقى في المستقبل، بغض النظر عن الأشخاص الذين يديرون هذا المشروع، وهم يسعون لإيجاد بيئة إيجابية مستقرة للعاملين في المشروع. وقدمت دراسة Quince & Whittaker (2003) للباحثة قائمة من المصادر والمراجع القيمة في مجال التوجه الريادي التي تمكنت الباحثة من العثور عليها ودرستها حتى استطاعت بناء نموذج دراستها.

8. دراسة Marino, Strandholm, Steensma and Weaver (2002) التي جاءت بعنوان: The Moderating Effect of National Culture on The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Strategic Alliance Portfolio Extensiveness سعت الدراسة إلى فحص أثر التوجه الريادي والثقافة المحلية على قرار الشركة حول تشكيل محفظة مالية مكونة من تحالفات استراتيجية، باستخدام عينة عشوائية من الشركات الريادية المنتشرة في كل من فنلندا،

واليونان، وأندونيسيا، والمكسيك، وهولندا، والسويد، واستخدمت الدراسة مقياس Covin and Slevin (1988, 1989) لقياس التوجه الريادي من خلال ثلاثة أبعاد هي: (التوجه الإبداعي، المجازف للمخاطر، الاستباقي)، واختبرت فرضياتها باستخدام الانحدار الخطي الهرمي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الشركات ذات التوجه الريادي العالي تلجأ إلى تكوين تحالفات استراتيجية بكثافة، وتزداد قوة العلاقة بين التوجه الريادي وقرار تشكيل التحالفات الاستراتيجية في المجتمعات التي تغلب عليها السمات الانثوية Femininity والجماعية Collectivism.

وتعتبر الباحثة دراسة Marino, Strandholm, Steensma and Weaver (2002) قريبة من دراستها، من حيث اعتمادها أبعاد التوجه الريادي كمتغير مستقل يؤثر على المتغير التابع، وهو قرار تشكيل تحالفات استراتيجية، ويعتبر هذا القرار من القرارات الاستراتيجية. وتسعى الدراسة الحالية إلى توسيع القرار الاستراتيجي ليشمل فاعلية القرارات الاستراتيجية بشكل عام.

9. دراسة Kreiser, Marino, and Weaver (2002) التي جاءت بعنوان: Reassessing The Environment-EO Link: The Impact of Environmental Hostility on The Dimensions of Entrepreneurial Orientation فحصدت الدراسة تأثير الخصومة أو العدائية الثقافية على ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي هي: التوجه الإبداعي، توجه المخاطرة، والتوجه الاستباقي) من خلال البيانات التي جمعت من 1307 شركات منتشرة في أستراليا، وكوستاريكا، وفنلندا، واليونان، وأندونيسيا، وهولندا، والنرويج والسويد. ومن فرضيات الدراسة وجود علاقة سالبة بين الإبداع والخصومة أو العدائية الثقافية، ووجود علاقة موجبة بين التوجه الاستباقي والخصومة أو العدائية الثقافية، ووجود علاقة طردية بين التوجه المجازف لمخاطر الخصومة أو العدائية الثقافية، واستخدمت الدراسة مقياس Covin and Slevin (1989) لقياس أبعاد التوجه الريادي المكون من ثماني فقرات باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط. وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات قبول الفرضية الأولى ورفض الفرضيتين الثانية والثالثة.

ولفتت دراسة Kreiser, Marino, and Weaver (2002) نظر الباحثة إلى صعوبة تعميم نتائج الدراسات نفسها حول التوجه الريادي في بيئات تنظيمية مختلفة ؛ فالتوجه الريادي المنظمي مرهون بعوامل بيئية ثقافية تختلف باختلاف الثقافات والعادات والتقاليد داخل المنظمة الواحدة. وهذا ما ستراعيه الباحثة عند مناقشة نتائجها.

10. دراسة Chadwick, Barnett and Dwyer (2001) التي جاءت بعنوان: Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture, and Firm Performance. هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المؤسسي من جهة، والتوجه الريادي وثقافة المنظمة من جهة أخرى. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لاختبار الفرضيات في ضوء البيانات والمعلومات التي توفرها، ووزعت الاستبانة بالبريد على عينة مكونة من 535 مديرا تنفيذيا يعملون في البنوك؛ ومن نتائج الدراسة أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة بين التوجه الريادي والأداء المؤسسي، وقد فسرت الدراسة تلك النتيجة في إطار طبيعة عمل البنوك التي تتصف بالمحافظة والكتمان، حيث تعد السبب وراء عدم وجود تلك العلاقة، وبينت الدراسة أن ممارسة البنك لمستوى عال من سلوكيات التوجه الريادي كالمجازفة، والتنبؤ والإبداع قد تؤثر سلبا على جاذبية الاستثمار، ومن جهة أخرى أيدت الدراسة الفرضية التي عبرت عن وجود علاقة ذات دلالة بين ثقافة المنظمة والتوجه الريادي.

وقد وجدت الباحثة من خلال التمعن بدراسة Chadwick, Barnett and Dwyer (2001) بأنه من الضروري فحص التوجه الريادي في قطاعات اقتصادية متعددة تتمتع بثقافات مختلفة، وعدم حصر الدراسة في قطاع واحد يمتلك خصائص ثقافية مشابهة، بحيث يصبح من الصعب مقارنة أثر أبعاد التوجه الريادي في قطاعات مختلفة. وقد أخذت الباحثة بهذه النصيحة.

11. دراسة Lyon, Lumpkin and Dess (2000) التي جاءت بعنوان: Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process

هدفت الدراسة إلى تحديد نقاط القوة والضعف لثلاثة أساليب قياس لمفهوم التوجه الريادي إجرائيا، من خلال أسلوب توزيع الموارد Resource Allocation، وأسلوب الإدراك الإداري،

Managerial Perceptions, وأسلوب السلوك المؤسسي Firm Behaviors. وقد قامت الدراسة بإجراء مسح لمعظم الدراسات المتعلقة بقياس أبعاد مفهوم التوجه الريادي إجرائياً المبني على كيفية القياس والعينة، واختبار الموثوقية والصدق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها:

- تعتبر الدراسة الأساليب الثلاثة مكتملة لبعضها بعضاً، واقترحت استخدام طريقة التقاطع بين الأساليب الثلاثة Triangulation of Methods لرفع نسبة الدقة في القياس (الصدق والموثوقية)، والتعميم، وزيادة فهم المفهوم.
- وبالرغم من أهمية طريقة التقاطع، إلا أن الدراسة بينت أن كلفة التقاطع مرتفعة، وتحتاج إلى وقت ومهارات من قبل الباحثين، وقد تؤدي إلى فقدان العملية في الاختبار Practicability الذي يعتبر ذا أهمية في القياس.

وقد وجهت دراسة Lyon, Lumpkin and Dess (2000) الباحثة نحو استخدام تقاطع الأساليب الثلاثة لقياس أبعاد التوجه الريادي إجرائياً؛ لضمان درجة الدقة، بحيث تكون نتائج الدراسة أكثر قدرة على التعميم، كما استفادت الباحثة من مراجعة محتوى الدراسة، وتمكينها من بلورة كيفية قياس أبعاد التوجه الريادي إجرائياً باستخدام الأساليب المختلفة التي ستستعين بها الباحثة ببعضها في قياس أبعاد دراستها، كما قدمت الدراسة للباحثة مراجع قيمة في مجال التوجه الريادي، وبخاصة في بعدي التوجه الاستباقي والتوجه نحو المخاطرة التي ساعدت على توسيع القاعدة المعرفية للباحثة في هذين البعدين.

Psychological Success Factors of Small Scale Businesses in Namibia: The Roles of Strategy Process Entrepreneurial Orientation and The Environment التي جاءت بعنوان: Frese (2002). دراسة 12

هدفت الدراسة إلى تبيان النجاح الريادي في دولة ناميبيا الأفريقية، من خلال فحص العلاقة بين مظاهر الاستراتيجية التي يتبعها أصحاب المشاريع، كالتوجه الريادي والنجاح الريادي فيها، وبلغ حجم العينة 100 مشروع صغير موزعاً على مختلف القطاعات، وتم استخدام الارتباطات لفحص الفرضيات، ولقياس النجاح الاقتصادي، تم استخدام حجم النجاح والنمو، حيث تكون متغير حجم النجاح من عدد العاملين الحاليين، وحجم المبيعات في السنة السابقة، وقيمة تجهيزات المشروع؛

أما النمو فتم قياسه باستخدام نسبة الزيادة والنقصان في عدد العاملين، وعدد الزبائن والمبيعات والأرباح، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين التوجه الريادي ونمو المشروع في بيئة معقدة، وعدم وجود علاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشروع الموجود في بيئة بسيطة.

اهتمت الباحثة بدراسة Frese (2002) لأنها من أوائل الدراسات التي ساعدت الباحثة على بلورة موضوع دراستها، حيث ربطت نجاح المنظمة بأبعاد التوجه الريادي، واعتبرت أبعاد التوجه الريادي هي القوة التي تدفع بالقرارات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة، وهذا ما ستحاول الدراسة الحالية فحصه.

13. دراسة Lumpkin and Erdogan (1999) التي جاءت بعنوان:

If Not Entrepreneurship, Can Psychological Characteristics Predict Entrepreneurial Orientation?

بحثت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين السمات الشخصية لأصحاب الأعمال؛ كالسيطرة على محيطهم (Locus of Control)، والتفاوت المسموح للغموض (Tolerance of Ambiguity)، والميل نحو تحمل المخاطرة (Risk Taking Propensity)، وحاجة الانتماء (Affiliatin Need)، ودافع الإنجاز (Achievement Motivation)، وأبعاد التوجه الريادي، وغطت الدراسة عينة مكونة من سبعة وعشرين من أصحاب الأعمال موزعين على خمسة عشر قطاعاً مختلفاً في ولايتين جنوب غرب أميركا، ووزعت عليهم استبانات بالبريد مستخدمةً مقياس ليكرت المكون من سبع نقاط؛ ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة ارتباطية بين السمات الشخصية فيما بينها، إلا أن قوة العلاقة تدرجت بين القوة والضعف. أما العلاقات الارتباطية بين أبعاد التوجه الريادي والسمات الشخصية، فقد اختلفت تبعاً لبعد التوجه الريادي والسمات الشخصية، ووجدت الدراسة ارتباطاً بين الإبداعية والميل للمخاطرة، بينما كان الارتباط سالباً بين الإبداعية واحتمال الغموض، أما الارتباط بين السلوك العدائي في التنافس والسيطرة الذاتية فكان موجباً. ولفتت دراسة Lumpkin and Erdogan (1999) انتباه الباحثة إلى ضرورة الأخذ بالاعتبار وجود بعض السمات الشخصية للمديرين، التي قد تدفع السلوك الريادي داخل المنظمة نحو تبني أبعاد التوجه الريادي، ولذلك ستسعى الباحثة إلى إضافة فقرات خاصة بسمات الشخصية للمديرين إلى الاستبانة لقياس أثرها على التوجه الريادي.

14. دراسة Becherer and Maurer (1998) التي جاءت بعنوان:

The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-Led Firms

فحصت الدراسة العلاقة بين التوجه التسويقي والتوجه الريادي، ودور طبيعة البيئة الخارجية (الاضطراب، والعدائية في التنافس) في اعتدال العلاقة بين المتغيرين، كما بينت علاقة المتغيرين المذكورين بأداء المنظمة، وتكونت عينة الدراسة من الأفراد الذين شرعوا بأعمال صغيرة أو يقودونها، وبلغ حجمها 147 رياديًا، واستخدمت الدراسة مقياس Covin and Slevin (1989) في قياس التوجه الريادي إجرائيًا بالاعتماد على مقياس ليكرت المكون من تسع نقاط.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية بين التوجهات الريادية في البيئة الأقل اضطرابًا، وجاءت هذه الدراسة متناقضة مع حقيقة وجود علاقة ارتباطية بين التوجه الريادي والتوجه التسويقي في بيئة عالية العدائية في التنافس، وعزت الدراسة تلك النتيجة إلى طبيعة الضغوطات البيئية التي تواجه كل منظمة، وكيفية الاستجابة إليها استراتيجيًا؛ فالبيئة المضطربة صعبة التنبؤ قد تسبب تشكيل تركيبة تنظيمية أقل تنظيمًا، بحيث يصبح من الصعب إيجاد تناغم بين التوجه الريادي والتوجه التسويقي.

ويمكن القول إن دراسة Becherer and Maurer (1998) نهت الباحثة إلى أهمية طبيعة البيئة التي قد تعمل فيها المنظمات، في ضوء العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وسوف تأخذ الباحثة في الاعتبار بعد البيئة عند مقابلة المبحوثين للتحقق من طبيعة البيئة، ومدى تأثيرها على دراستها.

15. دراسة Aragon- Correa, Juan Alberto (1998) التي جاءت بعنوان: Strategic Proactivity

and Firm Approach to the Natural Environment

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الاستباقية الاستراتيجية، والأساليب التنظيمية التي تتبعها المنظمات من أجل التأقلم مع البيئة الطبيعية. وصنفت الدراسة المنظمات من حيث الاستراتيجية التي تتبناها تجاه الاستباقية إلى منظمات متطلعة (Prospectors) ومنظمات مدافعة (Defenders). واستخدمت الدراسة عينة مكونة من 105 منظمات في أسبانيا، ووزعت الاستبانة على وحدة المعاينة المتمثلة بالمديرين التنفيذيين لجمع البيانات،

وتوصلت إلى نتيجة مفادها وجود علاقة بين الاستباقية الاستراتيجية، والأساليب التنظيمية المستخدمة؛ فالشركات المتطلعة التي تتصف بحالة عالية من الاستباقية، تلجأ إلى أسلوبين هما: الأسلوب القديم الذي يعالج المشكلة بعد ظهورها، والأسلوب الحديث الذي يقدم الحلول لمنع ظهور المشكلة من خلال التعامل مع مصدر المشكلة، ولهذا نجد المنظمات المتطلعة التي تتصف بالاستباقية أكثر تأقلاً مع البيئة الطبيعية. واهتمت الباحثة بهذه الدراسة لأنها تناولت الاستباقية، وهي بعد من أبعاد التوجه الريادي، وساعدت على تطوير إدراك الباحثة بشأن أهمية الاستباقية في تأقلم الشركة مع بيئتها الطبيعية، وخاصة أن متغيرفاعلية القرارات الاستراتيجية في الدراسة الحالية سيقاس من خلال واقعية القرارات التي تعتمد على رصد واقع البيئة الطبيعية، الأمر الذي يحتاج إلى توجه استباقي عال لدى القيادة الإدارية.

16. دراسة Lumpkin and Dess (1996) التي جاءت بعنوان: Clarifying The Entrepreneurial

Orientation Construct and Linking it to Performance

التوجه الريادي، ووضع إطار نظري لطبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة، وقد اهتمت الدراسة بإلقاء الضوء على طبيعة مفهوم التوجه الريادي، من حيث كونه مفهوماً متعدد الأبعاد Multidimensional Construct، على عكس ما جاءت به دراسة Miller (1983) التي وصفت المفهوم بأنه أحادي الأبعاد، (Unidimensional Construct). وقد وضعت دراسة Lumpkin and Dess (1996) تعريفات مفاهيمية لأبعاد التوجه الريادي، مستندة إلى مرجعيات علمية في حقل الأدب الخاص بالريادة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هي أن طبيعة العلاقة بين السلوك الريادي وأداء الشركة هي علاقة زمنية في ظل الظروف التنافسية المتغيرة التي تواجهها الشركات منذ التسعينيات من القرن المنصرم، وبغض النظر عن حجمها.

ورأت الباحثة في دراسة Lumpkin and Dess (1996) أنها من الدراسات المهمة، وهي دراسة مرجعية أساسية، فحصت العلاقة بين التوجه الريادي والأداء، كما أنها من الدراسات التي اهتمت بوضع مفاهيم إجرائية لأبعاد التوجه الريادي الخمسة لأول مرة.

17. دراسة Covin and Slevin (1991) التي جاءت بعنوان: A Conceptual Model of

Entrepreneurship as Firm Behavior

وضعت الدراسة نموذجاً مفاهيمياً عاماً للسلوك الريادي المؤسسي، بحيث يمكن تطبيقه على جميع الشركات بغض النظر عن حجمها، وربطت الدراسة بين التوجه الريادي كوضع استراتيجي، ومتغيرات أخرى، بعضها خارجي والآخر داخلي؛ كما وضعت الدراسة أربعاً وأربعين فرضيةً من خلال مراجعة تفصيلية لأدبيات الريادة؛ ومن الفرضيات التي اهتمت بها الباحثة ذات العلاقة بدراستها الحالية، تلك التي تربط بين الوضع الاستراتيجي الريادي وقيم الإدارة العليا؛ فالدراسة تفترض وجود علاقة إيجابية بين الوضع الاستراتيجي (التوجه الريادي) وقيم ومعتقدات لدى الإدارة العليا، وأن هذه القيم والمعتقدات تؤثر على القرارات الاستراتيجية.

وقد ساعدت هذه الفرضية الباحثة في بلورة فرضيات الدراسة الحالية، ووضعها في إطار تفصيلي، في محاولة لربط التوجه الريادي بالقرارات الاستراتيجية

18. دراسة Miller (1983) بعنوان: The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of

Firms

هدفت الدراسة إلى فحص علاقة أبعاد الريادة كالإبداع والمخاطرة والاستباقية بالبيئة والبناء التنظيمي والقيادة؛ وتعتبر دراسة Miller من أدبيات الريادة التي وضعت الخطوط الأولى لبناء مفهوم التوجه الريادي، وقد حددت الدراسة ثلاثة أبعاد للمفهوم الريادي هي: الإبداع والمخاطرة والاستباقية، واستخدمت الدراسة عينة مكونة من 52 شركة تعمل في قطاعات اقتصادية مختلفة في مدينة مونتريال الكندية، وتم توزيع استبانة على المديرين التنفيذيين لجمع البيانات، واختبار الفرضيات وتحليل التباين. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الريادة مرتبطة بمتغيرات البيئة والبناء التنظيمي والاستراتيجية والقيادة، واختلفت نتائج العلاقات لهذه المتغيرات باختلاف نوع الشركة، سواء أكانت شركة بسيطة أم تخطيطية أم عضوية، فوجدت علاقة قوية بين خصائص القائد والريادة في الشركات البسيطة والتخطيطية، ولكنها كانت غير قوية في الشركات ذات التركيبة العضوية، كما وجدت علاقة قوية بين البيئة والبناء التنظيمي والريادة في الشركات ذات التركيبة العضوية.

وقد ساعدت دراسة (Miller, 1983) الباحثة على بلورة إدراك مفهوم التوجه الريادي كوضع استراتيجي تتخذه الشركات, وتحديد أول ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي, وكيفية قياسها إجرائيا.

7-2 المساهمة المتوقعة من الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات ذات الصلة

في ضوء استعراض الدراسات ذات الصلة التي أتاحت للباحثة التي تتقارب مع موضوع دراستها الحالية، فإنه يمكن تلخيص نقاط المساهمة والإضافة المتوقعة من الدراسة الحالية، مقارنة بما جاءت به الدراسات السابقة وكما هي في الجدول (4-2)

الجدول (4-2)

المساهمة المتوقعة من الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات ذات الصلة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
بيئة الدراسة	أجريت معظم الدراسات السابقة في الدول المتقدمة صناعيا، ولاحظت الباحثة الاهتمام المتنامي في فحص أبعاد التوجه الريادي للدول الأفريقية وشرق اسيا.	ستقوم الدراسة بقياس التوجه الريادي كمفهوم إجرائي في بيئة عربية شرقية (المملكة الاردنية الهاشمية).
طبيعة مجتمع الدراسة	ركزت معظم الدراسات السابقة على فحص أبعاد التوجه الريادي في قطاع واحد كقطاع البنوك أو الفنادق، أو قطاع الشركات الصغيرة.	تسعى الدراسة الى قياس مدى تأثير أبعاد التوجه الريادي للقيادات الإدارية في الشركات الكبيرة المتمثلة بالشركات المساهمة العامة في الأردن وفي مختلف القطاعات الاقتصادية والتي تلعب دورا هاما في الاقتصاد الأردني.
أهداف الدراسة	هدفت معظم الدراسات وبشكل منفرد إلى قياس تأثير أو علاقة بعض أبعاد التوجه الريادي الخمسة بأداء المنظمة أو تأثير السمات الشخصية للمدير على التوجه الريادي للمنظمة.	تهدف الدراسة إلى قياس مدى تأثير الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي للقيادات الإدارية على فاعلية القرارات الاستراتيجية، وقياس تأثير السمات الشخصية للمديرين المبحوثين على التوجه الريادي.

<p>تفحص الدراسة جميع ابعاد التوجه الريادي الخمسة التي أشارت اليها دراسة Lumpkin and Dess (1996) بالإضافة إلى Miller, (1983) لمواكبة الإضافات العلمية على مفهوم التوجه الريادي, بالإضافة الى ربط أبعاد التوجه الريادي بفاعلية القرارات الاستراتيجية.</p>	<p>ركزت معظم الدراسات السابقة على التعامل مع ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي التي أشار اليها Miller (1983) في دراسته وهي: توجه المخاطرة، والتوجه الاستباقي، والتوجه الإبداعي.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>تستخدم الدراسة الحالية الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار أثر أبعاد التوجه الريادي للمديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية على فاعلية القرارات الاستراتيجية في ثلاث قطاعات اقتصادية مختلفة في الأردن.</p>	<p>اعتمدت معظم الدراسات السابقة أسلوب الإحصاء التحليلي باستخدام تحليل الانحدار لقياس تأثير أبعاد التوجه الريادي على أداء الشركة في قطاع واحد.</p>	<p>منهجية الدراسة</p>

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- 1-3 منهج الدراسة
- 2-3 مجتمع الدراسة وعينتها
- 3-3 وحدة المعاينة والتحليل
- 4-3 تبويب المديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية وفق الخصائص الشخصية
- 5-3 تبويب الشركات المساهمة العامة الأردنية وفق خصائصها
- 6-3 أسلوب جمع البيانات
- 7-3 أسلوب معالجة البيانات
- 8-3 اختباري الثبات والصدق
- 9-3 إجراءات الدراسة
- 10-3 حدود الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يناقش فصل الطريقة والإجراءات مجموعة من الفقرات ذات العلاقة بالطريقة، والإجراءات التي اعتمدها الدراسة الحالية لتحقيق الغرض منها، واستخلاص نتائجها وتقديم توصياتها.

1-3 منهج الدراسة

تصنف الدراسة الحالية على أنها دراسة وصفية تطبيقية وصفية لكونها تتعرض للكشف عن توافر التوجه الريادي في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وتجريبية لكونها تختبر فرضيات تبحث في تأثير أبعاد التوجه الريادي في فاعلية القرارات الاستراتيجية.

2-3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة الأردنية البالغ عددها 205 شركات، بحسب تقارير عام 2007 الصادرة عن سوق عمان للأوراق المالية. وقد صنفت الشركات محل الدراسة بحسب نشاطها الاقتصادي إلى نشاط صناعي، أو مالي أو خدماتي. ولأخذ عينة عشوائية، اعتمد أسلوب المسح بالعينة باستخدام معادلة العينات العشوائية البسيطة، وحصلت على عينة عشوائية مكونة من 66 شركة تشكل نسبة 32%، في ضوء المعادلة المتعلقة بتحديد حجم العينة (Cohran, 1977).

معادلة لاستخراج العينة العشوائية

0,25

$$n = \frac{\text{حجم العينة: } n}{\text{حجم المجتمع: } N}$$

$$0,25 + \frac{e^2}{Z^2}$$

$$e: 10\% \text{ افتراض على الخطأ العشوائي على افتراض } 10\%: e$$

مستوى الثقة على 95%: Z

كما سعت الباحثة إلى توزيع العينة باستخدام طريقة التخصيص النسبي للعينة الطباقية، وتعتبر هذه الطريقة ملائمة للدراسات التي تهدف إلى جمع بيانات عن كل طبقة من طبقات المجتمع، هذا فضلاً عن أن طبيعة المجتمع غير متجانس، ويحتاج لتقسيمه إلى طبقات.

ومثلت الباحثة الطبقات بثلاثة قطاعات رئيسة للشركات المساهمة العامة الأردنية، وهي قطاع المال، وقطاع الخدمات، وقطاع الصناعة، وكما هو مبين في الجدول (1-3).

3-3 وحدة المعاينة والتحليل

ولأغراض الدراسة الحالية، فقد تم تحديد وحدة المعاينة والتحليل من المديرين المسؤولين عن وضع استراتيجية الشركة، وهم عموماً المدبرون العامون ونوابهم ومدبرو الوحدات الأساسية في الشركات محل البحث، وبلغ مجموع أفراد وحدة المعاينة (330) فرداً، وتم توزيع 330 استبانة على الأفراد المبحوثين، بواقع خمس استبانات لكل شركة، كما هو موضح في الجدول (2-3). وتمكنت الباحثة من استعادة 228 استبانة، أي ما نسبته 69% من الاستبانات الموزعة، وقد تم تدقيقها للتأكد من صلاحيتها لأغراض الدراسة حيث وجدت صالحة، ويمكن اعتبار هذه النسبة مقبولة إحصائياً، لأنها تتيح المجال أمام الباحثة لتعميم نتائج دراستها على المجتمع الكلي.

جدول (1-3)

عينة الدراسة

الشركات المساهمة العامة الأردنية

القطاع	عدد الشركات (مجتمع الدراسة)	عدد الشركات (عينة الدراسة)	نسبة التمثيل (%)
المال	94	30	32
الخدمات	49	16	33
الصناعة	62	20	32
المجموع	205	66	

جدول (2-3)

وحدة المعاينة

مديرو الشركات المساهمة العامة الأردنية

مدير وحدة		نائب مدير		مدير عام		نوع القطاع
المستلم	الموزع	المستلم	الموزع	المستلم	الموزع	
52	90	5	30	7	30	المال
60	48	3	16	9	16	الخدمات
75	60	6	20	11	20	الصناعة

4-3 تبويب الشركات المساهمة العامة الأردنية وفق خصائصها

خلال هذا الجزء، تستعرض الباحثة البيانات المتعلقة بخصائص الشركات المساهمة العامة الأردنية من حيث نوع القطاع الذي تعمل الشركة فيه، وتأريخ تأسيسها، ومدى توفر وحدة خاصة تتولى البحث والتطوير، والمخصصات المالية للبحث والتطوير، وحصولها على جوائز تقديرية في مجال الإبداع والتميز، وحصولها على براءة اختراع كما يوضحها الجدول (3-3).

يتضح من نتائج معالجة البيانات المتعلقة بخصائص الشركات (الجدول 3-3) أن 45% من الشركات المبحوثة تعمل في قطاع المال، و 31% تعمل في قطاع الصناعة، و24% تعمل في قطاع الخدمات، وأن مثل هذه التغطية تسمح للباحثة تعميم نتائج دراستها على محيط أكبر من الشركات الناشطة في الاقتصاد الأردني، وعند دراسة عمر الشركة، تبين أن 68% من الشركات المبحوثة مضى على تأسيسها أكثر من 10 سنوات، و 12% منها مضى على تأسيسها من 6 سنوات الى 10 سنوات، و 20% منها مضى على تأسيسها خمس سنوات أو أقل. وإن مثل هذه النتائج تؤشر مدة عراقة الشركات في السوق الأردني وتعكس بشكل أو بآخر ما اكتسبته من خبرات. وقد تكون فترة التسعينيات هي الفترة التي ازدهر خلالها تأسيس الشركات في الأردن بعد أن انسابت رؤوس الأموال إليه في ضوء أحداث تلك الفترة.

ويتضح من الجدول (3-3) ايضاً ان 61% من الشركات المبحوثة تتوافر لها وحدة خاصة تتولى البحث والتطوير. وبالرغم من توافر مثل هذه الوحدة في أكثر من 50% من الشركات المبحوثة، الا ان الباحثة استشفت ومن خلال زيارتها ولقاءاتها بذوي العلاقة في هذه الشركات عدم وجود اهتمام كاف بهذه الوحدة. وان مجمل الاستجابات على محتوى الاستبانة تؤيد عدم الاهتمام هذا. ويمكن تلخيص الأسباب وراء عدم وجود وحدة خاصة للبحث والتطوير في الـ (50%) الثانية من الشركات، وانخفاض نسبة الانفاق عليها في النقاط التالية:

جدول (3-3)

تبويب الشركات المساهمة العامة الأردنية وفق خصائصها

الخصائص	التكرار	%
القطاع		
القطاع المالي	30	45
قطاع الصناعة	20	31
قطاع الخدمات	16	24
كم مضى على تأسيس الشركة		
من خمس سنوات فأقل	13	20
من 6 سنوات - 10 سنوات	8	12
أكثر من 10 سنوات	45	68
تتوافر وحدة خاصة بالبحث والتطوير		
هناك وحدة بحث وتطوير	40	61
لا توجد وحدة بحث وتطوير	26	39
النفقات السنوية على البحث والتطوير		
أقل من 10%	51	77
من 10% إلى 20%	9	14

9	6	أكثر من 20%
		الجوائز التقديرية في مجال الإبداع والتميز
26	17	حصلت على جوائز تقديرية
74	49	لم تحصل على جوائز تقديرية
		براءة اختراع
5	3	لها براءة اختراع
95	63	ليس لها براءة اختراع

- إن عملية البحث والتطوير وإدارة أنشطتها تجري من خلال إدارة الشركة الأم الموجودة خارج الأردن.
- إن إدارة بعض الشركات تتبع أساليب تقليدية تعبر عن عدم الاكتراث بالبحث والتطوير.
- ادعاء شركات أخرى أنها في طور استحداث وحدة خاصة بالبحث والتطوير، مبررة ذلك بحداثة تأسيس الشركة، وأن هناك متسعاً من الوقت أمامها.
- أو أن عملية البحث والتطوير تجري من خلال وحدات وأقسام الشركة المختلفة بشكل مشترك أو منفرد، وبحسب القضية المطلوب دراستها.

وتعكس النسبة المرتفعة للشركات 77% التي تنفق أقل من 10% سنوياً من إيراداتها على البحث والتطوير عدم اهتمام القيادات الإدارية بالبحث والتطوير، وانعكست هذه النتيجة على انخفاض نسبة الشركات التي تمتلك براءة اختراع، حيث بلغت نسبتها 5% من مجموع الشركات المبحوثة، وبالتالي تدنت نسبة الشركات التي حصلت على جوائز تقديرية في مجال الإبداع والتميز، وبلغت نسبتها 26% من مجموع الشركات. واللافت للنظر أن النتائج الواردة في الجدول (3-3) جاءت غير مشجعة نحو تفسير جانب من جوانب التوجه الريادي لمديري هذه الشركات، وقد يكون الأمر هو نفسه فيما يتعلق بالعاملين في هذه الشركات.

3-5 تبويب المديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية وفق الخصائص الشخصية

يستعرض هذا الجزء خصائص المديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية من حيث متغيرات المنصب الوظيفي، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة.
المنصب الوظيفي:

يتضح من نتائج البيانات الواردة في الجدول (4-1) أن 12% من الأفراد المبحوثين يشغلون منصب مدير عام، وأن 6% يشغلون منصب نائب مدير، بينما كان 82% من المبحوثين يشغلون منصب مدير وحدة، ويمكن اعتبار هذه النتيجة طبيعية، لأن التوجه الريادي هو مفهوم مؤسسي يصف وضعاً استراتيجياً يتخذه من هم في المناصب الإدارية العليا؛ أما انخفاض نسبة من يشغلون منصب نائب مدير في الشركات قيد البحث، فقد يعكس حب المديرين استحواد الإدارة لأنفسهم، وعدم رغبتهم في اختيار نواب لهم متقاربين معهم في المستوى الإداري، أما النسبة المرتفعة من المبحوثين الذين يشغلون منصب مدير وحدة، فهي حالة طبيعية لتعدد الوظائف وتنوعها في الشركات التي تأتي بعد مستوى الإدارة العليا، وقد تعكس هذه النتيجة أيضاً رغبة المديرين في مشاركة من هم في مستوى الإدارة الأدنى في عملية اتخاذ قرارات غير اعتيادية حيث تحتاج إلى معارف متنوعة وخبرة، بالإضافة إلى أن هذه الفئة لا تشكل تهديداً لمن يشغل المناصب العليا في الإدارة.

جدول (4-3)

تبويب المديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية حسب المنصب الوظيفي (ن=228)

المنصب الوظيفي	التكرار	%
مدير عام	27	12
نائب مدير	14	6
مدير وحدة	187	82

الجنس:

تشير النتائج الواردة في الجدول (2-4) إلى أن 82% من الأفراد المبحوثين كانوا من الذكور، وأن 18% فقط هم من الإناث، وتشير هذه النتيجة إلى أن نسبة تولى الإناث للقيادات الإدارية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لا تزال متدنية مقارنة بنسبة الذكور، وهذه نتيجة طبيعية في بيئة تتصف بالذكورية، وتعكس التقاليد الاجتماعية في بطء انخراط المرأة في العمل الإداري، وانتقالها إلى المناصب القيادية في الشركات، وانشغالها بشكل أكبر في أعمال تخص عائلتها.

جدول (3-5)

تبويب المديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية حسب الجنس (ن=228)

الجنس	التكرار	%
ذكر	187	82
أنثى	41	18

العمر:

تشير النتائج الواردة في الجدول (3-4) إلى أن 17.1% من الأفراد المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (25-30 سنة)، وأن 35.1% منهم تتراوح أعمارهم بين (31-40 سنة)، بينما كان 32.9% من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (41-50 سنة)، أما 14.9% منهم فتزيد أعمارهم على 50 سنة. ويلاحظ أن معظم القيادات الإدارية في الشركات المساهمة العامة الأردنية تقع ضمن الفئة العمرية 31-50 سنة، بمعنى أنها قيادة إدارية فتيمة عموماً، ويمكن تفسير ذلك برغبة الشركات في أن تتولى المناصب الإدارية العليا فئة تتقبل التطور والتغيير والتجديد الذي أصبح ضرورة لتصريف الأعمال في العصر الحالي، وكذلك يمكن تفسير النتيجة السابقة بأن تولى المناصب الإدارية أصبح ذا متطلبات متنوعة، منها الخبرة والتجارب التي يكتسبها الفرد خلال مراحل عمره الوظيفي.

جدول (6-3)

تبويب المديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية حسب العمر (ن=228)

العمر	التكرار	%
من 25 إلى 30 سنة	39	17.1
من 31 إلى 40 سنة	80	35.1
من 41 إلى 50 سنة	75	32.9
من 51 سنة فأكثر	34	14.9

المؤهل العلمي:

يتضح من نتائج البيانات الواردة في الجدول (4-4) أن 13.6% من الأفراد المبحوثين يحملون مؤهل دبلوم كلية مجتمع، وهي نسبة ملفتة للنظر، وذلك لأن من المتوقع أن يكون القيادي في الشركات محل البحث من حملة البكالوريوس فأكثر، ويمكن تفسير بأن هذه النسبة قد تكون لها علاقات غير وظيفية مع إدارات ومالكي الشركات. بينما 59.6% من الأفراد المبحوثين يحملون مؤهل البكالوريوس، و21.9% من الأفراد المبحوثين من حملة شهادة الماجستير، وما يقارب 5% منهم يحملون شهادة الدكتوراة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المجتمع الأردني هو مجتمع متعلم، ويهتم بالموارد البشرية المتعلمة وقبول انخراطها في وظائف الأعمال، كما تدل على وجود توجه عام نحو اندفاع الفرد الأردني للحصول على درجات علمية عليا، الأمر الذي دفع البعض للاهتمام بإنشاء جامعات متخصصة لمنح الشهادات العلمية العليا؛ هذا إلى جانب وجود قناعة لدى المواطن الأردني بأن حصوله على شهادة علمية عليا يفتح له آفاقاً جديدة في سوق العمل المحلي والدولي، ناهيك عن دور الشهادات العليا في تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي لحاملها.

جدول (7-3)

تبويب المديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية حسب المؤهل العلمي (ن=228)

المؤهل العلمي	التكرار	%
دبلوم كلية مجتمع	31	13.6
بكالوريوس	136	59.6
ماجستير	50	21.9
دكتوراة	11	4.8

الخبرة:

يعكس الجدول (4-5) بيانات توزيع الأفراد المبحوثين بحسب فئات عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، ويلاحظ أن أغلب مدد الخبرة تقع في فئة أكثر من عشر سنوات، وبنسبة بلغت (49,1%) ، يليها الفئات (أقل من 5 سنوات) و(5 - 10). ويمكن القول إن أكثر من نصف العاملين في الإدارات المعنية بالقرارات المهمة في الشركات المساهمة العامة الأردنية لديهم خبرات مناسبة في مجال عملهم مقاسة بسنوات العمل، وانهم تدرجوا من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا خلال العمر الوظيفي، واكتسبوا خلال ذلك الخبرات والمعارف التي مكنتهم من تصريف أعمال المناصب العليا في الإدارة، وتعكس هذه النتائج أيضاً الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة ما إلى أن ينتقل إلى وظيفة أخرى، وقد تكون الأسباب وراء ذلك هي رغبة الأفراد في خوض تجربة جديدة في مكان جديد، ورغبتهم في الانتقال إلى الوظائف العليا هو البديل المناسب في مثل هذه الحال.

جدول (3-8)

تبويب المديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية حسب الخبرة (ن=228)

الخبرة	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	66	28.9
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	50	21.9
أكثر من 10 سنوات	112	49.1

6-3 أسلوب جمع البيانات والمعلومات

مصادر أولية:

في ضوء أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة، كما هو مبين في الملحق (2) ، كأداة لجمع البيانات وتحليلها وفحصها لقياس المتغيرات المختلفة، وتشتمل الاستبانة على ثلاثة أجزاء، حيث يحتوي الجزء الأول على معلومات تتعلق بالشركات المبحوثة، من حيث طبيعة قطاع الشركة الذي تعمل فيه، وعمر الشركة، ومدى توفر وحدة خاصة تقوم بالبحث والتطوير، ونسبة ما تنفقه الشركة سنوياً على نشاطات البحث والتطوير من إيراداتها، وحصول الشركة على أية جوائز تقديرية في مجال الإبداع والتميز أو براءة اختراع، أما الجزء الثاني فيشتمل على فقرات تتعامل مع بيانات ومعلومات تخص القيادات الإدارية من حيث المنصب الوظيفي والجنس والعمر والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الشركة، من أجل التعرف على بعض الخصائص الشخصية للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات الاستراتيجية، والجزء الثالث يتكون من قسمين، حيث يقيس القسم الأول أبعاد التوجه الريادي، أما القسم الثاني فيقيس أثر أبعاد التوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية، مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي، والسبب وراء اعتماد الاستبانة جمع المعلومات لهذه الدراسة، هو اعتماد أغلب الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها عليها، وحتى يسهل على الباحثة بلوغ القناعة الكافية بنتائجها، مقارنة بنتائج تلك الدراسات.

ويقيس الجزء الثالث من الاستبانة أبعاد التوجه الريادي بأقسامه الخمسة كما يلي:

القسم الأول: يتألف من الفقرات (7-1) التي تقيس البعد الإبداعي في الشركات المساهمة العامة الأردنية. القسم الثاني: يتألف من الفقرات (7-1) التي تقيس البعد نحو المخاطرة في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

القسم الثالث: ويتألف من الفقرات (7-1) والتي تقيس البعد الاستباقي في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

القسم الرابع: يتألف من الفقرات (7-1) التي تقيس البعد العدائي في التنافس في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

القسم الخامس: يتألف من الفقرات (7-1) التي تقيس البعد الاستقلالي في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

أما الجزء الرابع فيحتوي على أربعة أقسام تقيس فاعلية القرارات الاستراتيجية كما يلي:

القسم الاول: يتألف من الفقرات (1-4) التي تقيس فاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث زخم المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

القسم الثاني: يتألف من الفقرات (1-4) التي تقيس فاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث قدرة القرارات الاستراتيجية على تحقيق الأهداف.

القسم الثالث: يتألف من الفقرات (1-6) التي تقيس فاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث واقعية القرارات الاستراتيجية.

القسم الرابع: يتألف من الفقرات (1-2) التي تقيس فاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث توقيت القرارات الاستراتيجية.

مصادر ثانوية:

تتمثل المصادر الثانوية التي توفرت للباحثة بالكتب والبحوث والدراسات التي مكنتها من الحصول على البيانات والمعلومات التي تكمل ما لم يتوفر لها عن طريق المصادر الأولية؛ هذا إلى جانب الاستعانة بشبكة الانترنت للوقوف على كل ما له علاقة بمتغيرات الدراسة وتوجهاتها. وتوضح قائمة المراجع في نهاية الدراسة ما حصلت عليه الباحثة من هذه المصادر.

3-7 أسلوب معالجة البيانات

انسجاما مع أهداف الدراسة وطبيعتها ، استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الإحصاء الوصفي: استخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية، لوصف عينة الدراسة واستجابات المديرين على فقرات متغيرات نموذج الدراسة.
2. اختبار مقارنة بين متوسطي مجتمعين (t-test) لاختبار إذا كان هناك فروق في اتجاهات الأفراد على متغيرات الدراسة.
3. اختبار تحليل الأحادي (F-test) لاختبار إذا كان هناك فروق في اتجاهات الأفراد على متغيرات الدراسة.
4. تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات (1, 3, 4, 5)

5. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة والفرضية الثانوية.
6. اختبار التحليل العاملي Factor Analysis لاختبار صدق أداة الدراسة، كما سيرد التعليق عليه خلال الفقرة التالية.
7. اختبار كرونباخ لاختبار ثبات الاستبانة كأداة لقياس متغيرات التوجه الريادي وفاعلية لقرارات الاستراتيجية، كما سيرد التعليق عليه خلال الفقرة التالية.

3-8 اختبار ثبات أداة الدراسة وصدقها:

اختبرت الباحثة ثبات أداة الدراسة وصدقها، التي قامت بإعدادها من أجل ضمان تحقيق الأهداف التي أعدت من أجلها كما يلي:

3-8-1 ثبات اداة الدراسة

تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة، ويستخدم هذا الاختبار للوقوف على الاتساق الداخلي للأداة وتتراوح قيمة ألفا بين 0-1، بينت نتائج الاختبار أن قيمة ألفا للمتغير المستقل التوجه الريادي تساوي (0.944). كما يبين الجدول (3-3) أن قيمة ألفا لأبعاد المتغير المستقل، التوجه الريادي، كانت على النحو التالي: 0.915 لمتغير التوجه الإبداعي، و0.916 لمتغير التوجه الاستباقي، و0.827 لمتغير التوجه العدائي في التنافس، و0.860 لمتغير التوجه الاستقلالي، و0.743 لمتغير التوجه نحو المخاطرة. وتوضح نتائج الاختبار أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغير التابع فاعلية القرارات الاستراتيجية، تساوي (0.971). كما يوضح الجدول (3-4) قيمة ألفا كرونباخ لمتغيرات فاعلية القرارات الاستراتيجية على النحو التالي: 0.885 للمشاركة، و0.922 وتحقيق الأهداف، و0.950 وواقعية القرارات، و0.941 والتوقيت.

3-8-2 صدق أداة الدراسة Validity

ولاختبار صدق الاستبانة تم استخدام نوعين من الصدق هما: الصدق الظاهري وصدق البناء كما يأتي:

أولاً: الصدق الظاهري Face Validity

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري لتحقيق من صدق الأداة، وذلك من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين (الملحق 2)، من أصحاب الاختصاص والخبرة في مجال إدارة الأعمال

والإحصاء والعلوم الأخرى قدر الامكان، وبعد استلام وجهات نظرهم ومقترحاتهم بشأن فقرات الاستبانة، تم إعداد صيغة منقحة عنها، حيث أخذت الباحثة بالملاحظات التي تفضل بها المحكمون حتى استقرت على وضعها النهائي (ملحق 2).

ثانياً: صدق البناء Construct Validity

استخدم اختبار التحليل العاملي للمكونات الرئيسة للأداة من أجل اختبار صدق البناء، وبالاعتماد على أسلوب الفاريماكس، والجذر الكامن eigenvalue أعلى من 1 الذي يحدد عدد العوامل المقبولة، ودلت قيمة KMO (The Kaiser- Meyer-Olkin) التي كانت قيمتها أعلى من 0.500 على ملاءمة البيانات لاستخدام اختبار التحليل العاملي، وقد تم إدخال فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة لتحديد عدد العوامل المستخلصة من كل متغير بناء على معيار Kaiser Criterion. ويبين الجدول (3-3) نتائج معامل التحميل (Factor Loading) لكل بعد من أبعاد التوجه الريادي، وقد تم تحديد معامل التحميل بمقدار 0.40؛ بمعنى أنه إذا كان معامل التحميل 0.40 فأكثر، فإن مجموعة الفقرات ترتبط بالعامل (Hair et al, 1995)، كما يلي:

جدول (9-3)

اختبار كرونباخ والتحليل العاملي لفقرات ابعاد التوجه الريادي

البعد	الفقرات	معامل التحميل	الشيوع	القيمة الكامنة	التباين المفسر %	KMO	كرونباخ الفا
البعد الإبداعي	تشجع الشركة العاملين على تجربة أساليب جديدة في العمل.	0.845	0.714	4.657	66.52	0.900	91.5%
	تقدم الشركة المكافآت للعاملين الذين يقدمون افكارا جديدة في العمل.	0.832	0.693				
	تهتم الشركة كثيراً في ابتكار منتجات وخدمات جديدة باستمرار.	0.810	0.656				
	تسعى الشركة الى استقطاب افراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير منتجات وخدمات جيدة.	0.818	0.670				
	تعمل الشركة على ادخال تعديلات جذرية على منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر.	0.792	0.627				
	تدعم الشركة انشطة البحث والتطوير ماليا ومعنوياً.	0.797	0.635				
	تنفذ الشركة الافكار المبتكرة بدون عراقيل.	0.814	0.662				
البعد الاستباقي	تعمل الشركة على بناء منظور مستقبلي بشأن ما يدور حول السوق.	0.883	0.779	4.674	66.77	0.857	91.6%
	تستجيب الشركة سريعاً لتغيرات السوق التي تتوقعها.	0.883	0.780				

				0.566	0.752	تقدم الشركة منتجات وخدمات تعتقد بأنها تلبى الحاجات المستقبلية للسوق.	
				0.483	0.695	تبني الشركة علاقات طويلة الامد مع شركاء العمل من الموردين والموزعين لتطوير منتجاتها وخدماتها.	
				0.656	0.810	تسعى الشركة الى تسريع الاستجابة لطلبات الزبائن.	
				0.761	0.872	تقوم الشركة برصد الاسواق من أجل تطوير منتجات وخدمات جديدة تشبع رغبات الزبائن.	
				0.648	0.805	تأخذ الشركة مقترحات الزبائن لتطوير منتجاتها على محمل الجد.	
البعد	الفقرات	معامل التحميل	الشيوع	القيمة الكامنه	التباين المفسر %	KMO	كرونباخ الفا
				0.486	0.697	تواجه الشركة منافسيها باساليب تنافسية غير تقليدية.	
				0.172	0.414	تلجأ الشركة الى حرق الاسعار حتى تحافظ على مركزها القيادي في السوق.	
				0.260	0.510	اذا تعرضت الشركة لضغوط كثيفة من قبل منافسيها فإنها ترد عليها بشكل مباشر وبمستوى مماثل.	
				0.663	0.814	تسعى الشركة لاستباق المنافسين في تقديم منتجات وخدمات جديدة.	
				0.667	0.817	تعمل الشركة على تضمين منتجاتها وخدماتها مزايا جديدة تجاوز منافسيها.	
				0.522	0.722	تسارع الشركة في الاستجابة لاية مناورة يقوم بها منافسيها.	
				0.662	0.813	تسعى الشركة الى التفوق على المنافسين من خلال امتلاكها ادوات انتاج ذات تكنولوجيا مقارنة بالمنافسين.	
البعد العدائي في التنافس							

86%	0.868	55.23	3.867	0.577	0.759	تشجع ثقافة الشركة على التفكير المستقل.	البعد الاستقلالي
				0.729	0.854	تعمل الشركة على تكوين فرق عمل مستقلة تقدم افكاراً جديداً لتطوير الاعمال.	
				0.748	0.865	تمنح الشركة العاملين مساحة من الحرية لتطبيق الافكار الجديدة.	
				0.344	0.586	توافق الشركة على تنفيذ الموظف عمله وبحسب طريقته الخاصة.	
				0.371	0.609	يتحاور المديرون بشأن امكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظات.	
				0.451	0.671	يتمتع افراد الشركة بحرية البحث عن الفرص البديلة بمعزل عن القيود التنظيمية.	
				0.647	0.804	تشجع ثقافة الشركة على طرح افكار جديدة.	

كرونباخ الفا	KMO	التباين المفسر %	القيمة الكامنة	الشيوع	معامل التحميل		الفقرات	البعد
					العامل 2	العامل 1		
					74.3%	0.727		
				0.291	0.531	تستثمر الشركة في تكنولوجيا عالية التقنية لتقديم منتجاتها.		
				0.545	0.599	تتخذ الشركة قرارات جريئة بالرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بها.		
				0.543	0.837	تسعى الشركة الى ارضاء زبائنها حتى ولو تحملت اعباءً اكبر قياساً بإمكاناتها.		
				0.581	0.855	تؤكد فلسفة الادارة العليا في الشركة على تطوير منتجاتها وخدماتها بغض النظر عن وضعها المالي.		
				0.579	0.688	تقتنص الشركة الفرص المتاحة في السوق دون التخوف من مخاطرها.		

جدول (10-3)

اختبار كرونباخ والتحليل العاملي لفقرات أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية

البعد	الفقرات	معامل التحميل	الشيوع	القيمة الكامنة	التباين المفسر %	KMO	كرونباخ الفا
المشاركة	يساهم التوجه الريادي للادارة العليا في رفع مستوى مشاركة المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.866	0.750	2.992	74.79	0.807	88.5%
	يؤكد التوجه الريادي للادارة العليا في عدم تفرد المدير العام في صياغة القرارات الاستراتيجية.	0.854	0.730				
	يساعد التوجه الريادي للادارة العليا على ان تأخذ عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بأفكار وتوجهات المديرين الاخرين في الشركة.	0.920	0.846				
	يساهم التوجه الريادي للادارة العليا في اعتماد الاجماع للموافقة على القرارات الاستراتيجية.	0.816	0.667				
تحقيق الأهداف	يلعب التوجه الريادي للادارة العليا دوراً في صياغة قرارات استراتيجية تساهم في رفع مستوى كفاءة وفاعلية الشركة.	0.929	0.863	3.509	87.71	0.857	92.2%

				0.886	0.941	يساهم التوجه الريادي للادارة العليا في صياغة قرارات استراتيجية تساعد على تحقيق اهداف الشركة.
				0.905	0.951	يساعد التوجه الريادي للادارة العليا في اتخاذ الشركة قرارات استراتيجية تنقلها من وضعها القائم الى وضع مرغوب فيه مستقبلاً.
				0.855	0.925	يساهم التوجه الريادي للادارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية تعمل على محافظة نجاح الشركة في المدى البعيد.

البعد	الفقرات	معامل التحميل	الشيوع	القيمة الكامنة	التباين المفسر %	KMO	كرونباخ الفا
واقعية القرارات	يساهم التوجه الريادي للادارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية تراعي الظروف الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية.	0.900	0.810	4.830	80.49	0.897	95.06%
	يساهم التوجه الريادي للادارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية تعتمد على تحليل دقيق لنقاط قوة الشركة ومواردها.	0.913	0.833				
	يساعد التوجه الريادي للادارة العليا على تحديد وتوفير كل مستلزمات تنفيذ القرارات الاستراتيجية.	0.933	0.870				
	يساعد التوجه الريادي للادارة العليا في التوصل الى قرارات استراتيجية تتجاوب مع متطلبات البيئة.	0.812	0.660				
	يلعب التوجه الريادي للادارة العليا دوراً في التوصل الى قرارات استراتيجية تحدد التهديدات الخارجية.	0.908	0.824				
	يساعد التوجه الريادي للادارة العليا في صياغة قرارات استراتيجية تنسجم مع واقع المشكلة المطروحة.	0.913	0.834				
التوقيت	يساهم التوجه الريادي للادارة العليا على تحقيق التناغم في توقيت القرارات الاستراتيجية المختلفة.	0.972	0.945	1.889	94.47	0.720	94.14%
	يساعد التوجه الريادي للادارة العليا على تحديد بشكل سليم موعد تنفيذ القرارات الاستراتيجية.	0.972	0.945				

أولاً: البعد الإبداعي

بينت نتائج التحليل العاملي أن فقرات متغير البعد الإبداعي تجمعت في عامل واحد، (unifactorial)، وتراوحت قيمة معامل التحميل ما بين (0.845-0.792) ، ويفسر هذا العامل ما نسبته %66.52 من التباين الكلي.

ثانياً: البعد الاستباقي:

بينت نتائج التحليل العاملي أن فقرات متغير البعد الاستباقي تجمعت في عامل واحد، (unifactorial)، وتراوحت قيمة معامل التحميل ما بين (0.883-0.695) ويفسر هذا العامل ما نسبته %66.77 من التباين الكلي.

ثالثاً: البعد العدائي في التنافس

بينت نتائج التحليل العاملي أن فقرات متغير البعد العدائي في التنافس تجمعت في عامل واحد (unifactorial)، وتراوحت قيمة معامل التحميل ما بين (0.817-0.414) ويفسر هذا العامل ما نسبته %49.01 من التباين الكلي.

رابعاً: البعد نحو المخاطرة

بينت نتائج التحليل العاملي أن فقرات متغير البعد نحو المخاطرة تجمعت في عاملين؛ العامل الأول تمت تسميته (بالمخاطر المتصلة بالمشاريع)، حيث تراوحت ما بين (0.787-0.632)، ويفسر ما نسبته %41.497 من التباين الكلي، أما العامل الثاني فقد تمت تسميته (بالمخاطر الإدارية)، حيث تراوحت ما بين (0.855-0.5013) ويفسر ما نسبته %15.497 من التباين الكلي.

خامساً: البعد الاستقلالي

بينت نتائج التحليل العاملي، أن فقرات متغير البعد الاستقلالي تجمعت في عامل واحد (unifactorial)، وتراوحت قيمة معامل التحميل ما بين (0.865-0.586) ويفسر هذا العامل ما نسبته %55.23 من التباين الكلي.

كما أوضح الجدول (3-4) نتائج معامل التحميل (Factor Loading) لكل بعد من ابعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية وعلى النحو الآتي:

المشاركة: بينت نتائج التحليل العاملي أن فقرات متغير المشاركة تجمعت في عامل واحد (unifactorial) وتراوحت قيمة معامل التحميل ما بين (0.920-0.816) ويفسر هذا العامل ما نسبته 88.5% من التباين الكلي.

تحقيق الأهداف: بينت نتائج التحليل العاملي أن فقرات متغير تحقيق الأهداف تجمعت في عامل واحد، (unifactorial) وتراوحت قيمة معامل التحميل ما بين (0.951-0.925) ، ويفسر هذا العامل ما نسبته 87.71% من التباين الكلي.

واقعية القرارات: بينت نتائج التحليل العاملي أن فقرات متغير التوجه نحو واقعية القرارات تجمعت في عامل واحد، (unifactorial)، وتراوحت قيمة معامل التحميل ما بين (0.933-0.812) ، ويفسر هذا العامل ما نسبته 80.49% من التباين الكلي.

التوقيت: بينت نتائج التحليل العاملي، أن فقرات متغير التوقيت تجمعت في عامل واحد (unifactorial)، وكانت قيمة معامل التحميل 0.972 ، ويفسر هذا العامل ما نسبته 94.47% من التباين الكلي.

9-3 إجراءات الدراسة

وبهدف تنفيذ متطلبات الدراسة الحالية، فقد قامت الباحثة بعدد من من الزيارات الميدانية إلى الشركات المستهدفة، والتقت بمديريها، وقدمت لهم شرحاً توضيحياً عن موضوع وأهداف الدراسة، وخلال هذه الزيارات، أجرت الباحثة مقابلات شخصية، وطرحت بعض الأسئلة التي استهدفت جمع البيانات والمعلومات التي كان الحصول على إجابات بشأنها صعباً من خلال الاستبانة، وقد أثرت النقاشات والحوارات التي جرت خلال المقابلات وعمقت جوانب أساسية من الدراسة، وتمكنت الباحثة من استرداد الاستبانات الموزعة على وحدة المعاينة والتحليل بعد مدة ليست بالقصيرة من موعد توزيعها، حيث قامت بتدقيقها وتفريغها، وإدخال محتواها على الحاسب من أجل المعالجات الإحصائية واستخراج النتائج.

10-3 حدود الدراسة

أجريت الدراسة على الشركات المساهمة العامة الأردنية، وبحسب سجلات سوق عمان للأوراق المالية لعام 2007 ، وعددها (205) شركات، وتنحصر الحدود النظرية للدراسة في متغيرات الدراسة وهي أبعاد التوجه الريادي (البعد الإبداعي، والبعد نحو المخاطرة، والبعد الاستباقي، والبعد العدائي في التنافس، والبعد الاستقلالي) كمتغير مستقل، وفاعلية القرارات الاستراتيجية (المشاركة، وتحقيق الأهداف، وواقعية القرارات، والتوقيت) كمتغير تابع. كما تم أخذ عينة عشوائية من الشركات المساهمة بلغ حجمها 66 شركة، حيث تعادل ما نسبته %32 من مجموع المجتمع، وتقيدت الباحثة بتوزيع عينة الدراسة على القطاعات الاقتصادية (المال، الخدمات، الصناعة)؛ أما من حيث الحدود الإدارية فقد اقتصر توزيع الاستبانة على المديرين العامين ونوابهم ومديري الوحدات الأساسية، الذين لهم دور في بلورة القرارات الاستراتيجية، حيث يؤمل منهم أن يتبنوا واحداً من أنواع التوجه الريادي، واستغرقت الدراسة سنة ونصف منذ الموافقة المبدئية على عنوان الأطروحة في 19\3\2007

الفصل الرابع

عرض النتائج واختبار الفرضيات

1-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على أبعاد التوجه الريادي.

2-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية على متغيرات فاعلية القرارات الاستراتيجية.

3-4 مصفوفة ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

4-4 قوة النموذج

5-4 اختبار فرضيات الأثر.

6-4 اختبار فرضيات الفروقات.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وصولاً إلى استعراض نتائجها، وفق ما تجمع لدى الباحثة من بيانات ومعلومات من خلال الاستبانة، وما حصلت عليه خلال زيارتها ولقاءاتها بالمعنيين في الشركات محل البحث.

1-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد التوجه الريادي

يستعرض هذا الجزء استجابات الأفراد المبحوثين تجاه فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد التوجه الريادي كمتغير مستقل، كما يستعرض أيضاً استجابات المبحوثين بشأن فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية كمتغير تابع، وتحقيقاً لغرض الدراسة الأساس، فقد خصصت الباحثة 51 فقرة في استبانتها ووجهت إلى وحدة المعاينة وفق متغيرات الدراسة المتعلقة بالأبعاد الخمسة للتوجه الريادي، والمتغيرات الفرعية للمتغير التابع.

1-1-4 البعد الإبداعي

تبين من نتائج تحليل استجابات المبحوثين بشأن بعد الإبداعي (جدول 1-4)، أن للشركات المساهمة العامة الأردنية توجهاً إبداعياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات بشأن بعد الإبداعي (3.61)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي المعياري للدراسة البالغ (3). وقد لوحظ تشتت استجابات عينة الدراسة بين القيمة 2 والقيمة 5 على المقياس المعتمد في الدراسة. ويمكن أن تدل مثل هذه النتائج على أن البعد الإبداعي لدى الشركات يتحقق من خلال الآتي:

- استقطاب الشركات لأفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية تساهم في تطوير منتجات أو خدمات جيدة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين عن هذه الفقرة (4.02)، وهو أعلى متوسط حسابي بين فقرات البعد الإبداعي.
- تشجيع بعض العاملين في الشركات على تجربة أساليب جديدة في العمل، إذ بلغ متوسط حساب المبحوثين لهذه الفقرة (3.82).

• اندفاع بعض الشركات نحو ابتكار منتجات وخدمات جديدة وباستمرار، إذ بلغ متوسط حساب المبحوثين لهذه الفقرة (3.81).

في حين حاز المتوسط الحسابي للفقرة (2) التي تنص على أن "تقدم الشركات المكافآت للعاملين الذين يقدمون أفكاراً جديدة في العمل " على أقل متوسط حسابي بشأن الاستجابات، حيث بلغ (3.22). وسبب ذلك بحسب نتائج الزيارات والمقابلات، هو أن الشركات المساهمة العامة الاردنية تفضل أن تستقطب أفراداً يسهمون في تطوير المنتجات والخدمات من خارج الشركة، وتدفع لهم رواتب مجزية أكثر من تحفيز العاملين داخل الشركة على الإبداع من خلال دفع المكافآت لهم.

ويوضح الشكل (1-4) أن المستجيبين اختاروا القيمة (4) و (5) من المقياس، وبنسبة تجاوزت (85%) مما يؤيد أن غالبية العينة المبحوثة تسعى للاستقطاب.

وترى الباحثة أن الاعتماد بشكل كبير على سياسة الاستقطاب قد يؤدي بيئة العمل، ويولد نوعاً من الإحباط لدى العاملين بعدم رغبتهم في إظهار جوانب إبداعاتهم، مما يدفع إلى إعادة النظر في هذه السياسة لخلق نوع من التوازن، وبالرغم أن هناك نسبة من التشتت في الاستجابات، إلا أن الباحثة سوف يكون لها تعليق على ذلك عند الانتهاء من مناقشة نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية .

جدول (1-4)

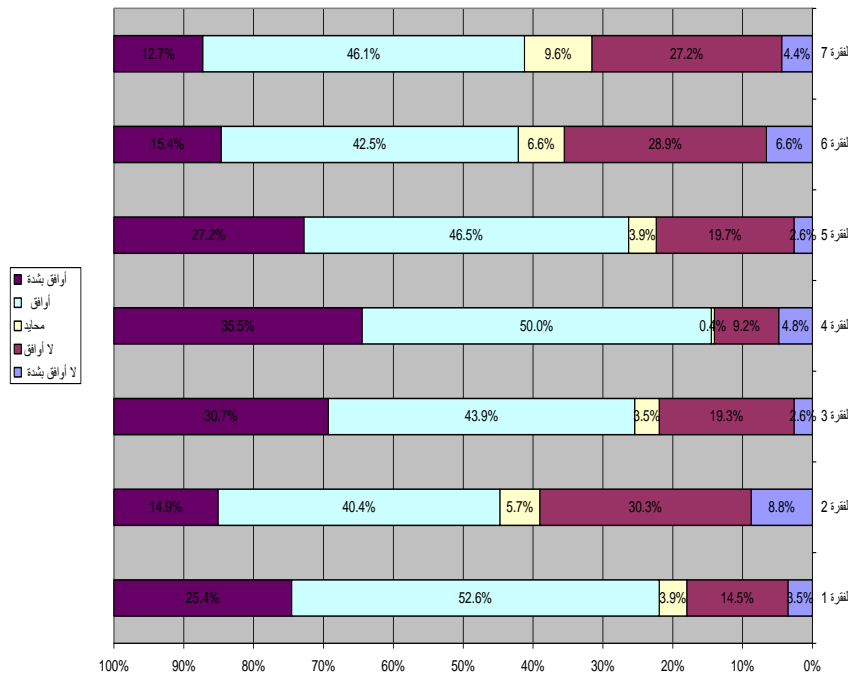
قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد الإبداعي (ن=228)

رقم	البعد الإبداعي	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تشجع الشركة العاملين على تجربة أساليب جديدة في العمل.	3.82	1.078
2	تقدم الشركة المكافآت للعاملين الذين يقدمون أفكاراً جديدة في العمل.	3.22	1.269
3	تهتم الشركة كثيراً بابتكار منتجات وخدمات جديدة باستمرار.	3.81	1.149

1.080	4.02	تسعى الشركة إلى استقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير منتجات وخدمات جيدة.	4
1.134	3.76	تعمل الشركة على إدخال تعديلات جذرية على منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر.	5
1.225	3.31	تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير ماليا ومعنوياً.	6
1.138	3.36	تنفذ الشركة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل.	7
0.940	3.61	البعد الإبداعي	

الشكل (1-4)

النسب المئوية لاستجابات المديرين على بعد الإبداعي



2-1-4 البعد نحو المخاطرة

لوحظ من نتائج استجابات المبحوثين بشأن البعد نحو المخاطرة (الجدول 2-4)، أن هناك توجهاً منخفضاً تجاه خوض المخاطرة في العمل، حيث بلغ متوسط الاستجابات لهذا البعد (2.77) وانحرافها المعياري العام (0.730)، وتعد مثل هذه الاستجابة ضعيفة،

بعد تراوح القيم التي اختارها المستجيبون على المقياس بين القيمة (3) و القيمة (2) ، وقد لاحظت الباحثة أن البعد نحو المخاطرة ينخفض وبخاصة في مجال الاستثمار في مشاريع ذات مخاطرة عالية، حيث بلغ متوسط الاستجابات على هذه الفقرة (2.30). وأن الاندفاع نحو اقتراض مبالغ مالية كبيرة لتمويل مشاريعها الجديدة، انخفض بدوره، وبلغ متوسط الاستجابات على هذه الفقرة

(2.15) ، وهما أقل متوسطي حساب مقارنة بمتوسطات حساب للفقرات الأخرى.

ويعرض الشكل (4-8) نسبة الاستجابات الضعيفة على الفقرة الأولى، حيث تجاوزت نسبتها (70%) و (60%) تقريباً للاستجابات غير الموافقة على الفقرة الثانية، مما يدل على أن الشركات تتوخى الحذر الشديد تجاه سياستها الاستثمارية، وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى طبيعة مصدر أموال تأسيس الشركات المساهمة الذي يعتمد بالدرجة الأولى على أموال المساهمين، وبخاصة الصغار منهم، وبالتالي يعتقد أن إدارة الشركات المساهمة تحرص على استثمار أموال المساهمين في مشاريع نسبة المخاطرة فيها منخفضة؛ بالإضافة إلى وجود رقابة مستمرة على أداء الشركات المساهمة من قبل هيئة الأوراق المالية التي تطلب تفسيراً كتابياً من الشركات في حالة التوسع في الاقتراض، أو توقعها وجود مخاطرة في استثماراتها، ومع أن هناك نسبة من التشتت في الاستجابات، إلا أن ذلك التشتت لا يعني اندفاع الشركات محل البحث للبعد نحو المخاطرة تماماً.

جدول (2-4)

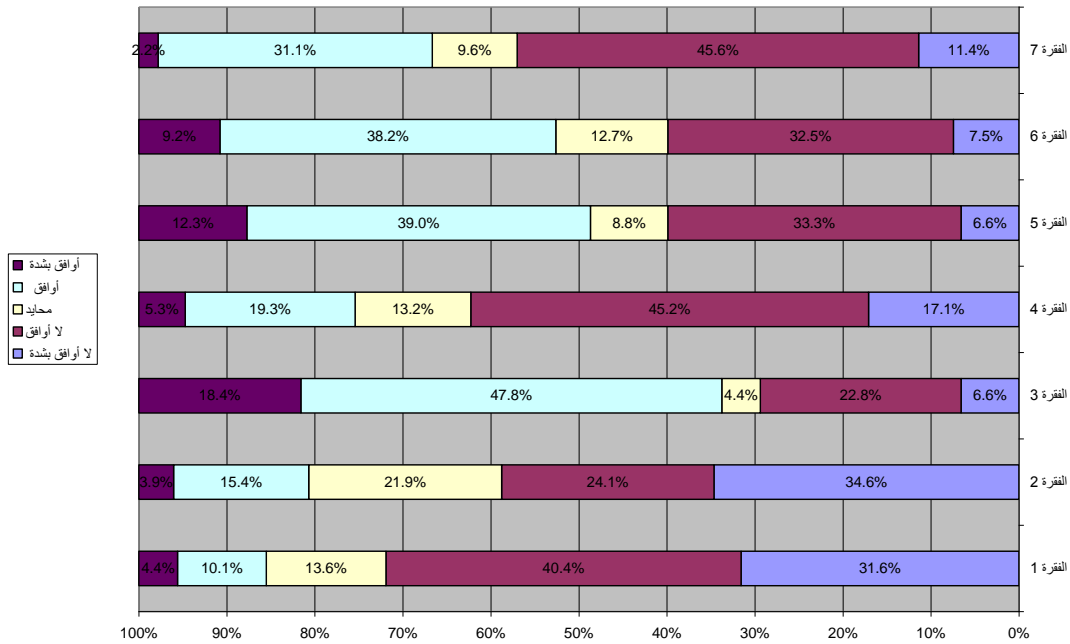
قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية على بعد نحو المخاطرة (ن=228)

الرقم	البعد نحو المخاطرة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تستثمر الشركة في مشاريع ذات مخاطرة عالية.	2.15	1.110
2	تقترض الشركة مبالغ مالية كبيرة لتمويل مشاريعها الجديدة.	2.30	1.205
3	تستثمر الشركة في تكنولوجيا عالية التقنية لتقديم منتجاتها.	3.49	1.215

1.140	2.50	تتخذ الشركة قرارات جريئة بالرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بها.	4
1.206	3.17	تسعى الشركة إلى إرضاء زبائنها حتى ولو تحملت أعباءً أكبر قياساً بإمكاناتها.	5
1.171	3.09	تؤكد فلسفة الإدارة العليا في الشركة على تطوير منتجاتها وخدماتها بغض النظر عن وضعها المالي.	6
1.099	2.67	تقتنص الشركة الفرص المتاحة في السوق دون التخوف من مخاطرها.	7
0.730	2.77	البعد نحو المخاطرة	

الشكل (2-4)

النسب المئوية لاستجابات المديرين على بعد نحو المخاطرة



3-1-4 البعد الاستباقي

تدل نتائج الجدول (3-4) أن هناك استباقياً عالياً في الشركات المساهمة العامة الأردنية، حيث بلغ

متوسط الحساب على البعد الاستباقي (3.94)، وانحرافه المعياري العام (0.847)

لجميع الفقرات، وهو أعلى من المتوسط المعياري العام للدراسة البالغ (3). ويلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعده التوجه الاستباقي هو الأعلى بين متوسطات أبعاد التوجه الريادي، وقد يدل ذلك على أن وزن التوجه الاستباقي لدى المديرين له عناية أكثر، ويمكن القول إن الشركات تحقق توجهاً استباقياً مرتفعاً من خلال سعي الشركات نحو الإسراع في الاستجابة لطلبات الزبائن، وكذلك بناء علاقات طويلة الأمد مع شركاء العمل من الموردين والموزعين بقصد تطوير منتجاتها وخدماتها. ويبين الشكل (3-4) أن الفقرة (3) التي تنص على أن "الشركات تقدم منتجات وخدمات تعتقد أنها تلبى الحاجات المستقبلية للسوق" قد حازت على أعلى نسبة من الاستجابات الموافقة وبلغت %59.6 .

وتعزو الباحثة هذه النتائج الى قناعة الشركات المساهمة العامة بأهمية بناء منظور مستقبلي بشأن ما يطرأ على السوق من تغيرات وتطورات؛ فبيئة عمل شركات اليوم تتصف بالديناميكية في التغيير والتجديد، وأن بقاءها ومهوها يعتمدان على قدرتها السريعة في تلبية الحاجات المستقبلية للزبائن من خلال توقعها المسبق للتغيرات في المنتجات والخدمات وسلوك الزبائن، وأخذ مقترحاتهم على محمل الجد، والاستمرار في بناء علاقات متميزة ومتمينة مع شركائها في العمل. وعلى الرغم أن هناك نسبة من التشتت في الاستجابات، إلا أن الباحثة لم تغفل الاهتمام بتشتت بعض الاستجابات على بعض الفقرات التي يلاحظ عليها الانحياز نحو الموافقة على أن مديري الشركات يندفعون نحو البعد الاستباقي وهم في سعيهم نحو تقديم منتجات وتبني علاقات طيبة مع الموردين

جدول (3-4)

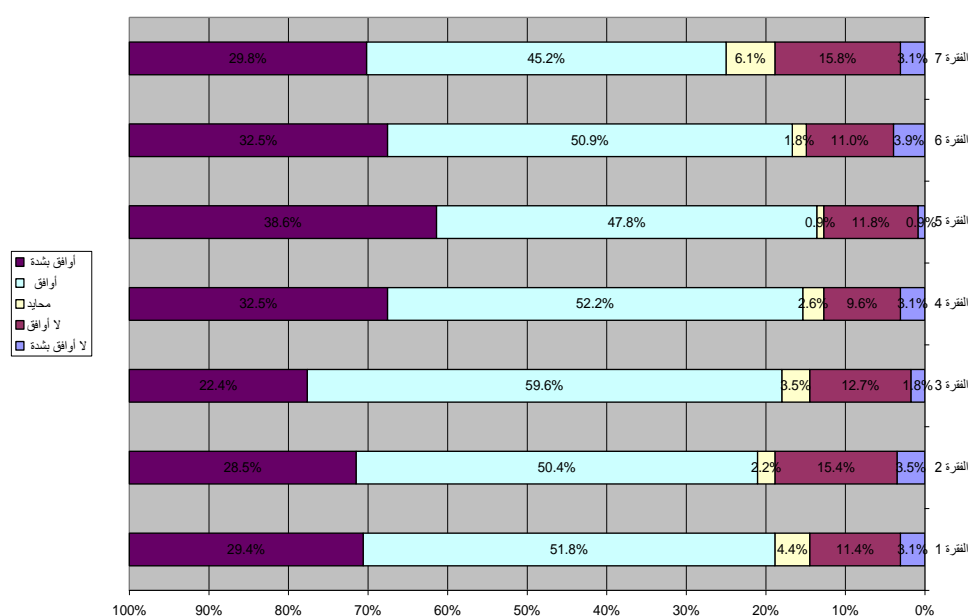
قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على بعد الاستباقي (ن=228)

الرقم	البعد الاستباقي	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تعمل الشركة على بناء منظور مستقبلي بشأن ما يدور حول السوق.	3.93	1.034
2	تستجيب الشركة سريعاً لتغيرات السوق التي تتوقعها.	3.85	1.105
3	تقدم الشركة منتجات وخدمات تعتقد بأنها تلبى الحاجات المستقبلية للسوق.	3.88	0.957

4	تبني الشركة علاقات طويلة الأمد مع شركاء العمل من الموردين والموزعين لتطوير منتجاتها وخدماتها.	4.01	1.009
5	تسعى الشركة إلى تسريع الاستجابة لطلبات الزبائن.	4.11	0.969
6	تقوم الشركة برصد الأسواق من أجل تطوير منتجات وخدمات جديدة تشبع رغبات الزبائن.	3.97	1.068
7	تأخذ الشركة مقترحات الزبائن لتطوير منتجاتها على محمل الجد.	3.83	1.115
البعد الاستباقي		3.94	0.847

الشكل (3-4)

النسب المئوية لاستجابات المديرين على بعد الاستباقي



4-1-4 البعد العدائي في التنافس

تشير نتائج الجدول (4-4) أن البعد العدائي في التنافس متدن لدى الشركات المبحوثة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي لهذا البعد (2.98) ، ويعتبر هذا المتوسط أقل من المتوسط المعياري

العام للدراسة البالغ (3)، بانحراف معياري عام (0.842). وذلك بسبب تشتت الإجابات بين القيمة (2) والقيمة (4) على مقياس الدراسة المكون من خمس قيم، وتعكس هذه النتائج تخوف الشركات محل البحث من مواجهة المنافسين بطرق شديدة العداء، كاللجوء إلى استراتيجية حرق الأسعار، كما جاء في الشكل (4-4) (موضحاً النسب المئوية للاستجابات التي لم توافق على سياسة حرق الأسعار، وعدم الرد بشكل مباشر على ضغوط منافسيه).

وتعتقد الباحثة أن السبب وراء عدم الاندفاع نحو التوجه العدائي في التنافس، هو الابتعاد عن إثارة حالات الانتقام، وخلق ردود فعل سلبية قد تكون تكلفتها عالية على جميع الأطراف، ناهيك عن الآثار الأخرى كالضغط على بعض الشركات، ودفعها نحو الخروج من السوق. فالشركات تسعى إلى مواجهة المنافسين من خلال أساليب تعتقد أنها أقل عدائية، كتضمين منتجاتها وخدماتها مزايا جديدة وبمتوسط حساسي (3.68)، وامتلاكها أدوات إنتاج ذات تكنولوجية عالية وبمتوسط حساسي (3.63). وتعتقد الباحثة أن مثل هذه الاستجابات هي التي أحدثت ذلك التشتت والتفاوت في الاستجابات، والتي تعني أن مديري الشركات محل البحث يتسابقون مع المنافسين في تقديم منتجات وأنهم يضمنون سلعهم مزايا جديدة تتجاوز ما يقدمه المنافسون، وأنهم يتسارعون في الاستجابة لأية مناورة يقوم بها المنافسون.

جدول (4-4)

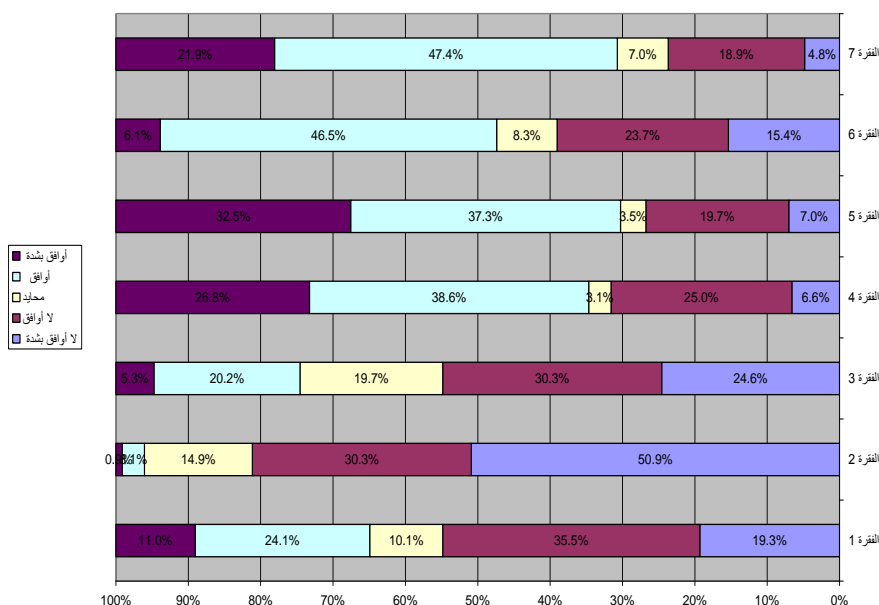
قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على بعد التوجه العدائي في التنافس (ن=228)

الرقم	البعد العدائي في التنافس	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تواجه الشركة منافسيها بأساليب تنافسية غير تقليدية.	2.72	1.318
2	تلجأ الشركة إلى حرق الأسعار حتى تحافظ على مركزها القيادي في السوق.	1.73	0.888
3	إذا تعرضت الشركة لضغوط كثيفة من قبل منافسيها، فإنها ترد عليها بشكل مباشر وبمستوى مماثل.	2.51	1.211

1.298	3.54	تسعى الشركة لاستباق المنافسين في تقديم منتجات وخدمات جديدة.	4
1.299	3.68	تعمل الشركة على تضمين منتجاتها وخدماتها مزايا جديدة تجاوز منافسيها.	5
1.252	3.04	تسارع الشركة في الاستجابة لأية مناورة يقوم بها منافسوها	6
1.160	3.63	تسعى الشركة إلى التفوق على المنافسين من خلال امتلاكها أدوات إنتاج ذات تكنولوجية مقارنة بالمنافسين.	7
0.842	2.98	البعد العدائي في التنافس	

الشكل رقم (4-4)

النسب المئوية لاستجابات أفراد المديرين على بعد العدائي في التنافس



5-1-4 البعد الاستقلالي

وفيما يتعلق بالاستجابات الخاصة بالبعد الاستقلالي في سلوكيات مديري الشركات محل البحث، فقد جاءت النتائج المدونة في الجدول (5-4) مشيرة إلى الاتفاق العام بين المستجيبين على أن إداراتهم تنحو نحو مثل هذه السلوكيات، كما أوضحت النتائج أيضاً أن نسبة من اختار القيم (3 إلى 5)

هي أعلى ممن اختار القيم (1 الى 2) على مقياس الدراسة المكون من خمس قيم، وبالتالي سجل المتوسط الحسابي العام (3.27) وبانحراف معياري قدره (0.861)؛ إلا أن الباحثة لاحظت تدني درجة الموافقة على الفقرة (4) التي تنص على "موافقة الشركات على تنفيذ الموظف عمله وبحسب طريقته الخاصة"، حيث جاء المتوسط الحسابي لها (2.75) أقل من المتوسط المعياري العام؛ وتدلل مثل هذه النتيجة على عدم رغبة الشركات في إعطاء حرية كاملة للفرد في تنفيذ عمله، كما يوضح الشكل (4-5) أن 50% من الاستجابات لم تؤيد فكرة إعطاء حرية كاملة للفرد في تنفيذ عمله، بينما 60% من الاستجابات أيدت أن الشركة تحاور المديرين بدون تحفظات؛ وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع نتائج بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الذي سيتم التعرض اليه لاحقاً عند مناقشة نتائج فاعلية القرارات الاستراتيجية في الفقرة (6-4).

وتفسر الباحثة النتائج الواردة في الجدول (4-5) بأن هناك سلوكاً متحفظاً فيما يتعلق بالتوجه الاستقلالي، اعتماداً على طبيعة التركيبة التنظيمية الهرمية للشركات محل البحث التي تتصف بالمركزية في تنفيذ العمل، وبحسب الإجراءات التي تحددها الشركات؛ فالشركات تسمح بطرح العاملين أفكار جديدة؛ لأنها قد تجد في هذه الأفكار ما ينفعها، ولكنها لا تعطي الحرية الكافية لتطبيقها على أرض الواقع، خوفاً من تعرض عمل الشركات للخطر؛ ولهذا لا تجد الباحثة تناقضاً بين الفقرة (4) والفقرة (7) التي نصّها "تشجع ثقافة الشركات على طرح أفكار جديدة"، حيث بلغ متوسط حسابها (3.63)، وهو أعلى من المتوسط المعياري العام للأسباب التي بررها المديرين خلال لقاءات الباحثة بأن هناك توجهاً نحو تشجيع ثقافة طرح الأفكار الجديدة.

جدول (4-5)

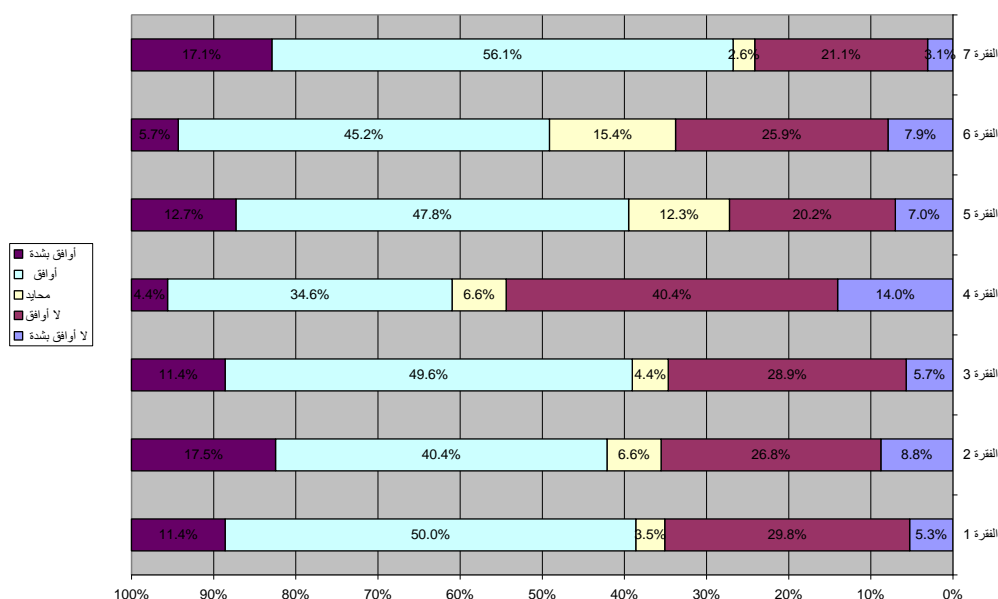
قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على بعد الاستقلالي (ن=228)

الرقم	البعد الاستقلالي	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تشجع ثقافة الشركة على التفكير المستقل.	3.32	1.169
2	تعمل الشركة على تكوين فرق عمل مستقلة تقدم أفكاراً جديدة لتطوير الأعمال.	3.31	1.278
3	تمنح الشركة العاملين مساحة من الحرية لتطبيق الأفكار الجديدة.	3.32	1.172

4	توافق الشركة على تنفيذ الموظف عمله وبحسب طريقته الخاصة.	2.75	1.196
5	يتحاور المديرون بشأن إمكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظات.	3.39	1.150
6	يتمتع أفراد الشركة بحرية البحث عن الفرص البديلة بمعزل عن القيود التنظيمية.	3.15	1.112
7	تشجع ثقافة الشركة على طرح أفكار جديدة.	3.63	1.089
	البعد الاستقلالي	3.27	0.861

الشكل (4-5)

النسب المئوية لاستجابات المديرين على بعد الاستقلالي



2-4 فاعلية القرارات الاستراتيجية

وبعد أن انتهت الباحثة من عرض النتائج المتعلقة بفقرات الاستبانة التي قاست المتغير المستقل بأبعاده الخمسة، تنتقل الآن إلى فحص استجابات المديرين بشأن المتغير التابع في الدراسة، وهو فاعلية القرارات الاستراتيجية. وقد تم التعرض إلى المتغير التابع من حيث أربعة متغيرات فرعية هي؛ المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف، وواقعية القرارات وتوقيتها، وكانت نتائج معالجة استجابات أفراد العينة كما يلي:

يلي:

1-2-4 المشاركة

توضح نتائج الجدول (6-4) أن التوجه الريادي يرفع من مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة المبحوثين على هذا المتغير (3.58)، وانحرافه المعياري العام (0.963) ولجميع الفقرات. وبالرغم من انتشار الاستجابات بين القيمة (5) والقيمة (3) على المقياس المعتمد في الدراسة، إلا أن النتائج جاءت مؤيدة لفكرة أن التوجه الريادي يساعد على عدم تفرد المدير العام في صياغة القرارات الاستراتيجية. ويوضح الشكل (6-4) وجود تقارب في النسب المئوية للاستجابات على فقرات بعد المشاركة التي وافقت على دور التوجه الريادي في رفع مستوى المشاركة، وبلغ معظمها أكثر من 60%.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قناعة الإدارة بأهمية المشاركة في تحسين نوعية وفاعلية القرارات الاستراتيجية نتيجة التنوع في الخبرات والمعارف لدى المديرين في مختلف المجالات. وبالرغم أن هناك نسبة اتفاق بين الاستجابات كما يوضحها الشكل (6-4)، فقد لوحظ كذلك وجود تشتت في الاستجابات قد يعزى إلى الاختلافات التخصصية بين أفراد العينة.

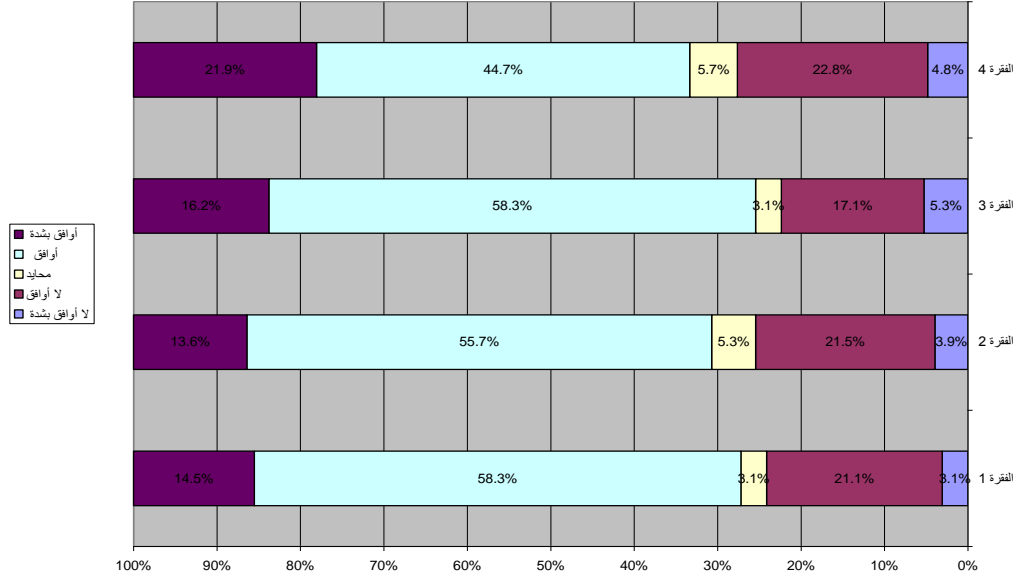
جدول (6-4)

قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على بعد المشاركة (ن=228)

الرقم	المشاركة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يساهم التوجه الريادي للإدارة العليا في رفع مستوى مشاركة المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.60	1.068
2	يؤكد التوجه الريادي للإدارة العليا في عدم تفرد المدير العام في صياغة القرارات الاستراتيجية.	3.54	1.092
3	يساعد التوجه الريادي للإدارة العليا على أن تأخذ عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بأفكار وتوجهات المديرين الآخرين في الشركة.	3.63	1.105
4	يساهم التوجه الريادي للإدارة العليا في اعتماد الإجماع للموافقة على القرارات الاستراتيجية.	3.56	1.199
	المشاركة	3.58	0.963

الشكل (4-6)

النسب المئوية لاستجابات المديرين على المشاركة



2-1-4 تحقيق الأهداف

تبيّن نتائج الجدول (4-7) لاستجابات المبحوثين على بعد تحقيق الأهداف، بأن هناك فناعة لدى المستجيبين بجدوى التوجه الريادي في توليد قرارات استراتيجية فاعلة في الشركات المساهمة العامة الأردنية تعمل على تحقيق الأهداف، ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها، وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة المبحوثين على هذا البعد (3.93) وانحرافه المعياري العام (0.919) لجميع الفترات، وهذه النتيجة للمتوسط أعلى من المتوسط المعياري العام للدراسة البالغ (3)، ولو أن الاستجابات تراوحت بين القيمة (5) والقيمة (3) على المقياس المعتمد من قبل الدراسة، وفي الوقت نفسه يوضح الشكل (4-7) أن 60% من الاستجابات وافقت على الفقرة (3) التي تنص على أن "يساعد التوجه الريادي للإدارة العليا في اتخاذ الشركات قرارات استراتيجية تنقلها من وضعها القائم إلى وضع مرغوب فيه مستقبلاً".

وترى الباحثة أن هذه النتائج تتفق مع معظم ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة التي تلخصت نتائجها في رؤية التوجه الريادي كوضع استراتيجي تتخذه الشركات

وتنقلها من وضعها الحالي إلى وضع أفضل. وعلى الرغم أن هناك نسبة من التشتت بين استجابات وحدة المعاينة الخاصة بالدراسة الحالية الشكل (4-7) إلا أن مثل هذا التشتت لم يؤثر على نسبة الموافقة التي تجمعت بين القيمة (4) و (5) من قيم المقياس المستخدم في الدراسة

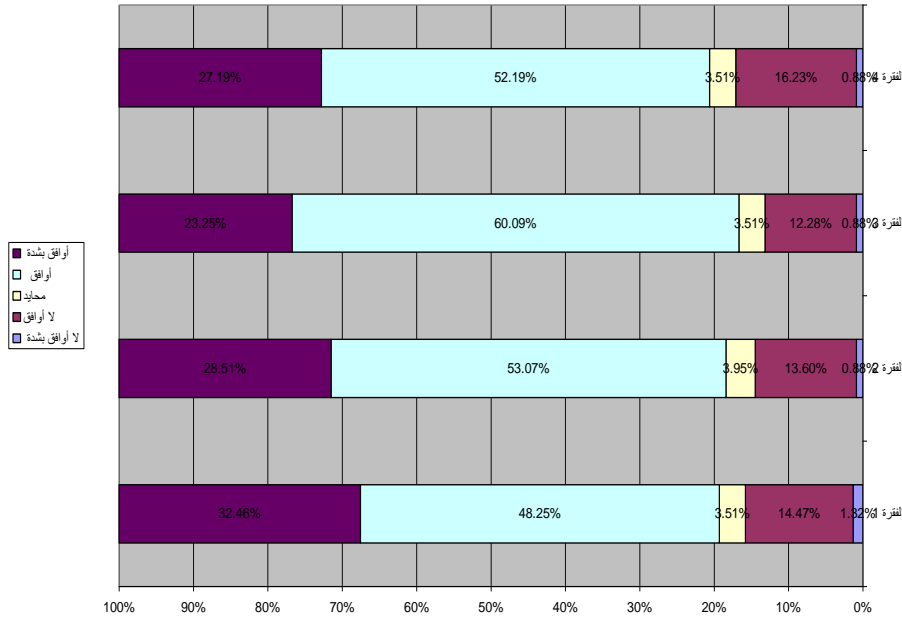
جدول (4-7)

قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على بعد تحقيق الأهداف (ن=228)

الرقم	تحقيق الأهداف	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يلعب التوجه الريادي للإدارة العليا دوراً في صياغة قرارات استراتيجية تساهم في رفع مستوى كفاءة وفاعلية الشركة.	3.96	1.030
2	يساهم التوجه الريادي للإدارة العليا في صياغة قرارات استراتيجية تساعد على تحقيق أهداف الشركة.	3.95	0.974
3	يساعد التوجه الريادي للإدارة العليا في اتخاذ الشركة قرارات استراتيجية تنقلها من وضعها القائم الى وضع مرغوب فيه مستقبلاً.	3.93	0.914
4	يساهم التوجه الريادي للإدارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية تعمل على المحافظة على نجاح الشركة في المدى البعيد.	3.89	1.013
	تحقيق الأهداف	3.93	0.919

الشكل (4-7)

النسب المئوية لاستجابات المديرين على بعد تحقيق الأهداف



3-1-4 واقعية القرارات

وبعد استقصاء النتائج المتعلقة بواقعية القرارات، ومعالجتها كما هي مبينة في الجدول (4-8) تبين أن قدرة التوجه الريادي قادر على توليد قرارات استراتيجية واقعية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.76) وانحرافه المعياري العام (0.903) ولجميع الفقرات، وهو متوسط حسابي أعلى من المتوسط المعياري العام للدراسة البالغ (3)، وقد انتشرت الاستجابات بين القيمة (5) والقيمة (3) على المقياس المعتمد من قبل الدراسة، وتنعكس واقعية القرارات من خلال قدرتها على التحليل الدقيق لنقاط قوة الشركة والموارد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة ذات العلاقة (3.89)، وهو أعلى متوسط حسابي مقارنة بمتوسطات حساب الفقرات الأخرى لهذا البعد. إن واقعية القرارات تراعي الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تحيط بالشركة، وتوفر كل مستلزمات تنفيذ القرارات الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل واحدة من هذه الفقرات (3.78)، وهو كذلك أعلى من المتوسط العام.

ويصور الشكل (4-8) النسب المئوية لاستجابات التي وافقت على فقرات هذا البعد حيث جاءت مرتفعة، وبلغ معظمها أكثر من 70%، ويدل هذا على قناعة القيادات الإدارية بأهمية التوجه الريادي في الوصول إلى قرارات تعكس الواقع الحقيقي.

وتعتقد الباحثة أن هذه النتائج بشكلها الكمي الاحصائي والنسبي، تنسجم مع نتائج استجابات التوجه الاستباقي التي تم تناولها في الصفحات (112-113)؛ فالتوجه الريادي يدفع بالسلوك الاستباقي المبني على وضع منظور مستقبلي حول كل ما يدور في الشركات؛ بمعنى أن هناك علاقة تبادلية بين البعدين؛ فواقعية القرارات هي وليدة التوجه الاستباقي، ورغم أن هناك نسبة من التثنت في الاستجابات إلا ان هذا التثنت لم يؤثر على نسبة الاستجابات الموافقة على مضمون الفقرات التي اختبرت متغير واقعية القرارات.

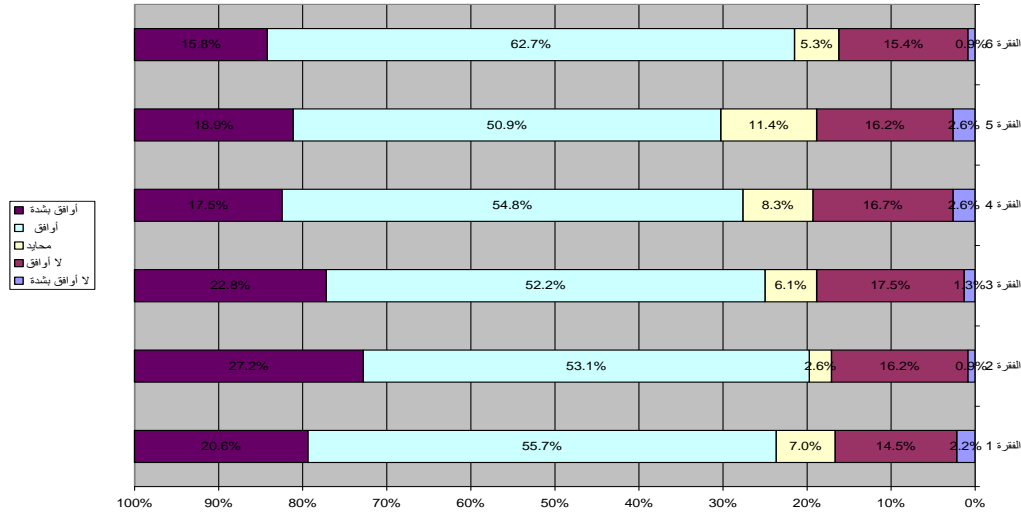
جدول (8-4)

قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على بعد واقعية القرارات (ن=228)

الرقم	واقعية القرارات	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يساهم التوجه الريادي للإدارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية تراعي الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.	3.78	1.004
2	يساهم التوجه الريادي للإدارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية تعتمد على تحليل دقيق لنقاط قوة الشركة ومواردها.	3.89	1.010
3	يساعد التوجه الريادي للإدارة العليا على تحديد وتوفير كل مستلزمات تنفيذ القرارات الاستراتيجية.	3.78	1.032
4	يساعد التوجه الريادي للإدارة العليا في التوصل إلى قرارات استراتيجية تتجاوب مع متطلبات البيئة.	3.68	1.032
5	يلعب التوجه الريادي للإدارة العليا دوراً في التوصل إلى قرارات استراتيجية تحدد التهديدات الخارجية.	3.67	1.042
6	يساعد التوجه الريادي للإدارة العليا في صياغة قرارات استراتيجية تنسجم مع واقع المشكلة المطروحة.	3.77	0.925
	واقعية القرارات	3.76	0.903

الشكل (8-4)

النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على بعد واقعية القرارات



4-1-4 التوقيت

وبإمعان النظر في محتوى الجدول (9-4) الذي يعرض النتائج المتعلقة بتوقيت تنفيذ القرارات الاستراتيجية التي تتوافق مع التوجه الريادي، يلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد الفرعي هو (3.73)، وانحرافه المعياري العام (1.015) لجميع الفقرات، وهو متوسط أعلى من المتوسط المعياري العام للدراسة البالغ (3). وعلى الرغم أن الإجابات انتشرت بين القيمة (5) والقيمة (3). إلا أن نتائج الشكل (9-4) تبين وجود تقارب واضح بين النسب المئوية للفقرات التي توافق هذا المحور، حيث كانت النسبة أكثر من 50% للاستجابات التي توافق على مساهمة التوجه الريادي في تحقيق التناغم في توقيت القرارات، وتحديد توقيت تنفيذها بشكل سليم. وبالنظر إلى الانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد المبحوثين التي تعكس درجة التشتت لاستجاباتهم، فإن الباحثة تعزو التباين في الاستجابات تجاه أبعاد التوجه الريادي وفاعلية القرارات الاستراتيجية إلى الأسباب التالية:

- تناول الدراسة الحالية ثلاثة قطاعات مختلفة هي: قطاع المال، وقطاع الخدمات، وقطاع الصناعة، من حيث خصائصها كالعمر والحجم ومستوى التكنولوجيا وطبيعة البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية التي قد تجعلها منفتحة على التوجه الريادي أو متحفظة.

- وجود اختلاف سلوكي عند الأفراد تجاه أبعاد التوجه الريادي نتيجة الفروق الفردية عند كل فرد كالجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة، بالإضافة إلى الاختلافات في الخصائص التي يكتسبها وهو طفل في عائلته، والعادات والتقاليد التي يكتسبها من المجتمع الذي يعيش فيه، والتي قد تعزز التوجه الريادي أو تضعفه.

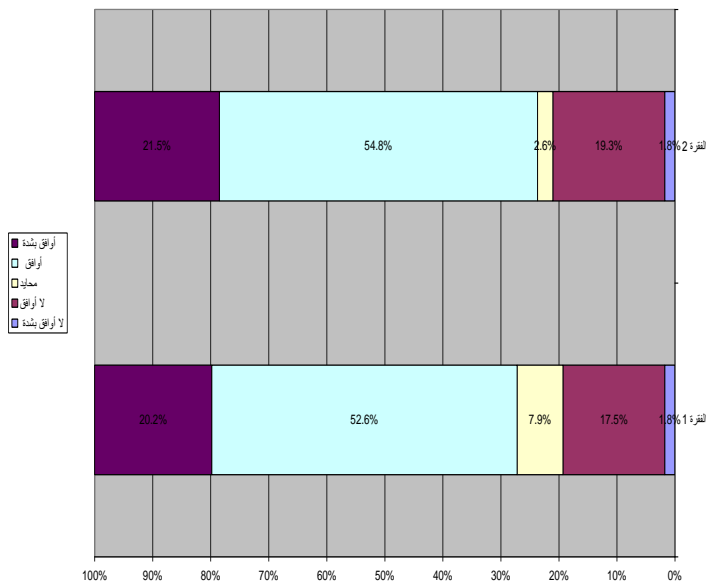
جدول (9-4)

قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على بعد التوقيت (ن=228)

الرقم	التوقيت	المتوسط	الانحراف المعياري
1	يساهم التوجه الريادي للإدارة العليا بتحقيق التنغم في توقيت القرارات الاستراتيجية المختلفة.	3.72	1.033
2	يساعد التوجه الريادي للإدارة العليا على تحديد موعد تنفيذ القرارات الاستراتيجية بشكل سليم.	3.75	1.055
	التوقيت	3.73	1.015

الشكل (9-4)

النسب المئوية لاستجابات المديرين على بعد التوقيت



3-4 مصفوفة ارتباط بيرسون

تشير نتائج مصفوفة ارتباط بيرسون في الجدول (4-10) إلى وجود علاقة طردية ما بين متغيرات الدراسة المستقلة، وكذلك وجود علاقة طردية بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع وأبعاده، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تكاملية بين متغيرات الدراسة المستقلة التي تراوحت بين (0.785-0.313)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Zahra (1993, P.6) التي وصفت طبيعة العلاقات بين أبعاد التوجه بالداخل والارتباطية، حيث يصعب الفصل بينها أو العمل على دراسة كل بعد بمنأى عن الآخر، وأن تجاهل أي بعد من الأبعاد قد يقود إلى خطأ في تقدير قيمة الحالة الريادية تجاه أداء المنظمة.

3-4 قوة النموذج

ولاختبار قوة نموذج الدراسة فقد تم استخدام اختبار VIF (Variance Inflation Factor) كما هو

مبين في المعادلة التالية:

$$VIF = \frac{1}{1 - R^2}$$

$$VIF = \frac{1}{1 - 0.785^2} = 2.61$$

حيث تمثل قيمة R أعلى قيمة ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتي تمثل العلاقة بين البعد الإبداعي والبعد الاستباقي. ودلت نتائج الاختبار إلى أن قيمة VIF تساوي 2.61 هي أقل من الحد المسموح (10) مما يؤكد على قوة نموذج الدراسة.

جدول (10-4)

مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد التوجه الريادي وفاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
أبعاد التوجه الريادي										
										البعد الإبداعي
									0.34 6*	البعد نحو المخاطرة
								0.412*	0.78 5*	البعد الاستباقي
							0.64 0*	0.313*	0.51 0*	البعد العدائي في التنافس
						0.57 8*	0.71 7*	0.316*	0.68 7*	البعد الاستقلالي
فاعلية القرارات الاستراتيجية										
					0.66 1*	0.39 1*	0.68 2*	0.235*	0.67 6*	التوقيت

				0.80	0.61	0.50	0.76	0.230*	0.70	واقعية القرارات
				8*	0*	7*	3*		0*	
			0.86	0.74	0.57	0.47	0.73	0.265*	0.63	تحقيق الأهداف
			5*	5*	4*	0*	2*		4*	
		0.85	0.78	0.70	0.59	0.45	0.64	0.190*	0.65	المشاركة
		5*	6*	4*	8*	2*	8*		0*	
	0.88	0.95	0.94	0.88	0.65	0.49	0.77	0.258*	0.71	فاعلية القرارات الاستراتيجية
	6*	3*	4*	7*	8*	3*	4*		7*	

4-4 اختبار فرضيات الأثر:

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب الانحدار البسيط الذي يقوم على اختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد، وكذلك استخدام أسلوب الانحدار المتعدد الذي يقوم على دراسة أثر متغيرين مستقلين أو أكثر على متغير تابع واحد، وتم التوصل إلى ما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

نصت الفرضية الرئيسة الخاصة بالدراسة على أنه "لا تؤثر أبعاد التوجه الريادي للمديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية على فاعلية القرارات الاستراتيجية".

وتوضح نتائج الجدول (4-11) حيث قيمة R^2 (معامل التفسير) تساوي 0,647، أن أبعاد التوجه الريادي يفسر ما نسبته 64,7% من التباين الحاصل في المتغير التابع لفاعلية القرارات الاستراتيجية؛ ونظراً لأن مستوى الدلالة يعادل ($F=81.320, P<0.05$)؛ لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديل التي تعبر عن وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية.

وبين الجدول (11-4) كذلك أن البعد الإبداعي كان له أثر إيجابي على فاعلية القرارات الاستراتيجية، حيث كان مستوى الدلالة ($\beta=0.238, P<0.05$)، ومستوى الدلالة للبعد الاستباقي ($\beta=0.524, P<0.05$)، ومستوى الدلالة للبعد الاستقلالي ($\beta=0.164, P<0.05$)؛ أما البعد نحو المخاطرة والتوجه العدائي في التنافس فلم يظهر لهما أي أثر على فاعلية القرارات الاستراتيجية.

كما بين الجدول (11-4) أيضاً نتائج المتغيرات الفرعية لفاعلية القرارات الاستراتيجية وذلك كما يلي:

جدول(11-4)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأبعاد التوجه الريادي

المتغير		فاعلية القرارات		المشاركة		تحقيق الأهداف		واقعية القرارات		التوقيت	
		t	Beta	t	Beta	t	Beta	t	Beta	t	Beta
البعد الإبداعي	0	3.535	0.238*	3.59	0.267*	3.55	0.248*	1.756	0.134*	3.87	0.310*
البعد نحو المخاطرة	7-	1.867-	0.082-	1.29	0.063-	2.45	0.112-	9.810-	0.049-	2.06	-
البعد الاستباقي	1	6.875	0.524*	4.24	0.358*	6.97	0.551*	6.994	0.603*	3.22	0.293*

4.56	0.029	1.750-	0.011-	4.38	0.024	2.40	-*	0.617-	0.033-	البعد العدائي في التنافس
0				0		6-	0.142			
2.63	0.192*	1.038	0.072	1.04	0.066	4.77	0.324*	2.672	0.164*	البعد الاستقل الي
4				2		3				
0.499		0.594		0.621		0.569		0.647		R ²
44.218*		54.111*		72.690*		58.529*		81.320*		قيمة F
2.21		2.21		2.21		2.21		2.21		قيمة F الجدولي ة

*P<0.05 df (5,22)

أولاً: المشاركة:

دلت قيمة R² (معامل التفسير) التي تساوي 0.569 على أن أبعاد التوجه الريادي يفسر 56.9% من التباين الحاصل في المشاركة؛ ونظراً لأن مستوى الدلالة يساوي P<0.05 (F=58.529)، لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديل التي تعبر عن وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي على توقيت المشاركة، ويبين الجدول (4-11) وجود أثر إيجابي للبعد الإبداعي على المشاركة، حيث كان مستوى الدلالة يساوي (P<0.05) β=0.267، ومستوى الدلالة للبعد الاستباقي يساوي (P<0.05) β=0.358، أما البعد العدائي في التنافس فكان له أثر سلبي في المشاركة، حيث كان مستوى الدلالة يعادل (P<0.05) β=0.142، ولم يظهر أي أثر للبعد نحو المخاطرة على المشاركة.

ثانياً: تحقيق الأهداف:

دلت قيمة R² التي تساوي 0.621 على أن أبعاد التوجه الريادي يفسر 62.1% من التباين الحاصل في تحقيق الأهداف، ونظراً لكون مستوى الدلالة يساوي P<0.05 (F=72.690)

لذلك ترفض فرضية العدم، وتقبل فرضية البديل التي تعكس وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي على تحقيق الأهداف، ويبين الجدول (4-11) أيضاً وجود أثر إيجابي للبعد الإبداعي على تحقيق الأهداف، حيث كان مستوى الدلالة يساوي ($\beta=0.248$) $P<0.05$)، ومستوى الدلالة للبعد الاستباقي يعادل ($\beta=0.551$) $P<0.05$)، أما التوجه نحو المخاطرة فكان له أثر سلبي على تحقيق الأهداف، حيث كان مستوى الدلالة يساوي ($\beta=0.112$) $P<0.05$)، ولم يكن لكل من البعد العدائي في التنافس والبعد الاستقلالي أي أثر على تحقيق الأهداف.

ثالثاً: واقعية القرارات:

أشارت قيمة R^2 التي تساوي 0.594 إلى أن أبعاد التوجه الريادي يفسر 59.4% من التباين الحاصل في واقعية القرارات، ونظراً لأن مستوى الدلالة يعادل ($F=54.111$) $P<0.05$)؛ لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديل التي تنطوي على وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي على واقعية القرارات، ويبين الجدول (4-11) أن البعد الإبداعي كان له أثر إيجابي على واقعية القرارات، حيث كان مستوى الدلالة يساوي ($\beta=0.134$) $P<0.05$)، ومستوى الدلالة للبعد الاستباقي يساوي ($\beta=0.603$) $P<0.05$)، ولم يظهر أي أثر لكل من البعد نحو المخاطرة والبعد العدائي في التنافس والبعد الاستقلالي في واقعية القرارات.

رابعاً: التوقيت:

بينت قيمة R^2 التي تساوي 0.499 أن أبعاد التوجه الريادي يفسر 49.9% من التباين الحاصل في التوقيت، ونظراً لأن مستوى الدلالة يعادل ($F=44.218$) $P<0.05$)؛ لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديل التي تعبر عن وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي على التوقيت، ويبين الجدول (4-11) أن البعد الإبداعي كان له أثر إيجابي على التوقيت، حيث مستوى الدلالة يساوي ($\beta=0.310$) $P<0.05$)، ومستوى الدلالة للتوجه الاستباقي يساوي ($\beta=0.293$) $P<0.05$)، ومستوى الدلالة للتوجه الاستقلالي يساوي ($\beta=0.192$) $P<0.05$)، بينما كان للتوجه نحو المخاطرة أثر سلبي على التوقيت، حيث كان مستوى الدلالة يساوي ($\beta=0.108$) $P<0.05$)، ولم يظهر أي أثر للتوجه العدائي في التنافس على التوقيت.

الفرضية الفرعية الاولى

نصت الفرضية الأولى على أنه لا يؤثر البعد الإبداعي للمديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية على فاعلية القرارات الاستراتيجية.

يوضح الجدول (12-4) نتائج تحليل الانحدار التي تشير إلى وجود علاقة بين البعد الإبداعي وفاعلية القرارات الاستراتيجية حيث تساوي 0.717، وقيمة R^2 (معامل التفسير) تساوي 0.514، وتدل هذه النتيجة على أن المتغير المستقل (البعد الإبداعي) يفسر ما نسبته 51.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع (فاعلية القرارات الاستراتيجية)؛ ونظراً لأن مستوى الدلالة كان ($t=15.464, P<0.05$)، لذلك ترفض فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه يوجد أثر للبعد الإبداعي على فاعلية القرارات الاستراتيجية؛ بمعنى أن فاعلية القرارات هي نتاج تفاعل المفردات الفرعية لمتغير البعد الإبداعي على المفردات الفرعية للمتغير التابع لفاعلية القرارات الاستراتيجية، كما يبينها الجدول (12-4)، ويوضح الجدول كذلك نتائج المتغيرات الفرعية لفاعلية القرارات الاستراتيجية وذلك كما يلي:

أولاً: المشاركة:

كانت قيمة R^2 (معامل التفسير) الخاصة بالمشاركة تساوي 0.457؛ بمعنى أن متغير البعد الإبداعي يفسر 45.7% من التباين الحاصل في المشاركة، ونظراً لأن مستوى الدلالة كان ($t=13.789, P<0.05$)، لذلك يمكن رفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديل التي تنطوي على وجود أثر للبعد الإبداعي على المشاركة.

جدول (12-4)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعد الإبداعي

المتغير	فاعلية القرارات	المشاركة	تحقيق الأهداف	واقعية القرارات	التوقيت
R	0.717	0.676	0.700	0.634	0.650
R^2	0.514	0.457	0.490	0.402	0.422
قيمة t	15.464	13.798	14.725	12.317	12.847

1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	قيمة الجدولية t
1.202	1.564	1.456	1.079	1.370	B0
0.701	0.608	0.685	0.693	0,660	Beta
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة*

P<0.05 df (226)

ثانياً: تحقيق الأهداف:

أوضحت نتائج تحليل الانحدار البسيط المتعلقة تحقيق الأهداف أن قيمة R^2 (معامل التفسير) تساوي 0.490، وهذا يعني أن متغير البعد الإبداعي يفسر 49% من التباين الحاصل في تحقيق الأهداف، وهي أعلى من درجة التفسير الخاصة بالمشاركة؛ ونظراً لأن مستوى الدلالة كان ($t=14.725, P<0.05$)، لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديل التي توّشر إلى وجود أثر للبعد الإبداعي على تحقيق الأهداف. وقد اتضح هذا الأثر للباحثة من خلال ما حققته الشركات محل البحث من إنجازات في مجالات مختلفة؛ كالتوسع في السوق، وإيجاد خطوط إنتاج جديدة، أو زيادة أرباحها، وكما دلت على ذلك المعلومات التي تجمعت لديها عن طريق المقابلات.

ثالثاً: واقعية القرارات:

كما بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط كذلك أن قيمة R^2 "معامل التفسير" تساوي 0.402 (الجدول-12-4)؛ بمعنى أن متغير التوجه الإبداعي يفسر 40.2% من التباين الحاصل في واقعية القرارات، وهي أقل من نسبة التفسير الخاصة بكل من تحقيق الأهداف والتوقيت، ونظراً لأن مستوى الدلالة كان ($t=12.137, P<0.05$)، لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديل التي تنطوي على وجود أثر للبعد الإبداعي في واقعية القرارات.

رابعاً: التوقيت:

دلت نتائج تحليل الانحدار البسيط أيضاً على أن قيمة R^2 (معامل التفسير) تساوي 0.422 (جدول 4-12)؛ بمعنى أن البعد الإبداعي يفسر 42.2% من التباين الحاصل في توقيت القرارات الاستراتيجية؛ ونظراً لأن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي ($t=12.847, P<0.05$)؛

فإن الباحثة ترفض فرضية العدم، وتأخذ بفرضية البديل التي تشير إلى وجود أثر للبعد الإبداعي لدى المديرين محل البحث على توقيت القرارات الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الثانية " على أنه لا يؤثر البعد نحو المخاطرة للمديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية على فاعلية القرارات الاستراتيجية ".

وأوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول (4-13) أن هناك علاقة للبعد نحو المخاطرة على فاعلية القرارات الاستراتيجية تعادل 0.392؛ ومن قيمة R^2 (معامل التفسير) الذي يساوي 0.154، يمكن القول إن بعد نحو المخاطرة يفسر ما نسبته 15.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع (فاعلية القرارات الاستراتيجية)؛ ونظراً لأن مستوى الدلالة يعادل ($F=20.435 P<0.05$)، فإن الباحثة ترفض فرضية العدم، وتقبل فرضية البديل التي تعكس وجود أثر للبعد نحو المخاطرة على فاعلية القرارات الاستراتيجية. وإجمالاً، يستشف من الجدول (4-13) أن نتائج البعد نحو المخاطرة كانت دالة إحصائياً فيما يتعلق بالاندفاع نحو تبني المشاريع الجديدة والشروع في تنفيذها ($\beta=0.317 P<0.05$)؛ إلا أن نتائج التوجه نحو المخاطرة الخاصة باندفاع المديرين نحو المخاطرة الادارية لم يظهر لها أثر واضح ($\beta=0.113 P>0.05$)؛ ويمكن تفسير ذلك بأن التوجه نحو المشاريع يدعم من قبل أطراف عديدة كالفئات المعنية بالتصميم والتنفيذ، في حين أن المخاطرة الإدارية تعود إلى المدير نفسه في حال نجاحها أو فشلها، وبالتالي فهو قد لا يخاطر إدارياً، ولكنه يخاطر في تبني فكرة ريادية تنم عن مشروع رابح في المستقبل. ويعرض الجدول (4-13) أيضاً نتائج أثر البعد نحو المخاطرة على أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية وذلك على النحو التالي:

جدول (4-13)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لبعد نحو المخاطرة

المتغير	فاعلية القرارات	التوقيت	واقعية القرارات	تحقيق الأهداف	المشاركة
R	0.392	0.375	0.343	0.368	0.373
R^2	0.154	0.141	0.118	0.136	0.139

18.214	17.673	15.029	18.459	20.435	قيمة F
3	3	3	3	3	قيمة F الجدولية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة *
0.358*	0.263*	0.258*	0.335*	0.317*	بيتا المخاطرة المتصلة بالمشاريع
0.025	0.150*	0.124	0.065	0.113	بيتا المخاطرة الإدارية
2.290	2.367	2.615	2.149	2.365	B0
0.489	0.318	0.319	0.434	0.369	Beta 1
0.034	0.178	0.150	0.082	0.129	Beta 2

P<0.05 df(5,22)

أولاً: المشاركة

بلغت قيمة R^2 (معامل التفسير) للنتائج المتعلقة بالمشاركة والبعد نحو المخاطرة 0.141؛ بمعنى أن متغير البعد نحو المخاطرة يفسر 14.1% من التباين الحاصل في المشاركة. ونظراً لكون مستوى الدلالة ($F=18.459$)، فإن الباحثة ترفض فرضية العدم، وتأخذ بفرضية البديل التي تشير إلى وجود أثر للبعد نحو المخاطرة على المشاركة.

ثانياً: تحقيق الأهداف

دلت قيمة R^2 التي تساوي 0.118 على أن بعد نحو المخاطرة يفسر 11.8% من التباين الحاصل في تحقيق الأهداف؛ ونظراً لأن مستوى الدلالة كان ($F=15.029$, $P<0.05$)، لذلك فإن الباحثة ترفض فرضية العدم، وتقبل فرضية البديل التي تعبر عن وجود أثر للبعد نحو المخاطرة على تحقيق الأهداف.

ثالثاً: واقعية القرارات

دلت قيمة R^2 التي تساوي 0.136 على أن بعد نحو المخاطرة يفسر 13.6% من التباين الحاصل في واقعية القرارات، ونظراً لأن مستوى الدلالة كان ($F=17.673$, $P<0.05$)، لذلك فإن الباحثة ترفض فرضية العدم، وتقبل فرضية البديل التي تعبر عن وجود أثر للبعد نحو المخاطرة في واقعية القرارات.

رابعاً: التوقيت

دلت قيمة R^2 التي تساوي 0.139 على أن بعد نحو المخاطرة يفسر %13.9 من التباين الحاصل في التوقيت، ونظراً لأن مستوى الدلالة كان ($F=18.214, P<0.05$)، لذلك فإن الباحثة ترفض فرضية العدم، وتقبل فرضية البديل التي تعبر عن وجود أثر للبعد نحو المخاطرة في التوقيت .

الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أن البعد الاستباقي للمديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية لا يؤثر على فاعلية القرارات الاستراتيجية.

ويبين الجدول (14-4) المتضمن نتائج تحليل الانحدار البسيط أن هناك علاقة طردية بين البعد الاستباقي وفاعلية القرارات الاستراتيجية وتساوي 0.774، وأن قيمة R^2 (معامل التفسير) تساوي 0.599، وتدلل هذه النتيجة على أن المتغير المستقل (البعد الاستباقي) يفسر ما نسبته %59.9 من التباين الحاصل في المتغير التابع (فاعلية القرارات الاستراتيجية)؛ ونظراً لأن قيمة ($t=18.360, P<0.05$)، لذلك ترفض فرضية العدم، وتقبل فرضية البديل التي تشير إلى وجود أثر للبعد الاستباقي على فاعلية القرارات الاستراتيجية. ويبين الجدول (14-4) أن هناك أثراً للبعد الاستباقي على أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية وذلك كما يلي:

جدول (14-4)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعد الاستباقي

المتغير	فاعلية القرارات	التوقيت	واقعية القرارات	تحقيق الأهداف	المشاركة
R	0.774	0.682	0.763	0.732	0.648
R^2	0.599	0.466	0.582	0.536	0.420
قيمة t	18.360	14.37	17.724	16.160	12.796
قيمة t الجدولية	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960

0,670	0.683	0.661	0.518	0.635	B0
0,777	0,781	0,829	0,777	0,792	Beta
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة*

P<0.05 df (226)

أولاً: المشاركة:

جاءت قيمة R^2 (معامل التفسير) الخاصة بالمشاركة مساوية لـ 0.466؛ بمعنى أن بعد الاستباقي يفسر 46,6% من التباين الحاصل في المشاركة، ونظراً لأن ($t=14.37, P<0.05$)؛ لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديل التي تنطوي على وجود أثر للبعد الاستباقي على المشاركة.

ثانياً: تحقيق الأهداف:

دلت قيمة R^2 التي تساوي 0.582 على أن بعد الاستباقي يفسر 58.2% من التباين الحاصل في تحقيق الأهداف، ونظراً لأن مستوى الدلالة كان ($t=17.724, P<0.05$)؛ لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديل التي تعبر عن وجود أثر للبعد الاستباقي على تحقيق الأهداف.

ثالثاً: واقعية القرارات:

دلت قيمة R^2 التي تساوي 0.536 على أن متغير التوجه الاستباقي يفسر 53.6% من التباين الحاصل في واقعية القرارات، ونظراً لأن مستوى الدلالة كان ($t=16.160, P<0.05$)؛ لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديل التي تعبر عن وجود أثر للبعد الاستباقي على واقعية القرارات، باعتبارها تحاكي واقع الحال الذي اتخذت تلك القرارات من أجلها وهذا ما تأكدت للباحثة من خلال الحوارات التي أجرتها مع بعض المديرين خلال مقابلتهم.

رابعاً: التوقيت:

دلت قيمة R^2 التي تساوي 0.420 على أن بعد الاستباقي يفسر 42% من التباين الحاصل في التوقيت، ونظراً لأن مستوى الدلالة كان ($t=12.796, P<0.05$)؛ لذلك ترفض فرضية العدم، وتقبل فرضية البديل التي تعبر عن وجود أثر للبعد الاستباقي على توقيت القرارات الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على أنه "لا يؤثر البعد العدائي في التنافس للمديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية على فاعلية القرارات الاستراتيجية"

وبعد معالجة البيانات الخاصة بها، أوضحت نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (15-4) أن هناك علاقة بين البعد العدائي في التنافس وفاعلية القرارات الاستراتيجية تساوي 0.493، ومن قيمة R^2 (معامل التفسير) الذي يساوي 0.243، يمكن القول إن بعد العدائي في التنافس يفسر ما نسبته 24.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع لفاعلية القرارات الاستراتيجية؛ ونظراً لأن مستوى الدلالة يعادل ($t=8.522$ $P<0.05$)؛ لذلك فإن الباحثة ترفض فرضية العدم، وتقبل فرضية البديل التي تؤشر إلى وجود أثر للبعد العدائي في التنافس على فاعلية القرارات الاستراتيجية.

ويوضح الجدول (15-4) كذلك نتائج المتغيرات الفرعية لفاعلية القرارات الاستراتيجية وذلك كما يلي:

جدول (15-4)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعد العدائي في التنافس

المتغير	فاعلية القرارات	المشاركة	تحقيق الأهداف	واقعية القرارات	التوقيت
R	0.493	0.391	0.507	0.470	0.452
R^2	0.243	0.153	0.257	0.221	0.204
قيمة t	8.522	6.377	8.837	7.999	7.617
قيمة t الجدولية	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960
B0	2.246	2.251	2.281	2.262	2.112
Beta	2.507	0.447	0.554	0.503	0.544
مستوى الدلالة *	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

$P<0.05$ df (226)

أولاً: المشاركة:

كانت قيمة R^2 (معامل التفسير) الخاصة بتوقيت بالمشاركة مساويةً 0.153؛ بمعنى أن بعد العدائي في التنافس يفسر 15.3% من التباين الحاصل في المشاركة، ونظراً لأن مستوى الدلالة كان ($t=6.377, P<0.05$)؛ لذلك ترفض فرضية العدم، وتقبل فرضية البديل التي تنطوي على وجود أثر للبعد العدائي في التنافس في المشاركة.

ثانياً: تحقيق الأهداف:

دلت قيمة R^2 التي تساوي 0.257 على أن بعد العدائي في التنافس يفسر 25.7% من التباين الحاصل في تحقيق الأهداف، ونظراً لأن مستوى الدلالة يساوي ($t=8.837, P<0.05$)، لذلك ترفض فرضية العدم، وتقبل فرضية البديل التي تعبر عن وجود أثر للبعد العدائي في التنافس على تحقيق الأهداف.

ثالثاً: واقعية القرارات:

جاءت قيمة R^2 (معامل التفسير) للنتائج المتعلقة بواقعية القرارات، والبعد العدائي في التنافس مساوية لـ 0.221، بمعنى أن بعد العدائي في التنافس يفسر 22.1% من التباين الحاصل في واقعية القرارات؛ ونظراً لكون مستوى الدلالة ($t=7.999, P<0.05$)، فإن الباحثة ترفض فرضية العدم، وتقبل فرضية البديل التي تنطوي على وجود أثر للبعد العدائي في التنافس على واقعية القرارات.

رابعاً: التوقيت:

دلت قيمة R^2 التي تساوي 0.204 على أن متغير العدائي في التنافس يفسر 20.4% من التباين الحاصل في التوقيت، ونظراً لأن مستوى الدلالة كان ($t=7.617, P<0.05$)؛ لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديل التي تعبر عن وجود أثر للبعد العدائي في التنافس على التوقيت.

الفرضية الفرعية الخامسة

جاءت الفرضية الخامسة مفادها أن لا يؤثر البعد الاستقلالي للمديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية على فاعلية القرارات الاستراتيجية.

يبين الجدول (4-16) المتضمن نتائج تحليل الانحدار البسيط أن هناك علاقة طردية بين البعد الاستقلالي، وفاعلية القرارات الاستراتيجية، وتساوي 0.658، وقيمة R^2 (معامل التفسير) تساوي 0.433، وتدلل هذه النتيجة على أن المتغير المستقل (البعد الاستقلالي)

يفسر ما نسبته 43.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع (فاعلية القرارات الاستراتيجية). ونظرا لأن مستوى الدلالة كان ($t=13.143, P<0.05$)؛ لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديل التي تعكس وجود أثر للبعد الاستقلالي على فاعلية القرارات الاستراتيجية. ويوضح الجدول (16-4) نتائج المتغيرات الفرعية لفاعلية القرارات الاستراتيجية، وذلك كما يلي:

جدول (16-4)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعد الاستقلالي

المتغير	فاعلية القرارات	التوقيت	واقعية القرارات	تحقيق الأهداف	المشاركة
R	0.658	0.661	0.610	0.574	0.598
R ²	0.433	0.438	0.372	0.330	0.358
قيمة t	13.143	13.259	11.578	10.539	11.214
قيمة الجدولية t	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960
B0	1.593	1.164	1.799	1.796	1.432
Beta	0.662	0.740	0.652	0.602	0.705
مستوى الدلالة*	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

$P<0.05$ df(226)

أولاً: المشاركة:

دلت قيمة R² (معامل التفسير) التي تساوي 0.438 على أن متغير التوجه الاستقلالي يفسر 43.8% من التباين الحاصل في المشاركة؛ ونظرا لأن مستوى الدلالة يعادل ($t=13.259, P<0.05$)، لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديل التي تعبر عن وجود أثر للبعد الاستقلالي على المشاركة في القرارات الاستراتيجية.

ثانياً: تحقيق الأهداف:

بلغت قيمة R^2 المتعلقة بتحقيق الأهداف 0.372؛ بمعنى أن بعد الاستقلالي يفسر 37.2% من التباين الحاصل في تحقيق الأهداف؛ ونظراً لأن مستوى الدلالة كان ($t=11.578, P<0.05$)؛ لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديل التي تعكس وجود أثر للبعد الاستقلالي على تحقيق الأهداف.

ثالثاً: واقعية القرارات:

دلت قيمة R^2 التي تساوي 0.330 على أن بعد الاستقلالي يفسر 33% من التباين الحاصل في واقعية القرارات، ونظراً لأن مستوى الدلالة كان ($t=10.539, P<0.05$)، فإن الباحثة ترفض فرضية العدم، وتقبل فرضية البديل التي تعبر عن وجود أثر للبعد الاستقلالي على واقعية القرارات.

رابعاً: التوقيت:

دلت قيمة R^2 التي تساوي 0.358 على أن بعد الاستقلالي يفسر 35.8% من التباين الحاصل في التوقيت، ونظراً لأن مستوى الدلالة يساوي ($t=11.214, P<0.05$)؛ لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البديل التي تعكس وجود أثر للتوجه الاستقلالي على التوقيت.

4-5 اختبار فرضيات الفروق بشأن متغيرات الدراسة طبقاً لخصائص عينة الدراسة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار مقارنة بين متوسطي مجتمعين (t-test)

لقياس الفروق بشأن متغيرات الدراسة طبقاً لخصائص عينة الدراسة وكما يلي:

4-5-1 القطاع الذي تعمل فيه الشركة

يتضح من نتائج الجدول (4-17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من التوجه الإبداعي والتوجه الاستباقي والتوجه العدائي في التنافس والتوجه الاستقلالي وفاعلية القرارات الاستراتيجية تعزى إلى نوع القطاع الذي تعمل فيه الشركات المبحوثة؛ فمثلاً بينت نتائج تحليل التباين الأحادي التي كانت قيمة $F = 2.110$ ، ومستوى الدلالة < 0.05 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الإبداعي تعزى إلى نوع القطاع، بمعنى أن اختلاف نوع القطاع، سواء أكان مالياً أم صناعياً أم حتى خديماً ينشد التوجه الإبداعي، نتيجة القناعة بجدوى مخرجاته على نوعية القرارات التي تصدر عنه.

وفي المقابل، جاءت نتائج تحليل التباين الأحادي التي كانت قيمة $F = 7.492$ ، ومستوى الدلالة > 0.05 دالةً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه نحو المخاطرة، تعزى إلى متغير القطاع، كما أن نتائج تحليل اختبار Tukey بينت أن هنالك فرقاً بين قطاع الصناعة وقطاعي المال والخدمات، ويلاحظ من المتوسط الحسابي أن التوجه نحو المخاطرة كان أعلى لدى الشركات في قطاع الصناعة من الشركات في قطاعي المال والخدمات، وقد يكون ذلك أمراً اعتيادياً لأن درجة المخاطرة لدى العاملين في قطاع الصناعة في تبني فكرة ما أو الإقدام على تجربة تصميم ما هي أعلى من أولئك المعنيين بالمال المودع لديهم، وهو مملوك من قبل غيرهم.

جدول (17-4)

نتائج اختبار التباين الأحادي

(الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير القطاع)

المصدر الفرق	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	القطاع	البعد
لا يوجد	0.124	2.110	0.309	3.72	المال	البعد الإبداعي
			0.307	3.61	الصناعة	
			0.306	3.38	الخدمات	
1-2 2-3	0.001	7.492	0.736	2.67	المال	البعد نحو المخاطرة
			0.677	3.00	الصناعة	
			0.711	2.55	الخدمات	
لا يوجد	0.126	2.088	0.962	4.04	المال	البعد الاستباقي
			0.712	3.93	الصناعة	
			0.777	3.74	الخدمات	
لا يوجد	0.763	0.271	0.936	2.95	المال	البعد العدائي في التنافس
			0.775	2.97	الصناعة	

			0.748	3.06	الخدمات	
لا يوجد	0.207	1.585	0.862	3.34	المالي	البعد
			0.766	3.29	الصناعة	الاستقلالي
			1.031	3.07	الخدمات	
لا يوجد	0.102	2.301	0.884	3.88	المال	فاعلية
			0.8254	3.71	الصناعة	القرارات
			0.874	3.56	الخدمات	الاستراتيجية

4-5-2 كم مضى على تأسيس الشركة؟

يوضح الجدول (4-18) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي المتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في أبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى عدد سنوات تأسيس الشركات، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الإبداعي تعزى إلى متغير تاريخ التأسيس، التي كانت قيمة $F = 4.053$ ، ومستوى الدلالة > 0.05 ، ويستدل من نتائج اختبار Tukey أن هناك فرقاً بين الشركات التي تاريخ تأسيسها خمس سنوات فما دون، والشركات التي تاريخ تأسيسها أكثر من 10 سنوات؛ ومن المتوسط الحسابي يتضح أن التوجه الإبداعي كان أعلى لدى الشركات التي تاريخ تأسيسها خمس سنوات فما دون، من الشركات التي تاريخ تأسيسها أكثر من 10 سنوات، ويمكن القول إن الشركات حديثة التأسيس تميل إلى نشر ثقافة الإبداع نتيجة قناعاتها بتطبيق أساليب جديدة قادرة على التكيف مع التغيير والتجديد.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستباقي تعزى إلى متغير تاريخ التأسيس، حيث كانت قيمة $F = 3.691$ ، ومستوى الدلالة > 0.05 . وأشارت نتائج اختبار Tukey أن هناك فرقاً بين الشركات التي يبلغ تاريخ تأسيسها خمس سنوات فما دون وبين الشركات التي مضى على تأسيسها أكثر من 10 سنوات؛ ومن المتوسط الحسابي يتضح أن التوجه الاستباقي كان أعلى لدى الشركات التي يبلغ تاريخ تأسيسها خمس سنوات فما دون، من الشركات التي يبلغ تاريخ تأسيسها أكثر من 10 سنوات، وقد يكون مرد ذلك هو الاندفاع لدى الشركات الأحدث تأسيساً

- نحو كشف عناصر التأثير البيئية السلبية، والعمل على تجنبها، أو ترسيخ مكانتها في السوق من خلال إيجاد فرص استثمارية ذات أثر إيجابي.

جدول (18-4)

نتائج اختبار التباين الأحادي

الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير سنوات تأسيس الشركة

المصدر الفرق	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	سنوات تأسيس الشركة	البعد
1-3	0.019	4.053	0.981	3.96	من خمس سنوات فأقل	البعد الإبداعي
			0.913	3.96	من 6 سنوات - 10 سنوات	
			0.919	3.52	أكثر من 10 سنوات	
لا يوجد	0.395	0.932	0.945	2.91	من خمس سنوات فأقل	البعد نحو المخاطرة
			0.484	2.87	من 6 سنوات - 10 سنوات	
			0.701	2.73	أكثر من 10 سنوات	
1-3	0.02	3.691	0.998	4.26	من خمس سنوات فأقل	البعد الاستباقي
			0.717	4.21	من 6 سنوات - 10 سنوات	
			0.812	3.86	أكثر من 10 سنوات	
لا يوجد	0.320	1.144	1.336	3.10	من خمس سنوات فأقل	البعد العدائي في التنافس
			0.562	3.22	من 6 سنوات - 10 سنوات	
			0.739	2.94	أكثر من 10 سنوات	
1-3	0.006	5.293	0.857	3.65	من خمس سنوات فأقل	البعد الاستقلالي
			0.582	3.55	من 6 سنوات - 10 سنوات	
			0.859	3.18	أكثر من 10 سنوات	

1-3	0.039	3.28	0.981	4.06	من خمس سنوات فأقل	فاعلية القرارات الاستراتيجية
			0.665	4.00	من 6 سنوات - 10 سنوات	
			0.846	3.68	أكثر من 10 سنوات	

أما نتائج تحليل التباين الأحادي التي كانت قيمة $F = 0.932$ ، ومستوى الدلالة < 0.05 ، فقد توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه نحو المخاطرة تعزى إلى متغير تاريخ التأسيس، وقد يكون السبب وراء ذلك هو وجود اتفاق عام عند المديرين بغض النظر عن تاريخ تأسيس الشركات بعدم الاندفاع نحو الاستثمار المغامر، كما توصلت نتائج تحليل التباين الأحادي حيث كانت قيمة $F = 1.144$ ، ومستوى الدلالة < 0.05 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه العدائي في التنافس تعزى إلى متغير تاريخ التأسيس.

4-5-3 توافر وحدة خاصة تقوم بالبحث والتطوير

إذا أمعنا النظر بنتائج الجدول (4-19)، يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعظم أبعاد التوجه الريادي وفاعلية القرارات الاستراتيجية تعزى إلى توافر وحدة خاصة تقوم بالبحث والتطوير في الشركة؛ فمثلاً أشارت نتائج اختبار (t-test) المتعلقة بالشركات التي تمتلك وحدة بحث وتطوير وتلك التي لا تمتلك هذه الوحدة، حيث كانت قيمة $t = 0.388$ ، ومستوى الدلالة < 0.05 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الإبداعي تعزى إلى وجود وحدة خاصة تقوم بالبحث والتطوير، وتفسر الباحثة سبب ذلك بأن وجود تلك الوحدة في بعض الشركات كان شكلياً، وفي شركات أخرى لم تكن الوحدة متمتعة بالصلاحيات الكافية لمزاولة أنشطتها، وتبين من وضع ثالث أن الوحدة الموجودة في بعضها الآخر لم تحظ بالخصومات المالية الكافية، وكذلك أشارت نتائج اختبار (t-test) حيث كانت قيمة $t = 0.110$ ، وقيمة $P < 0.05$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه نحو المخاطرة تعزى إلى متغير توافر وحدة خاصة تقوم بالبحث والتطوير، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم رغبة القيادات الإدارية بالمجازفة في نشاطات البحث والتطوير بسبب مستوى عدم التأكد العالي، وخوفاً من أن تتحمل تكاليف عالية، كما أشارت نتائج اختبار (t-test) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية القرارات الاستراتيجية تعزى إلى متغير وجود وحدة خاصة تقوم بالبحث، حيث كانت قيمة $t = 0.422$ ، ومستوى الدلالة < 0.05 .

وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى حالة الجمود التي تعاني منها الوحدة، إذ لن تدفعها لأن يكون لها أي أثر في فاعلية القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها في الشركات.

في حين لاحظت الباحثة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في التوجه العدائي في التنافس تعزى إلى توافر وحدة خاصة بالبحث والتطوير، إذ كانت $t=2.653$ ، وقيمة $P > 0.05$ ، ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن الشركات محل البحث التي تتمتع بتوجه عدائي في التنافس تسعى إلى إيجاد وحدة للبحث والتطوير بمواصفات تجعلها فاعلة، وأن تلعب دوراً في مجاراة المنافسة في السوق.

جدول (19-4)

نتائج اختبار مقارنة بين متوسطي مجتمعين (t-test)

الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى توافر وحدة خاصة تقوم بالبحث والتطوير في الشركة

المصدر الفرق	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط	توافر وحدة خاصة تقوم بالبحث والتطوير	البعد
لا يوجد	0.698	0.388	0.982	3.40	نعم	البعد الإبداعي
			0.867	3.65	لا	
لا يوجد	0.913	0.110	0.681	2.76	نعم	البعد نحو المخاطرة
			0.816	2.78	لا	
لا يوجد	0.432	0.787	0.882	3.91	نعم	البعد الاستباقي
			0.781	4.00	لا	
1-2	0.009	2.653	0.811	2.87	نعم	البعد العدائي في التنافس
			0.866	3.17	لا	
لا يوجد	0.177	1.355	0.842	3.21	نعم	البعد الاستقلالي
			0.890	3.37	لا	
لا يوجد	0.673	0.422	0.901	3.74	نعم	فاعلية القرارات الاستراتيجية
			0.803	3.79	لا	

4-5-4 النفقات السنوية على البحث والتطوير

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-20) إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في أبعاد التوجه الريادي وفاعلية القرارات الاستراتيجية التي تعزى إلى لنفقات السنوية التي تنفقها الشركات المبحوثة على نشاطات البحث والتطوير وكما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستقلالي تعزى إلى متغير النفقات السنوية على البحث والتطوير، حيث كانت قيمة $F = 3.224$ ، وقيمة $P > 0.05$ ، وبيّنت نتائج اختبار Tukey أن هناك فرقاً بين الشركات ذات النفقات السنوية على البحث والتطوير "أقل من 10%" والشركات ذات النفقات السنوية "من 10% إلى 20%" والنفقات "أكثر من 20%"; ومن المتوسط الحسابي يتضح أن التوجه الاستقلالي كان أعلى لدى الشركات ذات النفقات السنوية "من 10% إلى 20%" و "أكثر من 20%" من الشركات ذات النفقات السنوية أقل من 10%. وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى اهتمام الشركات ذات التوجه الاستقلالي بتطوير وتفعيل دور وحدة البحث والتطوير في أنشطة الشركة من خلال رصد مخصصات مالية مناسبة لها. أما نتائج تحليل التباين الأحادي حيث كانت قيمة $F = 2.702$ ، وقيمة $P < 0.05$ فقد دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الإبداعي تعزى إلى متغير النفقات السنوية على البحث والتطوير، ويفسر ذلك استناداً إلى نتائج تحليل خصائص الشركات محل البحث في الجدول (4-6)، التي بينت أن معظم الشركات المساهمة العامة الأردنية تنفق أقل من 10% من إيراداتها على وحدة البحث والتطوير، وهذا التخصيص المنخفض غير قادر على أن يظهر أي فروق في التوجه الإبداعي.

وكذلك تدل نتائج تحليل التباين الأحادي حيث كانت قيمة $F = 0.275$ ، وقيمة $P < 0.05$ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه نحو المخاطرة تعزى إلى متغير النفقات السنوية على البحث والتطوير، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود اتفاق عام عند الشركات على توكي الحذر في الإنفاق والاستثمار في مجالات قد تكون مخرجاتها مجهولة بالنسبة إليها.

كما أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي حيث كانت قيمة $F = 0.993$ ، وقيمة $P < 0.05$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستباقي تعزى إلى متغير النفقات السنوية على البحث والتطوير، إذ لا تستطيع المخصصات المالية في مجال البحث والتطوير وحدها أن تحقق فرقاً ملحوظاً في مجال الاستباقية والمبادأة.

كما دلت نتائج تحليل التباين الأحادي أيضاً حيث كانت قيمة $F = 1.473$ ، وقيمة $P < 0.05$ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه العدائي في التنافس تعزى إلى متغير النفقات السنوية على البحث والتطوير، وتدلل تلك النتيجة على عدم اعتماد معظم الشركات محل البحث على نشاطات البحث والتطوير، وما تم الإنفاق عليها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

وتبين نتائج تحليل التباين الأحادي حيث كانت قيمة $F = 1.680$ ، وقيمة $P < 0.05$ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية القرارات الاستراتيجية تعزى إلى متغير النفقات السنوية على البحث والتطوير؛ وتفسر الباحثة ذلك بأن الإنفاق على نشاطات البحث والتطوير لا يستطيع أن يضمن تحقيق جميع أهداف القرارات الاستراتيجية، ولكنه يعتبر عاملاً مساعداً في تحقيق النجاح للشركة في بعض المجالات.

جدول (20-4)

نتائج اختبار التباين الأحادي

الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير النفقات السنوية للبحث والتطوير

المصدر الفرق	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	النفقات السنوية على البحث والتطوير	البعد
لا يوجد	0.069	2.702	0.965	3.55	أقل من 10%	البعد الإبداعي
			0.733	3.93	من 10% إلى 20%	
			0.571	4.14	أكثر من 20%	
لا يوجد	0.760	0.275	0.762	2.75	أقل من 10%	البعد نحو المخاطرة
			0.518	2.86	من 10% إلى 20%	
			0.675	2.76	أكثر من 20%	
لا يوجد	0.372	0.993	0.868	3.91	أقل من 10%	البعد الاستباقي
			0.712	4.13	من 10% إلى 20%	
			0.378	4.14	أكثر من 20%	
لا يوجد	0.232	1.473	0.831	2.95	أقل من 10%	البعد العدائي في التنافس
			0.912	3.12	من 10% إلى 20%	

			0.595	3.62	أكثر من 20%	
1-2	0.041	3.224	0.874	3.21	أقل من 10%	البعد الاستقلالي
1-3			0.727	3.52	من 10% إلى 20%	
			0.436	4.09	أكثر من 20%	
لا يوجد	0.189	1.680	0.873	3.71	أقل من 10%	فاعلية القرارات الاستراتيجية
			0.828	4.00	من 10% إلى 20%	
			0.000	4.00	أكثر من 20%	

5-5-4 جوائز تقديرية في مجال الإبداع والتميز

يوضح الجدول (4-21) نتائج اختبار (t-test) القائم على مقارنة بين متوسطي مجتمعين يمثلان الشركات الحاصلة على جوائز تقديرية في مجال الإبداع والتميز، والشركات التي لم تحصل عليها، حيث يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الإبداعي تعزى إلى متغير حصول الشركة على جوائز تقديرية في مجال الإبداع والتميز، حيث كانت قيمة $t = 2.328$ ، وقيمة $P > 0.05$. ومن المتوسطات الحسابية، يتضح أن الشركات الحاصلة على جوائز تقديرية في مجال الإبداع والتميز أكثر توجهها إبداعيا من الشركات غير الحاصلة، وتدلل هذه النتيجة على أنه من الممكن اعتماد معيار حصول الشركة على جوائز في مجال الإبداع والتميز كمؤشر على تمتع الشركات ببعض جوانب التوجه الإبداعي والسعي نحو تحقيقه.

في حين بينت نتائج اختبار (t-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من التوجه نحو المخاطرة، والتوجه العدائي في التنافس، والتوجه الاستباقي، والتوجه الاستقلالي، وفاعلية القرارات تعزى إلى حصول الشركة على جوائز تقديرية في مجال الإبداع والتميز. فعلى سبيل المثال؛ عندما كانت قيمة $t = 1.317$ ، وقيمة $P < 0.05$ دلت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه نحو المخاطرة تعزى إلى حصول الشركة على جوائز تقديرية في مجال الإبداع والتميز؛ بمعنى أن متغير حصول الشركة على جوائز في مجال الإبداع والتميز، من الممكن اعتباره مؤشراً على امتلاك بعض خصائص التوجه الريادي، ولكن قد لا يرتقي ذلك المؤشر إلى درجة الجزم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التوجه الريادي تعزى إليه.

جدول (21-4)

نتائج اختبار مقارنة بين متوسطي مجتمعين (t-test)

الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير حصول الشركة على جوائز تقديرية في مجال الإبداع والتميز.

مصدر الفرق	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط	جوائز تقديرية في مجال الإبداع والتميز	البعد
1-2	0.021	2.328	0.804	3.83	نعم	البعد الإبداعي
			0.984	3.52	لا	
لا يوجد	0.189	1.317	0.804	2.67	نعم	البعد نحو المخاطرة
			0.692	2.81	لا	
لا يوجد	0.654	0.448	0.839	3.98	نعم	البعد الاستباقي
			0.852	3.92	لا	
لا يوجد	0.449	0.759	0.909	3.04	نعم	البعد العدائي في التنافس
			0.811	2.95	لا	
لا يوجد	0.482	0.705	0.897	3.33	نعم	البعد الاستقلالي
			0.846	3.24	لا	
لا يوجد	0.138	1.489	0.890	3.88	نعم	فاعلية القرارات الاستراتيجية
			0.851	3.70	لا	

4-5-6 هل حصلت الشركة على براءة اختراع؟

يوضح الجدول (4-22) نتائج اختبار (t-test) القائم على المقارنة بين متوسطي مجتمعين يمثلان الشركات الحاصلة على براءة اختراع، والشركات التي لم تحصل عليها، حيث يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من التوجه نحو المخاطرة، والتوجه الاستباقي، والتوجه العدائي في التنافس، والتوجه الاستقلالي، وفاعلية القرارات الاستراتيجية التي تعزى إلى متغير حصول الشركة على براءة اختراع؛ فمثلاً عندما كانت قيمة $t = 2.021$ ، وقيمة $P > 0.05$ دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه نحو المخاطرة تعزى إلى متغير حصول الشركة على براءة اختراع، وحينما كانت وقيمة $t = 4.422$ ، وقيمة $P > 0.05$ دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستباقي تعزى إلى متغير حصول الشركة على براءة اختراع، وتدلل تلك النتائج على أن الشركات التي حصلت على براءة اختراع تسعى نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال اتخاذها وضعاً استباقياً، وتحملها بعض المخاطرة في سبيل ذلك.

في حين توضح نتائج الجدول (4-22) لاختبار (t-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الإبداعي تعزى إلى متغير حصول الشركة على براءة اختراع وذلك إذا كانت قيمة $t = 1.986$ ، وقيمة $P < 0.05$ ؛ بمعنى أنه ليس من الضروري أن يكون التوجه الإبداعي الذي تحققه الشركة مرهوناً بحصولها على براءة اختراع. وتعزو الباحثة ذلك إلى انخفاض عدد الشركات المبحوثة التي حصلت على براءة اختراع، إذ لم يتجاوز العدد ثلاث شركات، ولاحظت الباحثة أن مجال براءة الاختراع انحصر في صناعة الأدوية، واستنتجت الباحثة من خلال المقابلات التي أجرتها مع مديري تلك الشركات، والتساؤل عن سبب عدم الإفادة من مخرجات براءة الاختراع في تحسين الوضع الإبداعي لدى الشركة، أن معظم الإجابات جاءت متطابقةً حول عدم استمرار الشركة في تطوير الاختراع، والقيام بمزيد من البحوث حولها، بحيث يكون لها مردود اقتصادي وذلك لاعتبارات مالية وتنظيمية، والاكتفاء بالأرباح التي تحققها من خلال عمليات تركيب الأدوية بدلا من صناعتها بالكامل.

جدول (4-22)

نتائج اختبار مقارنة بين متوسطي مجتمعين (t-test)

الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى حصول الشركة على براءة اختراع

المصدر الفرق	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط	حصلت الشركة على براءة اختراع	البعد
لا يوجد	0.051	1.986	0.996	3.20	نعم	البعد الإبداعي
			0.929	3.65	لا	
1-2	0.044	2.021	0.869	2.44	نعم	البعد نحو المخاطرة
			0.712	2.80	لا	
1-2	0.000	4.422	1.144	3.13	نعم	البعد الاستباقي
			0.780	4.01	لا	
1-2	0.000	3.789	1.011	2.27	نعم	البعد العدائي في التنافس
			0.801	3.04	لا	
1-2	0.001	3.279	1.041	2.64	نعم	البعد الاستقلالي
			0.825	3.32	لا	
1-2	0.000	3.886	1.257	3.02	نعم	فاعلية القرارات الاستراتيجية
			0.797	3.82	لا	

6-4 اختبار فرضيات الفروق بشأن الخصائص الشخصية للمديرين في الشركات المساهمة

العامة الأردنية

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار مقارنة بين متوسطي مجتمعين (t-test) لاختبار فرضيات الفروق بشأن الخصائص الشخصية للمديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة.

1-6-4 الجنس

بقراءة شاملة للجدول (4-23) يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي تعزى إلى متغير الجنس، حيث بينت نتائج اختبار (t-test) عند المقارنة بين متوسطي مجتمعي الذكور والإناث أن قيمة $t = 1.998$ ، وقيمة $P > 0.05$ ، ويلاحظ أيضاً من المتوسطات الحسابية أن الإناث أكثر توجهاً إبداعياً من الذكور، كذلك بينت نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية القرارات الاستراتيجية تعزى إلى متغير الجنس حيث كانت قيمة $t = 1.971$ ، و $P > 0.05$ ؛ ومن المتوسطات الحسابية يتضح أن الإناث أكثر فاعلية في القرارات الاستراتيجية من الذكور.

في حين لاحظت الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لغالبية المتغيرات التي تم اختبارها في ضوء متغير الجنس؛ فمثلاً دلت نتائج اختبار (t-test) حيث كانت قيمة $t = 1.064$ ، وقيمة $P < 0.05$ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه نحو المخاطرة تعزى إلى متغير الجنس.

جدول (4-23)

نتائج اختبار مقارنة بين متوسطي مجتمعين (t-test)

الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير الجنس

المصدر الفرق	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط	الجنس	البعد
1-2	0.047	1.998	0.920	3.56	ذكر	البعد الإبداعي
			0.996	3.88	أنثى	

لا يوجد	0.288	1.064	0.727	2.74	ذكر	البعد نحو المخاطرة
			0.743	2.88	أنثى	
لا يوجد	0.385	0.870	0.841	3.92	ذكر	البعد الاستباقي
			0.874	4.05	أنثى	
لا يوجد	0.095	1.676	0.808	3.02	ذكر	البعد العدائي في التنافس
			0.969	2.78	أنثى	
لا يوجد	0.103	1.638	0.866	3.22	ذكر	البعد الاستقلالي
			0.817	3.47	أنثى	
1-2	0.049	1.971	0.859	3.70	ذكر	فاعلية القرارات الاستراتيجية
			0.868	4.00	أنثى	

2-6-4 العمر

يتضح من خلال قراءة نتائج الجدول (4-24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من التوجه الاستباقي والتوجه العدائي في التنافس والتوجه الاستقلالي وفاعلية القرارات الاستراتيجية تعزى إلى العمر. وذلك على النحو التالي:

بينت نتائج تحليل التباين الأحادي للتوجه الاستباقي، إذ كانت قيمة $F = 2.835$ ، $P > 0.05$ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستباقي تعزى إلى متغير العمر، ومن المتوسط الحسابي، يتضح أن التوجه الاستباقي كان أعلى في الفئة العمرية من 41-50 سنة.

كذلك بينت نتائج تحليل التباين الأحادي للتوجه العدائي في التنافس حيث كانت قيمة $F = 4.523$ ، $P > 0.05$ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه العدائي في التنافس تعزى إلى متغير العمر، ومن المتوسط الحسابي يتضح أن التوجه العدائي في التنافس كان أعلى في الفئة العمرية من 31-40 سنة.

وبينت نتائج تحليل التباين الأحادي أيضاً، حيث كانت قيمة $F = 2.851$ ، $P > 0.05$ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستقلالي تعزى إلى متغير العمر، ويتضح من المتوسط الحسابي أن التوجه الاستقلالي كان أعلى في الفئة العمرية من 31-40 سنة.

وبينت نتائج تحليل التباين الأحادي حيث كانت قيمة $F = 4.594$ ، و $P > 0.05$ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية القرارات تعزى إلى متغير العمر، ومن المتوسط الحسابي يتضح أن فاعلية القرارات الاستراتيجية كان أعلى في الفئة العمرية من 41-50 سنة. ولقد تطرقت الباحثة لكثير من التفاصيل فيما يخص الفروق ذات دلالة إحصائية والمتعلقة بالفئات العمرية في فصل مناقشة نتائج الدراسة. في حين لم تظهر نتائج التحليل فروقاً ذات دلالة إحصائية في التوجه الإبداعي، والتوجه نحو المخاطرة تعزى إلى العمر، حيث كانت قيمة $F = 2.592$ ، و $P < 0.05$ كما دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الإبداعي تعزى إلى العمر. وهذا يعني أن جميع الفئات العمرية المبحوثة تسعى نحو تحقيق توجه إبداعي وفي الوقت نفسه تتخذ مواقف حذرة من النشاطات التي تتوقع أن تجلب مخاطر للشركة.

جدول (4-24)

نتائج اختبار التباين الأحادي

الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير العمر

المصدر الفرق	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العمر	البعد
لا يوجد	0.054	2.592	0.920	3.69	من 25 إلى 30 سنة	البعد الإبداعي
			0.977	3.71	من 31 إلى 40 سنة	
			0.817	3.66	من 41 إلى 50 سنة	
			1.058	3.21	من 51 سنة فأكثر	
لا يوجد	0.185	1.621	0.854	2.97	من 25 إلى 30 سنة	البعد نحو المخاطرة
			0.621	2.79	من 31 إلى 40 سنة	
			0.817	2.71	من 41 إلى 50 سنة	
			0.576	2.62	من 51 سنة فأكثر	
1-4 2-4 3-4	0.039	2.835	0.908	4.02	من 25 إلى 30 سنة	البعد الاستباقي
			0.905	3.98	من 31 إلى 40 سنة	
			0.687	4.03	من 41 إلى 50 سنة	
			0.881	3.56	من 51 سنة فأكثر	

1-2 2-3 3-4	0.004	4.523	0.885	2.,75	من 25 إلى 30 سنة	التوجه العدائي في التنافس
			0.873	3.18	من 31 إلى 40 سنة	
			0.718	3.03	من 41 إلى 50 سنة	
			0.846	2.66	من 51 سنة فأكبر	
2-3	0.038	2.851	0.790	3.32	من 25 إلى 30 سنة	البعد الاستقلالي
			0.822	3.46	من 31 إلى 40 سنة	
			0.884	3.06	من 41 إلى 50 سنة	
			0.907	3.21	من 51 سنة فأكبر	
1-4 2-4 3-4	0.004	4.594	0.985	3.85	من 25 إلى 30 سنة	فاعلية القرارات الاستراتيجية
			0.871	3.76	من 31 إلى 40 سنة	
			0.581	3.92	من 41 إلى 50 سنة	
			1.077	3.28	من 51 سنة فأكبر	

3-6-4 المؤهل العلمي

توضح نتائج الجدول (4-25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشأن أبعاد التوجه الريادي وفاعلية القرارات الاستراتيجية التي تعزى إلى المؤهل العلمي على النحو التالي:

تدل نتائج تحليل التباين الأحادي حيث كانت قيمة $F = 5.267$ ، وقيمة $P > 0.05$ على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الإبداعي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ومن المتوسط الحسابي يتضح أن التوجه الإبداعي كان أعلى في الأفراد الذين يحملون شهادة دبلوم كلية.

وكذلك تشير نتائج تحليل التباين الأحادي حيث كانت قيمة $F = 4.362$ ، وقيمة $P > 0.05$ إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه نحو المخاطرة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؛ ومن المتوسط الحسابي يتضح أن الأفراد الذين يحملون درجة الماجستير أكثر توجهاً نحو المخاطرة.

أما نتائج تحليل التباين الأحادي لكل من التوجه الاستباقي والتوجه العدائي في التنافس والتوجه الاستقلالي وفاعلية القرارات الاستراتيجية فلم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي؛ فمثلاً حينما كانت قيمة $F = 0.751$ ، وقيمة $P < 0.05$ دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستباقي تعزى إلى المؤهل العلمي. وقد فسرت الباحثة هذه النتائج في فصل "مناقشة نتائج الدراسة".

جدول (4-25)

نتائج اختبار التباين الأحادي

الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المصدر الفرق	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	المؤهل العلمي	البعد
1-2	0.002	5.267	1.007	4.09	دبلوم كلية مجتمع	البعد الإبداعي
1-3			0.916	3.57	بكالوريوس	
1-4			0.859	3.59	ماجستير	
2-4			0.876	2.88	دكتوراه	
3-4						
2-3	0.005	4.362	0.965	2.87	دبلوم كلية مجتمع	البعد نحو المخاطرة
			0.707	2.65	بكالوريوس	
			0.564	3.06	ماجستير	
			0.582	2.68	دكتوراه	
لا يوجد	0.523	0.751	1.023	4.15	دبلوم كلية مجتمع	البعد الاستباقي
			0.861	3.91	بكالوريوس	
			0.652	3.92	ماجستير	
			0.939	3.87	دكتوراه	
لا يوجد	0.919	0.167	1.246	3.07	دبلوم كلية مجتمع	البعد العدائي في التنافس
			0.806	2.96	بكالوريوس	
			0.624	2.99	ماجستير	
			0.853	2.96	دكتوراه	
لا يوجد	0.560	0.689	0.909	3.47	دبلوم كلية مجتمع	البعد الاستقلالي
			0.841	3.23	بكالوريوس	

			0.781	3.24	ماجستير	
			1.285	3.26	دكتوراه	
لا	0.298	1.235	0.978	4.02	دبلوم كلية مجتمع	فاعلية القرارات
يوجد			0.874	3.73	بكالوريوس	الاستراتيجية
			0.781	3.65	ماجستير	
			0.756	3.80	دكتوراه	

4-6-4 الخبرة

وتوضح نتائج الجدول (4-26) الفروق ذات الدلالة الإحصائية في أبعاد التوجه الريادي وفاعلية القرارات الاستراتيجية التي تعزى إلى عدد سنوات خبرة المديرين في الشركات التي يعملون فيها في الوقت الحاضر، وذلك كما يلي:

دلت نتائج تحليل التباين الأحادي حيث كانت قيمة $F = 3.899$ ، وقيمة $P > 0.05$ على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الإبداعي تعزى إلى متغير الخبرة، إذ بينت نتائج اختبار Tukey أن الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات لديهم توجه إبداعي أكثر من الأفراد الذين تزيد خبرتهم على 10 سنوات، كما دلت نتائج تحليل التباين الأحادي حيث كانت قيمة $F = 7.055$ ، وقيمة $P > 0.05$ على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستقلالي تعزى إلى متغير الخبرة؛ حيث بينت نتائج اختبار Tukey أن هناك فروقاً بين الأفراد ذوي الخبرة من " 5 سنوات فأقل" وكل من الأفراد ذوي الخبرة " من 5 سنوات إلى 10 سنوات" و "أكثر من 10 سنوات" وكانت لصالح الأفراد ذوي الخبرة من "5 سنوات فأقل".

وفي المقابل، لم تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي لكل من التوجه نحو المخاطرة والتوجه الاستباقي والتوجه العدائي في التنافس وفاعلية القرارات الاستراتيجية فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة؛ ولأغراض التوضيح، فعندما كانت قيمة $F = 0.874$ ، وقيمة

$P < 0.05$ دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه نحو المخاطرة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

جدول (4-26)

نتائج اختبار التباين الأحادي

الفروق الإحصائية لأبعاد التوجه الريادي التي تعزى إلى متغير الخبرة

المصدر الفرق	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	الخبرة	البعد
1-3	0.022	3.899	0.917	3.86	أقل من 5 سنوات	البعد الإبداعي
			0.940	3.65	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
			0.931	3.46	أكثر من 10 سنوات	
لا يوجد	0.418	0.874	0.771	2.86	أقل من 5 سنوات	البعد نحو المخاطرة
			0.780	2.69	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
			0.682	2.75	أكثر من 10 سنوات	
لا يوجد	0.081	2.544	0.820	4.13	أقل من 5 سنوات	البعد الاستباقي
			0.899	3.79	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
			0.826	3.90	أكثر من 10 سنوات	
لا يوجد	0.899	0.106	0.978	3.02	أقل من 5 سنوات	البعد العدائي في التنافس
			0.832	2.97	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
			0.764	2.96	أكثر من 10 سنوات	
1-2 1-3	0.001	7.055	0.709	3.59	أقل من 5 سنوات	البعد الاستقلالي
			0.999	3.08	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
			0.833	3.16	أكثر من 10 سنوات	
لا يوجد	0.131	2.052	0.854	3.89	أقل من 5 سنوات	فاعلية القرارات الاستراتيجية
			0.786	3.85	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
			0.897	3.64	أكثر من 10 سنوات	

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 مناقشة النتائج والاستنتاجات

2-5 التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 مناقشة النتائج

تناولت الدراسة الحالية بحث مجموعة من المتغيرات التي تم فحصها واختبارها من خلال قياس أثر أبعاد التوجه الريادي للمديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية على فاعلية القرارات الاستراتيجية، وفي ضوء تحليل البيانات والمعلومات التي تجمعت لدى الباحثة عبر الاستبانة التي صممت وفق أغراض الدراسة، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي ستتم مناقشتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة نتائج التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات الأثر للدراسة.

1 - جاءت النتيجة الأولى معبرة عن قبول الفرضية الرئيسية البديلة القائلة "تؤثر أبعاد التوجه الريادي للمديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية على فاعلية القرارات الاستراتيجية"، حيث فسر التوجه الريادي 64% من التباين الحاصل في الاستجابات المتعلقة بفاعلية القرارات الاستراتيجية؛ وترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة Miller (1983, P.780) التي وجدت أن التوجه الريادي يمثل منظوراً منظماً ينعكس على فلسفة الإدارة العليا الاستراتيجية التي ينتج عنها ممارسات وأساليب تدفع لأن تكون القرارات التي تصدرها المنظمة المعنية قرارات فاعلة.

2 - أما فيما يتعلق بالنتيجة التي أدت إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى البديلة القائلة "يؤثر البعد الإبداعي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، فقد فسر البعد الإبداعي 51.4% من التباين الحاصل في الاستجابات المتعلقة بفاعلية القرارات الاستراتيجية، كما تم قبول الفرضية الفرعية الثانية البديلة القائلة: إن البعد نحو المخاطرة للمديرين يؤثر على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية؛ وفسر البعد نحو المخاطرة 15.4% من التباين الحاصل في فاعلية القرارات الاستراتيجية، وتم كذلك قبول الفرضية الفرعية الثالثة البديلة القائلة بأثر البعد الاستباقي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية، حيث فسر البعد الاستباقي 59.9% من التباين الحاصل في فاعلية القرارات الاستراتيجية،

وتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة البديلة كذلك القائلة: "يؤثر البعد العدائي في التنافس للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية"، حيث فسر البعد العدائي في التنافس للمديرين 24.3% من التباين الحاصل في فاعلية القرارات الاستراتيجية، وتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة البديلة أيضاً، القائلة: "يؤثر البعد الاستقلالي للمديرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية"، إذ فسر البعد الاستقلالي 43.3% من التباين الحاصل في فاعلية القرارات الاستراتيجية.

وترى الباحثة أن هذه النتائج تتفق مع آراء جواد (2000, P.178، أ) التي تشير إلى أن التفكير الإبداعي يرفع نوعية القرارات الخاصة بمعالجة المشاكل والقضايا المنظرية، كما يرفع مستوى المشاركة فيما بين المديرين التي تتبلور من خلال إنجازات فرق العمل؛ ومثل هذه النتيجة تتقارب مع دراسة كل من (2006) Covin, Green and Slevin أيضاً.

3 - كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن كلاً من البعد الإبداعي والبعد الاستباقي كان لهما أثر إيجابي على أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث توقيتها وواقعيتها وتحقيقها للأهداف والمشاركة في اتخاذها، وأن ما يبرر هذا القبول هو أن هذه النتائج جاءت متقاربة مع دراسة (2002, P.71) Kemelgor التي اقترحت رفع درجة الاستباقية من خلال ربط التعرف على الفرص الجديدة بقدرة المنظمة على رصد البيئة وأحداثها والاتجاهات الحرجة فيها والقيام بجمع المعلومات عنها، وتحليلها في الوقت المناسب، وتنعكس نتائج هذه الممارسات على مستوى القرار في المنظمة؛ ويمكن تفسير ذلك من خلال نتيجة العلاقة الارتباطية التي تم التوصل إليها بين البعد الإبداعي والبعد الاستباقي، بما يعني أنهما يعملان سوياً على رفع مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية.

4 - وفي الوقت نفسه الذي بينت نتائج الدراسة أن البعد العدائي في التنافس كان له أثر سلبي على فاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث توقيتها، لم يظهر هذا الأثر على أبعاد فاعلية القرارات من حيث تحقيقها للأهداف وواقعيتها والمشاركة في اتخاذها؛ وتعتقد الباحثة أن السبب وراء هذه النتائج هو طبيعة السلوك الصادر عن المعنيين بشأن التوجه العدائي في التنافس؛ فإذا كان سلوكهم مندفعاً ومتسرعاً بقصد التغلب على الآخر والابتعاد عن الهدف الحقيقي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة، فإن من المؤكد أن يؤثر ذلك على فاعلية القرارات الاستراتيجية وخاصة في مجال توقيتها؛ فالغريزة العدائية عند المنافس تفقده الإحساس والتقدير الصحيحين للتوقيت.

وقد جاءت مثل هذه النتائج قريبة من دراسة كل من Krauss, Frese, Friedrich and Unger (2005) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين البعد العدائي في التنافس وهو الأعمال. وقد يكون سبب تلك النتيجة يعود إلى انخفاض القبول الاجتماعي لطبيعة السلوك التوجه العدائي في التنافس في الثقافات ذات الطبيعة المحافظة.

5 - وأظهرت نتائج الدراسة من ناحية أخرى أن البعد نحو المخاطرة كان له أثر سلبي على أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث واقعتها والمشاركة في اتخاذها، بينما لم يظهر له أي أثر على فاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث تحقيقها للأهداف وتوقيتها؛ وترى الباحثة أن سلبية التوجه نحو المخاطرة على فاعلية القرارات الاستراتيجية تقلل من واقعية القرارات، وتخفض زخم المشاركة في اتخاذها، ويندرج مع سلوك مخاطر غير محسوبة أن يتبنى القائد الإداري قرارات غير واقعية، لا تساعد على رصد بيئة الشركة بشكل معمق، وبالتالي تكون نتائج الرصد هذه مبنية على الصدفة والحظ، وأن سلوكا على هذه الشاكلة لا ينسجم مع السلوك المشارك في القرار الذي يتبلور من خلال نقاش الأفراد مجتمعين، وبأسلوب الأخذ والعطاء في النقاش، وتبادل وجهات النظر. وقد جاءت هذه النتائج قريبة من دراسة Marino, Strandholm Steensma, and Weaber (2002) التي تقترح أن يكون البعد نحو المخاطرة محسوباً وأن يتعد عن تبني أفكار عالية المخاطرة، وتعتمد مخرجاتها على الصدفة.

ثانياً: نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بفرضيات الفروق في أبعاد التوجه الريادي والتي تعزى إلى الخصائص التنظيمية للشركات المساهمة العامة الأردنية، والخصائص الشخصية لمديرها. الآن وبعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بفرضيات الأثر، يأتي هذا الجزء لمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها جراء اختبار فرضيات الفروق في أبعاد التوجه الريادي والتي تعزى إلى الخصائص التنظيمية للشركات المساهمة العامة الأردنية والخصائص الشخصية للمديرين في الشركات المساهمة العامة الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الإبداعي يمكن أن تعزى إلى تاريخ تأسيس الشركة، حيث كان البعد الإبداعي أعلى لدى الشركات التي كان تاريخ تأسيسها خمس سنوات فما دون، ووجدت الباحثة أن هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة كل من Acs and Audretsh

(in Chadwick, Barnett, and Dwyer, 2001, P.6) التي بينت أن الشركة الفتية أكثر إبداعاً من الشركة التي كانت سنوات عمرها أطول، لأن الشركات حديثة التأسيس تسعى إلى بناء ثقافة الولاء للزبون من خلال طرح منتجات وخدمات جديدة، أو إدخال تعديلات جذرية عليها تلبي حاجات الزبون، أما الشركات الأطول عمراً، فهي تعتمد على ما تم بناؤه سابقاً من سمعة ومكانة في السوق، وسعيها إلى تسويق منتجاتها وخدماتها الحالية لتعزيز بقائها ومكانتها في السوق.

2 - أظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الإبداعي تعزى إلى متغير حصول الشركة على جوائز تقديرية في مجال الإبداع والتميز؛ إلا أن نسبة الشركات التي حصلت على جوائز تقديرية في مجال الإبداع كانت منخفضة. وتعتقد الباحثة أن الإنخفاض في النسبة يعود إلى ضعف اهتمام القيادات الإدارية بنشاطات البحث والتطوير، وذلك كما أشارت استجابات الشركات المبحوثة على استبانة الدراسة، وقامت الباحثة بمناقشة الأسباب الكامنة وراء هذا الضعف، وذلك من خلال عرضها على الصفحات من 86 إلى 87.

3 - كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الإبداعي تعزى إلى الجنس، حيث تبين أن الإناث أكثر توجهاً نحو الإبداع من الذكور، ولاحظت الباحثة أن هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة Marino, Strandholm, Steensma & Weaver (2002, P.155)، التي وجدت أن الخصائص الذكورية لدى الأفراد تضعف التوجه الريادي، بسبب الحالة الذهنية المرتكزة على النجاح والفوز والانتصار والتغلب على الآخر، إلى جانب حالة الإنفرادية لدى حاملي الخصائص الذكورية التي تخفف من متطلبات التوجه الريادي الذي يحتاج إلى عقلية منفتحة تقوم على المشاركة وقبول الآخر.

4 - وجاءت نتائج الدراسة معبرة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الإبداعي تعزى إلى المؤهل العلمي الذي يحمله الفرد، حيث بينت تلك النتائج أن الأفراد الذين يحملون دبلوم كلية مجتمع لديهم توجه إبداعي أكثر من الأفراد الذي يحملون مؤهلات عالية؛ وقد تبدو هذه النتيجة غريبة، إلا أن الواقع العملي للدراسة أكد ذلك. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الأفراد الذين يحملون دبلوم كلية مجتمع يسعون إلى بذل جهود مضاعفة في مجال عملهم لتقليص الفجوة فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، والعمل على اكتشاف الفرص والمجالات التي تميزهم عن زملائهم من حملة المؤهلات العلمية الأعلى؛ هذا فضلاً عن أن مثل هؤلاء الأفراد قد يملكون مواهب لا يملكها أصحاب المؤهلات العلمية الأخرى، إلا أنهم قد يكونون تعثروا في تحصيلهم العلمي لسبب أو لآخر مما منعهم من استكمال دراساتهم العليا؛ وتعتقد الباحثة أن هذه الظاهرة قد تحتاج إلى مزيد من البحث والفحص مستقبلاً.

5- وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الإبداعي تعزى إلى الخبرة، إذ بينت هذه النتائج أن الأفراد الذين تقل خبراتهم عن خمس سنوات، لديهم توجه إبداعي أكبر، مقارنة بمن لديهم سنوات خبرة تزيد على خمس سنوات. وربما يكون السبب في هذه النتيجة يعود إلى رغبة هؤلاء الأفراد في إثبات وجودهم في الشركات التي يعملون فيها، كونهم لا يزالون حديثي العهد، لاسيما وأن جزءاً منهم تم استقطابهم من شركات أخرى للإفادة من خبراتهم التي تراكمت لديهم خلال عملهم في الشركات، وإذا لم يظهروا تميزاً وإبداعاً ملفتاً في أعمالهم، فقد يتم استبدالهم لاحقاً أو يستغنى عنهم.

6 - وعبرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد نحو المخاطرة تعزى إلى نوع القطاع، حيث كان التوجه نحو المخاطرة أعلى لدى قطاع الصناعة منه لدى قطاع المال والخدمات، وترى الباحثة أن هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة كل من Chadwick, Barnett and Dwyer (2001) التي أظهرت أن الشركات المالية، كالبنوك وشركات التأمين التي تشكل الجزء الأكبر من قطاع المال، تميل عادة إلى اتخاذ أوضاع استراتيجية محافظة Conservative Strategic Positions، وتنخفض فيها حالة التوجه نحو المخاطرة. وتعتقد الباحثة أن السبب وراء ذلك يعود إلى طبيعة عمل البنوك وشركات التأمين التي تعتمد خلال ممارستها لأعمالها على أموال زبائنها الواجبة الدفع في وقت لاحق، مما يجعل هذه الشركات تأخذ الحذر في تشغيل واستثمار هذه الأموال، وتبتعد عن المجالات التي فيها نوع من المخاطرة، أو التي تضعها في حالة مساءلة من قبل المتعاملين معها.

7 - كما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشأن البعد نحو المخاطرة تعزى إلى متغير حصول الشركة على براءة اختراع. وتعتقد الباحثة أن هذه الفروق تنسجم ومضمون التوجه نحو المخاطرة الذي يميل إلى الاستثمار في مشاريع جديدة تولد منتجات أو خدمات غريبة لم تطرح في السوق من قبل؛ وبالتالي فإن هناك نوعاً من المخاطرة في سلوك الزبون الذي قد يقبل المنتج أو يرفضه، ويعرض مركز الشركة المعنية إلى نوع من القلق.

8 - وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص البعد نحو المخاطرة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذ عكست النتائج أن الأفراد الذين يحملون درجة الماجستير هم أكثر توجهاً نحو المخاطرة من الآخرين الذين يحملون مؤهلات أخرى. وتعتقد الباحثة أن هذه النتيجة لا تتعارض مع وجود توجه إبداعي أكثر عند الأفراد الذين يحملون دبلوم كلية، ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد الذين يحملون درجة الماجستير قد اكتسبوا خلال دراستهم معارف بالأساليب التي تساعد على احتساب درجة المخاطرة في المشاريع التي يرغبون التعامل معها، بحيث تجعلهم أكثر قدرة على اتخاذ قرارات جريئة.

9 - وأشارت نتائج التحليل الإحصائي أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الاستباقي تعزى إلى متغير تاريخ التأسيس، حيث تبين أن البعد الاستباقي كان أعلى لدى الشركات التي مضى على تأسيسها خمس سنوات فما دون منه لدى الشركات التي مضى على تأسيسها أكثر من عشر سنوات. وقد يكون السبب وراء هذه النتيجة الحاجة الماسة لدى الشركات الفتية لبناء قاعدة معرفية عريضة حول العوامل البيئية المختلفة التي لا تزال تحيط بها، وبما يمكنها من أن تصبح قادرة على التنبؤ بالأوضاع المستقبلية لاسيما وهي ما زالت في بداية الطريق.

10 - وبينت نتائج التحليل الإحصائي كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الاستباقي تعزى إلى متغير حصول الشركة على براءة اختراع؛ وتحاول الباحثة ان تفسر هذه النتيجة اعتماداً على طبيعة سلوك التوجه الاستباقي الذي يدفع الشركات منذ بداية عهدها في الأعمال، نحو توقع حاجات السوق المستقبلية قبل منافسيها، وهي تسعى إلى تفعيل نشاطات البحث والتطوير الكفيلة بتوليد براءة الاختراع، كأرض خصبة لجميع المنتجات أو الخدمات الجديدة والمبتكرة، وأن الاندفاع نحو ممارسة هذا السلوك يأتي سابقاً لأي سلوك آخر قد يصدر عن الأطراف الأخرى.

11 - كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الاستباقي تعزى إلى متغير العمر؛ إذ يتضح أن التوجه الاستباقي أعلى لدى الفئة العمرية من (41-50) من المديرين؛ وقد يكون السبب وراء ذلك هي طبيعة الفئة العمرية التي غالباً ما يتم وصفها بالرشيدة والعاقلة والمتأنية والمندفعة لأن تكون ملمة إلى حد ما بمعظم الظروف التي تتعامل من خلالها مع القضايا والحالات التي تواجه منظماتها.

وبينت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد العدائي في التنافس تعزى إلى متغير العمر أيضاً؛ حيث تبين أن البعد العدائي في التنافس كان أعلى في الفئة العمرية من 31-40 من المديرين، وأن وجوده في هذه الفئة له ما يبرره؛ وقد يكون السبب وراء هذه النتيجة يعود إلى طبيعة الفئة العمرية (31-40) التي تعدّ فئة الشباب التي تتصف بالسلوك السريع المندفع، وترتفع عندها حالة التحدي والتنافسية، واتخاذ مواقف عدائية تجاه المنافسين. ولقد وجد الباحثون Hisrich, Michael and (2005) Shepherd أن الفرد الريادي غالباً ما يندفع نحو عمله الريادي وهو في الفئة العمرية من 25-40 سنة.

12 - وأشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد العدائي في التنافس، تعزى إلى متغير توافر وحدة خاصة تتولى نشاطات البحث والتطوير، تمكنها من الحصول على براءة اختراعات، ولاحظت الباحثة أن هذه النتائج تتفق مع مضمون البعد العدائي في التنافس الذي طرحه كل من Lumpkin and Dess (1996)؛ بمعنى أن بعد العدائي في التنافس يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية، ويرفع درجة اليقظة لنتائج الإبداع والابتكارات المقدمة للسوق التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال نشاطات البحث والتطوير، وقد لاحظت الباحثة أن عدد الشركات المبحوثة التي حصلت على براءة اختراعات وسجلت بأسمائها كان ثلاث شركات فقط، وتحديدًا في قطاع صناعة الأدوية، وقد استشفت الباحثة من خلال المناقشات التي أجرتها مع القيادات الإدارية أن السبب الرئيس وراء انخفاض عدد الشركات الحاصلة على براءة اختراعات هو ضعف نشاطات البحث والتطوير، وقامت الباحثة بمناقشة الأسباب الكامنة وراء ذلك على الصفحتين 86-87.

13 - وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الاستقلالي تعزى إلى متغير تاريخ التأسيس، حيث وجدت الدراسة أن البعد الاستقلالي كان أعلى لدى الشركات ذات العمر التأسيسي الذي لا يتجاوز خمس سنوات فما دون، مقارنة مع العمر التأسيسي الذي يتجاوز عشر سنوات.

14 - ووجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في البعد الاستقلالي تعزى إلى متغير المخصصات والنفقات السنوية على البحث والتطوير، حيث كان التوجه الاستقلالي أعلى لدى الشركات التي كانت نفقاتها السنوية أكثر من 20% من إيراداتها، مقارنة مع الشركات التي كانت نفقاتها السنوية أقل من 10%. وتعتقد الباحثة أن الشركات التي تتخذ قراراً بإنفاق أكثر من 20% من إيراداتها على مجال البحث والتطوير، لا بد أن تكون متحررة من الكثير من القيود التنظيمية على سياسة الإنفاق بشأن القضايا البحثية، وأن مثل هذه الشركات تتمتع بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات حول ذلك الإنفاق.

15 - ووجدت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في البعد الاستقلالي تعزى إلى متغير حصول الشركة على براءة اختراع، وأن النشاط الذي يسعى إلى إيجاد براءة اختراع من قبل الشركات له متطلبات عديدة، ويستدعي قراراً إدارياً يستند إلى الجرأة والاستقلالية، إذ أوضحت دراسة كل من Lee and Peterson (2000) أن البعد الاستقلالي

هو توجه يتصف بالحرية في السلوكيات المطلوبة لتوليد مشاريع جديدة ومغامرة، وصولاً إلى حصول الشركة على براءة اختراع مما يؤشر إلى امتلاكها روحاً مستقلة في تصريف أعمالها.

16 - وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشأن البعد الاستقلالي تعزى إلى متغير العمر، حيث كان البعد الاستقلالي أعلى لدى الفئة العمرية من 31-40، التي يمكن اعتبارها الفئة الفتية التي تسعى إلى ممارسة أساليب إدارية أقل تحفظاً وسيطرةً من الأساليب القديمة التقليدية المتحفظة، حيث جاءت بعض الدراسات مؤيدة لتحقق الجدوى من الأساليب غير التقليدية في الإدارة التي هي بحاجة إلى أفراد مندفعين نحو المخاطرة واتخاذ قرارات جريئة.

17 - كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الاستقلالي تعزى إلى متغير الخبرة، حيث كان البعد الاستقلالي أعلى عند الأفراد ذوي الخبرة التي لا تتجاوز خمس سنوات، مقارنة بالأفراد الذين تزيد خبراتهم على خمس سنوات. ويمكن القول هنا إن للبعد الاستقلالي ما يبرره في العمل الإداري أكبر مما يبرره التوجه الاعتمادي الذي لا يسير باتجاه تطوير المنظمة.

18 - وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية القرارات الاستراتيجية تعزى إلى متغير تاريخ التأسيس، حيث كانت فاعلية القرارات الاستراتيجية أعلى لدى الشركات ذات العمر التأسيسي الذي لا يتجاوز خمس سنوات، مقارنة بالشركات ذات العمر التأسيسي الذي يزيد على عشر سنوات؛ ويمكن أن يدل ذلك على أن الشركات حديثة التأسيس تتخذ قرارات استراتيجية هي لا تزال في بداية الطريق، وهي مندفعة نحو ترسيخ وجودها، ولا تستطيع أن تتحمل أخطاء كبيرة قد تؤثر في مسار أعمالها المستقبلية.

ووجدت الدراسة كذلك فروقاً ذات دلالة إحصائية في فاعلية القرارات الاستراتيجية تعزى إلى متغير حصول الشركة على براءة اختراع، وذلك لأن الشركة التي تدخل مجال الإبداع والاختراع الجديدين لابد أن تكون ساعية إلى اتخاذ قرارات استراتيجية نافذة بشأن الإبداعات والاختراعات التي تقدمها توطيداً لمكانتها في السوق، وهذا يرتبط بموضوع ترسيخ وجودها في السوق.

19 - كما لاحظت الباحثة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات بشأن فاعلية القرارات الاستراتيجية تعزى إلى متغير الجنس، حيث تبين أن الإناث يتخذن قرارات استراتيجية أكثر فاعلية من الذكور، ولقد دلت نتائج الدراسة أيضاً على أن عدد الإناث اللواتي

يصلن إلى مراكز قيادية في الشركات المساهمة العامة الأردنية هو قليل مقارنة بالذكور، وبالتالي فإنه لمن الطبيعي أن تتوخى القيادات النسوية الحذر عند اتخاذ أي قرار، كونها مراقبة من قبل القيادات الذكورية التي لن تبرر لها أية زلة في عملية اتخاذ القرار، ولذلك تسعى القيادات النسوية دوماً إلى العناية بالقرارات، كما وجدت الدراسة فروعاً ذات دلالة إحصائية في فاعلية القرارات الاستراتيجية تعزى إلى متغير العمر، حيث كانت فاعلية القرارات الاستراتيجية أعلى لدى الفئة العمرية من 41-50 سنة؛ وقد يكون السبب وراء ذلك عائداً إلى درجة ومستوى الخبرة التي تراكمت لديها. وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية؛ فوفقاً للعادات والتقاليد والديانات، يتم وصف هذه الفئة العمرية بالعقلانية والحكمة والمسؤولية، وأن الفرد عادةً ما يصل إلى نضج عقلي، ويصبح أكثر قدرة على اتخاذ القرارات تكون أقرب ما يكون إلى الصواب، وهو في الأربعينيات من عمره، حيث يقول سبحانه وتعالى: "ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً حملته أمه كرهاً ووضعته كرهاً وحمله وفصاله ثلاثون شهراً حتى إذا بلغ أشده وبلغ أربعين سنة قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأصلح لي في ذريتي إني تبت إليك وإني من المسلمين" (سورة الأحقاف، آية 15).

2-5 التوصيات:

يمكن تقديم التوصيات الآتية التي أعتقد بجدواها للشركات مجتمع الدراسة، وفيما يلي صياغة لهذه التوصيات:

- ضرورة تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية سلوكيات التوجه الريادي بشكل خاص، والشركات في الأردن بشكل عام، ومحاولة الاستفادة من مخرجاته في رفع فاعلية قراراتها الاستراتيجية والذي يتحقق من خلال التفكير المبدع وإدراك بيئتها الخاصة.
- تشكيل ثقافة تنظيمية تسهم في تنمية الروح الريادية عند مديري الشركة وتعزيز روح المشاركة للإدارة العليا.
- منح العاملين مساحة من الحرية والاستقلالية في عملهم، وتخصيص وقت مناسب أسبوعياً يجتمع فيه المعنيون لمناقشة كل ما هو جديد وفق برنامج يعد مسبقاً حتى يصبح جزءاً من ثقافة الشركة.

- تقترح الباحثة إيجاد قنوات اتصال متنوعة بين العاملين تتمتع بالمرونة، بحيث تسمح بتدفق الأفكار المبدعة ونقلها بسهولة وحرية، ويجري عبر تلك القنوات تبادل الآراء الجديدة دون أية تحفظات، وكذلك العمل على العمل بناء قنوات اتصال ذات اتجاهين بين العاملين والمديرين، بحيث تسمح لهم بطرح أفكارهم، ونقلها إلى إداراتهم دون معوقات تنظيمية و إدارية.
- تفعيل دور الجامعات والمعاهد في مجال البحث والتطوير من خلال الشراكة بين الشركات والجامعات، مما يساعد على تحويل الأفكار المبدعة في الأبحاث والدراسات من مجرد أفكار نظرية، إلى جعلها نماذج أولية ذات صبغة عملية يمكن تطويرها وتسويقها بصيغ معرفية ومعلومات مستهدفة داعمة لنجاح الشركات.
- تخصيص ميزانيات مناسبة لنشاطات وحدة البحث والتطوير في الشركات، وتزويدها بالكوادر المؤهلة والمختصة في مجال البحث والتطوير، ومنح الجهاز الإداري للوحدة صلاحيات تسمح له العمل باستقلالية دون ضغوطات تنظيمية وإدارية.
- ضرورة تبني إدارة الشركات البعد نحو المخاطرة عند التفكير بتبني مشاريع ريادية تسهم بنقل الشركة من وضع استراتيجي إلى وضع أفضل مع أهمية تهيئة مستلزمات نجاحها.
- ولتمكين إثارة سلوك البعد الاستباقي والبعد العدائي في التنافس للمديرين، فمن الطبيعي وضع خطة عمل واضحة المعالم تساعد على اكتشاف الفرص واستثمارها قبل أن تقوم الشركات المنافسة الأخرى بذلك، والأخذ بالاعتبار نشاطات البحث والتطوير، وبناء شبكة علاقات متينة مع الموردين الملتزمين بمسيرة التطوير والتجديد، بحيث ينعكس ذلك إيجاباً على جميع الأطراف المعنية.
- تحقيق التوازن بين سياسة استقطاب الخبراء وأصحاب الأفكار المبدعة من خارج الشركة، والعمل على وضع نظام حوافز خاص للمبدعين في الشركة، بحيث يحقق النظام طموحاتهم الشخصية، ويقدر جهودهم، ويولد لديهم إحساساً بالعدل والمساواة.
- بناء نظام تعيين يتضمن معايير للتوجه الريادي، يكشف عن مدى تمتع من يتم اختياره بالتوجه الريادي، مع ملاحظة أن يكون للمعايير المختارة وزن لا يستهان به لأغراض البت بأمر تعيينهم، أو الاستعانة بها في أعمال التقييم السنوي للعاملين، وبما يجاري المسار المهني والوظيفي للفرد في الشركة.

- قيام القيادات الإدارية بتخصيص الوقت الكافي للاطلاع على الأعمال الإبداعية ودراساتها، وكذلك مناقشة أفكار العاملين التي يستشف منها التجديد والابتكار، والعمل على تنقيتها وفرزها، وبما يؤمن وضع المفيد منها موضع التنفيذ، دون الانهماك في الأعمال الروتينية اليومية التي يمكن تصريفها بسهولة من قبلهم، أو ممّن لهم الصلاحية الكافية بذلك.
- العمل على تبني سياسة دفع الإناث المقتدرات إلى المراكز القيادية، وخصوصاً اللواتي يتوافر لديهن توجه ريادي عال، وتبني أسلوب التعامل معهن على أساس سلوكي يتمثل في امتلاكهن قدرة على نقل الشركة إلى وضع أفضل بدلاً من التحيز نحو الذكور من المؤهلين في تبوؤ المناصب القيادية العليا.
- لما كانت الشركات المساهمة العامة الأردنية لا تشجع التوجه الاستقلالي والتوجه نحو المخاطرة، كان لابد من التركيز على إعداد وتفعيل دورات تدريبية تعمل على تطوير وتغيير أفكار القيادات الإدارية، وإقناعها بأهمية تنمية التوجه الاستقلالي لدى القيادات الإدارية الأخرى، وتوجّها نحو المخاطرة في المشاريع الريادية؛ هذا إلى جانب تطوير مهارات القيادات الإدارية ومهارات العاملين عامة، للتعامل مع الأساليب الكمية والتطبيقات الحاسوبية التي تساعد على تقدير درجة المخاطرة وبدرجة من الدقة. أما البحوث والدراسات المقترحة فتتلخص بما يأتي:
- إجراء دراسات مماثلة على منظمات أخرى في القطاع العام في الأردن والعالم العربي، من شأنها أن تكشف عن فروق التوجه الريادي في القطاعين العام والخاص، ومدى إمكانية تنمية التوجه الريادي في القطاع العام الذي هو أحوج ما يكون إلى تطوير التفكير الريادي للخروج من حالة الجمود البيروقراطي.
- القيام ببحوث أخرى تتناول كل بعد من أبعاد التوجه الريادي بمعزل عن الآخر، وقياس الفروق فيما بينها، وإجراء بحوث في التوجه الريادي وأبعاده في قطاع واحد فقط تجنباً للاختلافات التي واجهت الباحثة في دراستها الحالية عندما تناولت ثلاثة قطاعات مختلفة.
- استحداث مساق على مستوى الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) في مجال الريادة المؤسسية، لتطوير قدرات الدارسين نحو تفعيل التوجه الريادي، والإفادة من مخرجات المساق في رسم معالم الطريق نحو مستقبل الجيل القادم.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

بورصة عمان، (2007)، التقرير السنوي (2007).

www. ase.com.jo. cited on 1/4/2008

جواد. شوقي ناجي (أ)، (2000). إدارة الأعمال: منظور كلي. دار ومكتبة الحامد

للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص. 1-501.

جواد. شوقي ناجي (ب)، (2000). إدارة الاستراتيجية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص.

1-396.

الحكومة الأردنية، أ، (1997)، قانون الشركات الأردني رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته لغاية القانون رقم

(17) لسنة 2003، المادة (90) والمادة (188).

www.arblaws.com cited on 13/3/2008

الحكومة الأردنية، ب، (2002)، قانون الأوراق المالية والانظمة والتشريعات رقم (7) لسنة 2002، المادة

(7).

www.arblaws.com cited on 13/3/2008

دائرة الإحصاءات العامة الأردنية، (2008). الأردن بالارقام، مؤشرات اقتصادية (2006).

www.dos.gov.jo cited on 5/4/2008

الدهان. أميمة، (1992). نظريات منظمات الأعمال. مطبعة الصفدي، عمان الأردن،

ص. 1-239.

رستم. مروة احمد، ومعد. نسيم برهم، (1998). الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة. منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.

الرشيد. عادل، (2000). اتخاذ القرار في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية غير المدرجة في دليل سوق عمان المالي. دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 27، العدد 1، ص. 187-209.

السالم. مؤيد سعيد، (1999). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 1، ص. 98-113.

سكارنة. بلال، خلف. (2005). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن. رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن. (غير منشورة)

الشيخ. فؤاد نجيب، (2004). ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن. المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع 1، حزيران، ص. 47-72.

الصرايرة. أكثم عبد المجيد، (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية. مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع، ص. 187-239

عبد الفتاح. نبيل عبد الحافظ، (1993). البعد الاستراتيجي لعملية اتخاذ القرارات. الإداري، عدد خاص، العدد 55، ص. 91-133.

العداسي، حسن، (1986). قياس كفاءة الهياكل التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

كنعان. نواف, (2003). اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق. مكتبة دار الثقافة, عمان, الأردن. ص. 1-373.

مبارك. مجدي عوض, (2005). واقع الريادة في بيئة الأعمال الأردنية. رسالة ماجستير, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.

مخامرة. محسن, والدهان. أميمة, (1988). العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية. دراسات, المجلد الخامس عشر, العدد الثاني, ص. 151-174.

مركز الملك عبدالله الثاني, (2008), جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع خاص.
www.kaaps.o cited on 1/4/2008

المغربي. عبد الحميد, عبد الفتاح, (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. مجموعة النيل العربية. ص. 1-319.

النظاري. محمد, (1990). نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القرارات في المصارف التجارية الأردنية. رسالة ماجستير, الجامعة الاردنية, عمان, الأردن.

هيئة شباب كلنا الأردن, (2008), صندوق تمويل المشاريع الريادية, ص. 1-2.

www.allyouth.jo cited on 8/4/2008

وكالة الانباء الأردنية/بتراء, (2008). الاقتصاد الأردني. ص. 1-8.

www. petra.gov.jo cited on 8/4/2008

يونس. طارق, شريف, (2002). أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار. دار الكتاب الثقافي. اربد, الأردن. ص. 1-234.

Altinay, Levent and Altinay, Mehmet. (2004). **The Influence of Organizational Structure on Entrepreneurial Orientation and Expansion Performance.** International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 16(1): P. 334-344.

Aragon-Correa, Juan Alberto. (1998). **Strategic Proactivity and Firm to the Natural Environment.** Academy of Management Journal, Vol.41, P. 556- 567

Audretsch, David B. (2004). **Sustaining Innovation and Growth: Public Policy Support for Entrepreneurship.** Industry and Innovation, September, P. 1-19
www.findarticles.com cited on 4/8/2006

Bednarzik, Robert W. (2000). **The Role of Entrepreneurship in U.S. and European Job Growth.** Monthly Labor Review. July.
www.findarticles.com cited on
4/8/2006

Becherer, Richard C. and Maurer John G. (1998). **The Moderating Effect of Environmental Variables on The Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-led Firms.** Entrepreneurship Theory and Practice, P. 47-58

Breen, John P. (2004). **Enterprise, Entrepreneurship and Small business: Where are The Boundaries?**. Int. Journal Entrepreneurship and Small Business, vol. (1): P. 21-34

Buchanan, David., & Huczynski, Andrzej. (2004). **Organizational Behaviour An Introductory Text**. 5th edition, Prentice Hall, P. 1-959

Chadwick, Ken., Barnett, Tim & Dwyer, Sean.(2001).
Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture, and Firm Performance: An Empirical Study in the Banking Industry.
Journal of Applied Management and Entrepreneurship, October, vol. 6(3): P. 1-15.

Charlene, L. Nicholls-Nixon. (2005). **Rapid Growth and High Performance: The Entrepreneur's Impossible Dream?** Academy of Management Executive, vol. 19: P. 77-89.

Clifford, Jim. (1978). **Decision Making in Organizations**. Longman Group, London.

Cochran, W. G. (1977) **Sampling Techniques** (3rd edition), New york, Wiley.

Cooper and Gascon (1992) in Quince, Thelma & Whittaker, Hugh.(2003). **Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs' Intentions and Objectives**. ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Working Paper No. P. 271. 1-25.

www.google.com cited on 12/8/2006

Covin, J. G., Green, Kimberly, M. & Slevin, Dennis P.(2006).
Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship, Entrepreneurship Theory and Practice, P. 57-81

Covin, J. G, & Miles, Morgan, P. (1999). **Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage**, Entrepreneurship: Theory and Practice, Spring.

Covin, J. G, & Slevin, D. (1991). **A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior**. Entrepreneurship: Theory and Practice, vol. 16(1): P. 7-24.

Dess, Gregory G. & Lumpkin G. T. (2005). **The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship**, Academy of Management Executive, vol. 19(1): P. 147-156.

Drury, Colin. (1988). **Management and Cost Accounting** (second edition), Chapman & Hall, Singapore.

Frese, Michael. (2002) **Psychological Success Factors of Small Scale Business in Namibia: The Roles of Strategy, Process, Entrepreneurial Orientation and The Environment**, Journal of Development Entrepreneurship, October. P. 1-12.

www.findarticles.com cited on 13/2/2006

Gudmunkson, Donald.(2003). **Innovation in Small Businesses: Culture and Ownership Structure Do Matter**. Journal of Development Entrepreneurship, April. P. 1.

www.findarticles.com cited on 13/2/2000

Hair, J.F., Jr, Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1995), **Multivariate Data Analysis with Readings** (4th ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Harrison, N. and Samson D. (2002). **Technology Management: Text and International Cases**, McGraw Hill.

Harvey, Don and Brown Donald R. (2001). **An Experiential Approach to Organization Development** (6th edition), Prentice-Hall, , New Jersey.

Helms, Marilyn M. (2003). **The Challenge of Entrepreneurship in a Developed Economy: The Problematic Case of Japan**. Journal of Development Entrepreneurship, Dec.

www.findarticles.com cited on 13/2/2006

Hisrich, Robert D. Peters, Michael P. and Shepherd, Dean A. (2005). **Entrepreneurship** (sixth edition), McGraw-Hill, New York.

Hunter, Andrea Smith.(2003). **A Psychological Model of Entrepreneurial Behavior**. Journal of the Academy of Business and Economics, April. P.

1-10.

www.findarticles.com cited on 4/8/2006

Jogarathnam, Giri. & Ching-Yick, Tse Eliza. (2006). **Entrepreneurial Orientation and The Structuring of Organizations Performance Evidence from The Asian Hotel Industry**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18(6): 454-468.

Johnson, Gerry. and Scholes Kevan. (2002). **Exploring Corporate Strategy** (6th edition), The Financial Times Prentice Hall, , United Kingdom.

Kemelgor, Bruce H. (2002). **A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation between Selected Firms in the Netherlands and the USA**. Entrepreneurship and Regional Development, 14, 67-87.

Klepper, Steve. (1996). **Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle**, American Economic Review, 86(3): 562-583.

Krauss, Stefanie I., Frese, Michael., Friedrich, Christian and Unger, Jens M. (2005). **Entrepreneurial Orientation: A Psychological Model of Success among Southern African Small Business Owners.** European Journal of Work and Organizational Psychology, 14(3): 315-344.

Kreiser, Patrick M., Marino, Louis D. & Weaver Mark K. (2002). **Reassessing The Environment-EO Link: The Impact of Environmental Hostility on The Dimensions of Entrepreneurial Orientation.** Academy of Management Proceedings 2002 ENT: G1-G6

Kreiser, Patrick M. (2002). **Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-country Analysis.** Entrepreneurship: Theory and Practice.
www.google.com cited on 15/5/2007

Lan Li, Ching-Yick Tse Eliza and Yan Gu Bao. (2006). **The Relationship Between Strategic Planning and Entrepreneurial Business Orientation.** The Chinese Economy, vol. 39, no.6, 70-82.

Lee, Sang M. and Peterson, Suzanne. (2000). **Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness.** Journal of World Business, Winter, Vol. 35, Issue 4, 1-15

Leibenstein (1968) in Tang, Linghui. (2004). **Venture Entrepreneurship, Innovation Entrepreneurship and Economic Growth**. Journal of Development Entrepreneurship, Aug:1-15.
www.findarticles.com cited on 10/2/ 2006

Longenecker, Justin G. and Pringle, Charles D. (1984). **Management** (6th edition), Charles E. Merrill Publishing Company, A Bell & Howell Company, Columbus, Ohio.

Lumpkin, G.T. & Dess, Gregory.G. (1996). **Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance**. Academy of Management Review, 21(1): 135-172.

Lumpkin, G. T. & Erdogan, Berrin.(1999). **If not Entrepreneurship, Can Psychological Characteristics Predict Entrepreneurial Orientation?**, University of Illinois, Chicago, college of Business Administration:P. 1-17.

www.google.com cited on 1/11/2006

Lumpkin, G.T., Wales & Ensley. (2006). **Entrepreneurial Orientation Effects on New Venture Performance: The Moderating Role of Venture Age**. Academy of Management Best Conference Paper 200 ENT: N1-N6.

Lyon, Douglas, W., Lumpkin, G. T. and Dess, Gregory, G. (2000). **Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process.** Journal of Management, Vol. 26. No. 5, P. 1055-1085.

Marino, Louis. Strandholm, Karen. Steensma H. Kevin & Weaver, K. Mark. (2002). **The Moderating Effect of National Culture On The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Strategic Alliance Portfolio Extensiveness.** Entrepreneurship Theory and Practice, P. 145-160.

Miller, Danny. (1983). **The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms.** Management Science, Vol 29, No.7: P. 770-791.

Miller, Danny and Friesen, Peter. (1978). **Archetypes of Strategy Formulation.** Management Science, Vol.24, No.9: P. 921-933.

Quince, Thelma & Whittaker, Hugh.(2003). **Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs' Intentions and Objectives.** ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Working Paper No. P. 271. 1-25.

www.google.com cited on 12/8/2006

Sandberg & Hofer (1987). in Lumpkin and Erdogan.(1999) **If not Entrepreneurship, Can Psychological Characteristics Predict Entrepreneurship Orientation?**. University of Illinois, Chicago, college of Business Administration: P. 1-17.
www.google.com cited on 1/11/2006

Shane, Scott, Venkataraman, S. and MacMillan, Ian. (1995).
Cultural Differences in Innovation Championing Strategies,
Journal of Management, Vol.21, No. 5, P. 931-952

Sitkin, Sim, B. and Weingart, Laurier R. (1995). **Determinants of Risky Decision-Making Behavior: A Test of The Mediating Role of Risk Perceptions and Propensity**. Academy of Management Journal, Vol. 38, N.6, P. 1573-1592.

Stoica, Michael. (2004).**Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises**. Journal of Development Entrepreneurship, Dec:1-7.
www.findarticles.com cited on 10/2/2006

Tang, Linghui.(2004).**Venture Entrepreneurship, Innovation Entrepreneurship and Economic Growth**. Journal of Development Entrepreneurship, Aug:1-15.
www.findarticles.com cited on 10/2/2206

Thornberry, Neal. (2006). **Lead Like An Entrepreneur Keeping The Entrepreneurial Spirit Alive Within The Corporation** (1st edition), McGraw-Hill.

Weaver, K. Mark, Dickson, Pat H. and others.(2001).**Where are The Entrepreneurs? A Ten Country Comparison of The Dimensions of The Entrepreneurial Orientations or Owner/Managers in Small and Medium Enterprises.** Submitted to: 46th International Council for Small Business
www.google.com cited on 15/10/2006

Zahra, Shaker A.(1993). **A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension.** Entrepreneurship: Theory and Practice, 17(4), P. 5-21

Wickham, Philip, A. (2001). **Strategic Entrepreneurship** (2nd edition), Prentice Hall, Pearson Education,. P. 1-420.

(الملاحق)

ملحق (1)

قائمة بأسماء محكمي استبانة الدراسة

اسم المحكم	الرتبة	الجامعة
د. احمد القطامين	أستاذ	جامعة مؤتة
د. محمد ابو صالح	أستاذ	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د. نعمة عباس الخفاجي	أستاذ	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د. سليمان عبيدات	أستاذ	الجامعة الأردنية
د. عبد الباري درة	أستاذ	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د. احمد ماهر طاقة	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
د. سعاد البرنوطي	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د. صباح محمد موسى	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د. صباح حميد علي	أستاذ مشارك	جامعة البتراء

* تم إدراج اسماء الاساتذة محكمي الاستبانة بحسب اللقب العلمي وحروف اللغة العربية

ملحق (2)

استبانة الدراسة

السادة شركة..... المحترمين،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان " أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية" لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال من جامعة عمان العربية للدراسات العليا. وتهدف الاستبانة إلى جمع المعلومات اللازمة لاستكمال الدراسة.

ونظراً لما تلمون به من معارف وخبرات تمارسونه من مهام في هذا المجال، يرجى التفضل بالاجابة على فقرات الاستبانة، مما يساعد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم سلفاً تعاونكم وعنايتكم بالبحث العلمي مع التقدير

الجزء الأول

معلومات عامة عن الشركة

يرجى وضع دائرة حول الإجابة المناسبة

1. تعمل الشركة في القطاع

أ. المالي ب. الصناعة ج. الخدمات

2. كم مضى على تأسيس الشركة

أ. من خمس سنوات فأقل ب. من 6 سنوات - 10 سنوات ج. أكثر من 10 سنوات

3. هل تتوفر للشركة وحدة خاصة تقوم بالبحث والتطوير

أ. نعم ب. لا

في حالة الاجابة بلا بيان سبب عدم وجوده

4. كم تبلغ نسبة ما تنفقه الشركة سنوياً على نشاطات البحث والتطوير من إيراداتها

أ. أقل من 10% ب. من 10% إلى 20% ج. أكثر من 20%

5. هل حصلت الشركة على أية جوائز تقديرية في مجال الإبداع والتميز

أ. نعم ب. لا

في حالة الاجابة بنعم يرجى بيان نوع الجائزة مجالها وعددها

6. هل حصلت الشركة على براءة اختراع

أ. نعم ب. لا

في حالة الاجابة بنعم يرجى بيان كم هي عدد براءات الاختراع وما هو مجالها وتاريخ الحصول عليها

الجزء الثاني

معلومات عامة بشأن مديري الشركات المساهمة العامة الأردنية

يرجى وضع دائرة حول الإجابة المناسبة

1. المنصب الوظيفي الذي تشغله

أ. مدير ب. نائب المدير ج. رئيس قسم

2. الجنس

أ. ذكر ب. أنثى

3. العمر

أ. من 25 إلى 30 سنة ب. من 31 إلى 40 سنة ج. من 41 إلى 50 سنة

د. من 51 سنة فأكثر

4. المؤهل العلمي

أ. دبلوم كلية مجتمع ب. بكالوريوس ج. ماجستير د. دكتوراة

5. الخبرة

أ. أقل من 5 سنوات ب. من 5 سنوات إلى 10 سنوات ج. أكثر من 10 سنوات

الجزء الثالث: متغيرات الدراسة

التوجه الريادي (المتغير المستقل)

هو وضع استراتيجي يتخذه مالكو ومديرو الشركات ذات التوجه الريادي والذي يتصف بمستوى عال من المجازفة والتنبؤ، والميل نحو تطوير وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة الى السوق عبر سلسلة من القرارات ذات العلاقة.

أبعاد التوجه الريادي

أولاً: البعد الإبداعي

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة فيما يخص البعد الأبداعي.

الرقم	الفقرة	باهتمام كبير جداً	باهتمام كبير	لا أعرف	باهتمام ضعيف	باهتمام ضعيف جداً
1	تشجع الشركة العاملين على تجربة أساليب جديدة في العمل.					
2	تقدم الشركة المكافآت للعاملين الذين يقدمون أفكاراً جديدة في العمل.					
3	تهتم الشركة كثيراً في ابتكار منتجات وخدمات جديدة باستمرار.					
4	تسعى الشركة إلى استقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية تسهم في تطوير منتجات وخدمات جيدة.					

					تعمل الشركة على ادخال تعديلات جذرية على منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر.	5
					تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير ماليا ومعنويا.	6
					تنفذ الشركة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل.	7

ثانياً: البعد نحو المخاطرة

يرجى وضع اشارة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة فيما يخص البعد نحو المخاطرة.

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا أعرف	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
1	تستثمر الشركة في مشاريع ذات مخاطرة عالية.					
2	تقترض الشركة مبالغ مالية كبيرة لتمويل مشاريعها الجديدة.					
3	تستثمر الشركة في تكنولوجيا عالية التقنية لتقديم منتجاتها.					
4	تتخذ الشركة قرارات جريئة بالرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بها.					
5	تسعى الشركة إلى ارضاء زبائنها حتى ولو تحملت أعباء أكبر قياساً بإمكاناتها.					
6	تؤكد فلسفة الادارة العليا في الشركة على تطوير منتجاتها وخدماتها بغض النظر عن وضعها المالي.					
7	تقتنص الشركة الفرص المتاحة في السوق دون التخوف من مخاطرها.					

ثالثاً: البعد الاستباقي

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة فيما يخص البعد الاستباقي.

الرقم	الفقرة	باهتمام كبير جداً	باهتمام كبير	لا أعرف	باهتمام ضعيف	باهتمام ضعيف جداً
1	تعمل الشركة على بناء منظور مستقبلي بشأن ما يدور حول السوق.					
2	تستجيب الشركة سريعاً لتغيرات السوق التي تتوقعها.					
3	تقدم الشركة منتجات وخدمات تعتقد بأنها تلبي الحاجات المستقبلية للسوق.					
4	تبني الشركة علاقات طويلة الأمد مع شركاء العمل من الموردين والموزعين لتطوير منتجاتها وخدماتها.					
5	تسعى الشركة إلى تسريع الاستجابة لطلبات الزبائن.					
6	تقوم الشركة برصد الأسواق من أجل تطوير منتجات وخدمات جديدة تشبع رغبات الزبائن.					
7	تأخذ الشركة مقترحات الزبائن لتطوير منتجاتها على محمل الجد.					

رابعاً: البعد العدائي في التنافس

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة فيما يخص البعد العدائي في التنافس.

الرقم	الفقرة	بشكل كثيف جداً	بشكل كثيف	لا أعرف	بشكل قليل	بشكل قليل جداً
1	تواجه الشركة منافسيها بأساليب تنافسية غير تقليدية.					
2	تلجأ الشركة إلى حرق الاسعار حتى تحافظ على مركزها القيادي في السوق.					
3	اذا تعرضت الشركة لضغوط كثيفة من قبل منافسيها فإنها ترد عليها بشكل مباشر وبمستوى مماثل.					
4	تسعى الشركة لاستباق المنافسين في تقديم منتجات وخدمات جديدة.					
5	تعمل الشركة على تضمين منتجاتها وخدماتها مزايا جديدة تجاوز منافسيها.					
6	تسارع الشركة في الاستجابة لأية مناورة يقوم بها منافسيها.					
7	تسعى الشركة إلى التفوق على المنافسين من خلال امتلاكها ادوات إنتاج ذات تقنية مقارنة بالمنافسين.					

خامساً: البعد الاستقلالي

يرجى وضع اشارة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة فيما يخص البعد الاستقلالي.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعرف	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	تشجع ثقافة الشركة على التفكير المستقل.					
2	تعمل الشركة على تكوين فرق عمل مستقلة تقدم أفكاراً جديداً لتطوير الأعمال.					
3	تمنح الشركة العاملين مساحة من الحرية لتطبيق الأفكار الجديدة.					
4	توافق الشركة على تنفيذ الموظف عمله وبحسب طريقته الخاصة.					
5	يتحاور المدبرون بشأن امكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظات.					
6	يتمتع أفراد الشركة بحرية البحث عن الفرص البديلة بمعزل عن القيود التنظيمية.					
7	تشجع ثقافة الشركة على طرح أفكار جديدة.					

المتغير التابع

فاعلية القرارات الاستراتيجية

هي مجموعة من القرارات التي تقود إلى نجاح المنظمة وتحقق أهدافها، وتكون هذه القرارات واقعية قابلة للتنفيذ، ومستقلة، ودرجة المشاركة في اتخاذها عالية.

يرجى وضع اشارة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة فيما يخص فاعلية القرارات الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعرف	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	المشاركة					
1	يساهم التوجه الريادي للإدارة العليا في رفع مستوى مشاركة المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
2	يؤكد التوجه الريادي للإدارة العليا في عدم تفرد المدير العام في صياغة القرارات الاستراتيجية.					
3	يساعد التوجه الريادي للإدارة العليا على أن تأخذ عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بأفكار وتوجهات المديرين الآخرين في الشركة.					
4	يساهم التوجه الريادي للإدارة العليا في اعتماد الاجماع للموافقة على القرارات الاستراتيجية.					

					تحقيق الأهداف	
					يساهم التوجه الريادي للإدارة العليا في صياغة قرارات استراتيجية تساعد على تحقيق أهداف الشركة.	1
درجة	درجة	لا أعرف	درجة	درجة	الفقرة	الرقم
قليلة جداً	قليلة		كبيرة	كبيرة جداً		
					يساعد التوجه الريادي للإدارة العليا في اتخاذ الشركة قرارات استراتيجية تنقلها من وضعها القائم إلى وضع مرغوب فيه مستقبلاً.	2
					يساهم التوجه الريادي للإدارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية تعمل على محافظة نجاح الشركة في المدى البعيد.	3
					واقعية القرارات	
					يساهم التوجه الريادي للإدارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية تراعي الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.	1

					يساهم التوجه الريادي للإدارة العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية تعتمد على تحليل دقيق لنقاط قوة الشركة ومواردها.	2
					يساعد التوجه الريادي للإدارة العليا على تحديد وتوفير كل مستلزمات تنفيذ القرارات الاستراتيجية.	3
					يساعد التوجه الريادي للإدارة العليا في التوصل إلى قرارات استراتيجية تتجاوب مع متطلبات البيئة.	4
					يلعب التوجه الريادي للإدارة العليا دوراً في التوصل إلى قرارات استراتيجية تحدد التهديدات الخارجية.	5
الرقم	الفقرة	درجة	درجة	لا أعرف	درجة	درجة
		كبيرة جداً	كبيرة		قليلة	قليلة جداً
					يساعد التوجه الريادي للإدارة العليا في صياغة قرارات استراتيجية تنسجم مع واقع المشكلة المطروحة.	6
					التوقيت	
					يساهم التوجه الريادي للإدارة العليا على تحقيق التناغم في توقيت القرارات الاستراتيجية المختلفة.	
					يساعد التوجه الريادي للإدارة العليا على تحديد بشكل سليم موعد تنفيذ القرارات الاستراتيجية.	

ملحق (3)

أسماء الشركات المساهمة العامة الأردنية والتي شكلت عينة الدراسة

اسم الشركة	تاريخ التسجيل	رأس المال/دينار أردني	عدد العاملين
قطاع المال			
البنك الاسلامي الاردني	1/1/1978	81.250.000	1498
بنك الاهلي	1/7/1955	110.000.000	1565
بنك الاسكان	25/9/1973	252.000.000	1900
بنك القاهرة عمان	5/8/1964	80.000.000	1823
بنك الأردن الكويتي	1/1/1976	100.000.000	727
القدس للتأمين	20/4/1975	8.000.000	93
الأردنية الفرنسية للتأمين	20/3/1973	10.000.000	100
المجموعة العربية الاوروبية للتأمين	8/1/1996	8.000.000	45
شركة تطوير العقارات	24/6/1995	100.000.000	9
الكفاءة للاستثمارات العقارية	13/4/2006	24.000.000	8
السنابل الدولية للاستثمارات الاسلامية	27/2/2006	20.000.000	17
اتحاد المستثمرين العرب للتطوير العقاري	10/4/2006	3.000.000	3
ميثاق للاستثمارات العقارية	10/2//2006	15.000.000	13
الأردنية للتعمير	19/12/2005	212.000.000	95
المستقبل العربية للاستثمار	16/8/2006	15.500.000	15
النسر العربي للتأمين	18/9/1979	10.000.000	103
البلاد للاوراق المالية والاستثمار	22/3/2006	10.000.000	30
بنك الاتحاد	20/11/1978	95.000.000	330

32	4.000.000	19/1/1997	جراسا للتأمين
55	8.000.000	11/10/1972	المتحدة للتأمين
قطاع الخدمات			
3760	100.000.000	5/2/2001	الملكية الأردنية
4	500.000	4/6/1964	الحمة المعدنية الأردنية
223	3.675.000	28/9/1996	الأسواق الحرة الأردنية
2468	250.000.000	8/10/1996	شركة الاتصالات الأردنية
569	4.500.000	20/4/1986	الدستور
578	7.500.000	16/3/1986	الرأي
489	10.000.000	12/5/1955	الفنادق والسياحة الأردنية
20	17.000.000	6/3/2006	مسافات للنقل المتخصص
468	16.000.000	22/9/2004	البتراء للتعليم
63	12.750.000	1/1/1976	الخطوط البحرية الوطنية الأردنية
301	8.475.000	22/12/1991	الزرقاء للتعليم والاستثمار
295	10.800.000	20/10/1964	النقلات السياحية الأردنية
250	15.000.000	5/5/2000	مدارس الاتحاد
201	230.000.000	29/8/1996	الكهرباء الوطنية
145	100.0000.00	12/2/1998	توزيع الكهرباء
260	30.000.000	12/2/1998	توليد الكهرباء
قطاع الصناعة			
6474	60.444.460	26/12/1951	مصانع الاسمنت الأردنية
70	8.000.000	28/9/2004	عافية العالمية
4069	75.000.000	1/1/1953	مناجم الفوسفات الأردنية
643	20.000.000	1/1/1975	دار الدواء للتنمية والاستثمار

667	7.500.000	4/3/1973	مصانع الورق والكرتون الأردنية
300	12.000.000	15/2/2006	اتحاد النساجون العرب
787	27.000.000	26/10/1961	العربية لصناعة الادوية
365	27.000.000	26/1/1992	الكابلات الأردنية الحديثة
663	15.000.000	21/6/1995	شركة البترول الوطنية
680	4.000.000	29/2/1968	شركة الالبان الأردنية
242	20.000.000	12/5/1983	الوطنية لصناعة الكوابل والاسلاك الكهربائية
630	1.500.000	29/1/1957	الدباغة الأردنية
320	7.000.000	26/3/2006	الصناعات البتروكيماوية الوسيطة
616	5.000.000	5/7/1983	المركز العربي للصناعات الدوائية
445	7.500.000	21/9/1966	مصانع الخزف الأردنية
296	30.000.000	22/11/1993	رم علاء الدين للصناعات الهندسية
25	2.366.815	8/4/1997	الدولية لصناعات السيليكا
29	30.000.000	13/5/1997	مغنيسيا الأردن
533	30.000.000	16/2/1994	الوطنية للدواجن